

**KIẾN THỨC  
NỀN TẢNG**

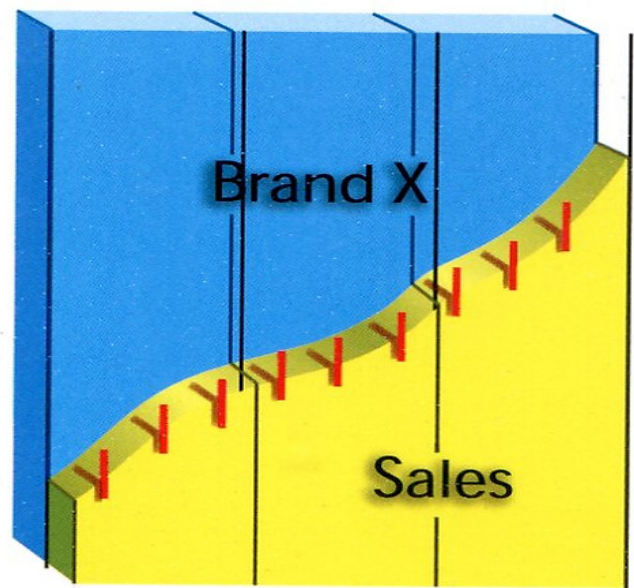
“Một nghiên cứu nổi bật về  
một lĩnh vực đầy hứng thú  
đang tiến triển không ngừng.”

— Mary Ann Packo,  
Chủ tịch hãng Media Metrix, Inc.

# Quản trị Thương hiệu

- ◆ **Sự khái quát đáng kinh ngạc** về triết lý quản trị thương hiệu
- ◆ **Hướng dẫn từng bước cơ bản** để xây dựng, định vị, và phát triển thương hiệu
- ◆ **Thực tế sống động** về phương thức Internet thay đổi cách chúng ta nhìn nhận thương hiệu

**Patricia F. Nicolino**



# Quản Trị Thương Hiệu

Tác giả: Patricia F.Nicolino

Người dịch: Nguyễn Minh Khôi

Nhà Xuất Bản Lao Động Xã Hội

Năm xuất bản: 2009

Ebook: HockeyQ

---

TVE4U

# QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

## QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

*Tác giả: Patricia F. Nicolino*

*Nguyễn Minh Khôi dịch - Phương Hà hiệu đính*

### HÀNH TRÌNH

### KHÁM PHÁ THẾ GIỚI THƯƠNG HIỆU

Đã từ lâu, thương hiệu không chỉ là một cái nhãn gắn lên một sản phẩm đơn thuần nữa. Những thương hiệu thành công có một linh hồn riêng của nó, tạo ra một bản sắc riêng biệt trong tâm trí khách hàng. Tài sản thương hiệu là vô hình nhưng lại vô giá đối với một công ty. Từ các tổ chức ở mọi quy mô cho đến các cá nhân đều coi xây dựng thương hiệu là một trong những chiến lược quan trọng hàng đầu. Các quốc gia cần xây dựng thương hiệu. Các tập đoàn lớn cần xây dựng thương hiệu. Các công ty nhỏ ngay từ khi bắt đầu thành lập, cũng không thể sao nhãng việc xây dựng thương hiệu. Và ngay cả các cá nhân cũng ý thức tạo dựng cho bản thân một thương hiệu riêng.

Sống trong một thế giới thương hiệu, bủa vây xung quanh là trùng điệp thương hiệu, ngày nay chắc hẳn không ai trong chúng ta lại có thể thờ ơ với vấn đề này. Nhưng chúng ta đã hiểu được những gì về thương hiệu, về việc xây dựng và quảng bá, phát triển nó. Giữa một mê cung thông tin về thương hiệu, chúng ta rất cần có một sợi chỉ Ariadne để khỏi lạc lối.

Có thể nói cuốn sách Quản trị thương hiệu chính là một sợi chỉ như vậy. Trong cuốn sách này, tác giả giới thiệu cho người đọc cái nhìn khái quát về những vấn đề cốt lõi trong xây dựng thương hiệu.

Đó là khái niệm về thương hiệu, quản trị thương hiệu, lược sử phát triển của nó; cách phân tích thị trường mục tiêu, cách thiết lập sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu, cách thức tìm chiến lược Internet cho thương hiệu của bạn... Tóm lại, đây là những gì bạn cần để xây dựng và định vị một thương hiệu mạnh, xác định và đánh bại đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, Quản trị thương hiệu còn cung cấp các công thức chính xác và thực tiễn để tính giá bán, chi phí, tiền lãi.

Với 21 năm kinh nghiệm quản trị cho những thương hiệu mạnh trên thế giới như Olay, Clearasil và Tyson Chicken, P&G, Nestle v.v..., những kiến thức Patricia F. Nicolino đưa ra trong cuốn sách này hết sức thực tiễn và hữu ích. Chúng không chỉ cung cấp cho độc giả cái nhìn tổng quan về thương hiệu mà còn hỗ trợ các tổ chức, cá nhân xây dựng chiến lược quản trị thương hiệu hợp lý nhất.

Đối với Việt Nam, quá trình mở cửa kinh tế và hội nhập sâu hơn vào nền kinh tế toàn cầu càng khiến các doanh nghiệp cảm nhận sâu sắc hơn vai trò của thương hiệu. Vì vậy, có thể coi Quản trị thương hiệu là cuốn sách gối đầu giường không thể thiếu của bất kỳ ai muốn đặt chân vào thế giới thương hiệu.

Tuy nhiên, xây dựng và bảo vệ thương hiệu là một quá trình dài, đòi hỏi những tri thức, kinh nghiệm và kỹ năng chuyên nghiệp, chứ không phải những nhận thức cảm tính và những kế hoạch tức thời. Từ thực tế nhu cầu của công ty và với mong muốn hỗ trợ tích cực các doanh nghiệp trong quá trình xây dựng thương hiệu, Chương trình Thương hiệu quốc gia (Cục Xúc tiến Thương mại) đã phối hợp với Alpha Books xây dựng Tủ sách Quốc gia Trí thức @ Thương hiệu quốc gia nhằm cung cấp cơ sở dữ liệu tri thức quản trị

kinh doanh, góp phần nâng cao sức cạnh tranh cho các sản phẩm Việt Nam trên thị trường trong nước và quốc tế. Cùng với Chiến lược thương hiệu Châu Á (Asian Brand Strategy), Quản trị thương hiệu là một trong hai cuốn sách đầu tiên thuộc Tủ sách Tri thức @ Thương hiệu quốc gia mà chúng tôi muốn giới thiệu tới quý vị độc giả, các lãnh đạo doanh nghiệp cũng như những người làm công tác xây dựng thương hiệu. Hy vọng cuốn sách sẽ bổ sung thêm những kiến thức toàn diện, thực tiễn cho các doanh nghiệp và cá nhân, qua đó giúp các thương hiệu Việt tạo được dấu ấn mạnh mẽ hơn trong tâm trí khách hàng.

*Hà Nội, tháng 3 năm 2009*

**ĐỖ THẮNG HẢI**

**TỔNG THƯ KÝ BAN THƯ KÝ CHƯƠNG TRÌNH  
THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA**

### **CÁC HỘP TRÍCH DẪN TRONG SÁCH**

Trong suốt cuốn sách này, chúng tôi sử dụng bốn loại hộp trích dẫn để bổ sung thông tin, cung cấp thêm ví dụ hay làm nổi bật vấn đề.

#### **Ghi nhớ**

Đây là phần xuất hiện khi khép lại mỗi vấn đề. Bạn nhận được lời khuyên, những điều cần lưu ý và sự khuyến khích.

#### **Bàn luận**

Bạn sẽ tìm thấy ở đây nhiều từ/ngữ chúng tôi sử dụng để giải thích. Một số là thuật ngữ chuyên ngành, số khác là những từ bạn biết nhưng nội dung có thể không tương đồng với phạm vi nội dung được đề cập ở đây.

## **Lưu ý**

Liệt kê điểm cần lưu ý hay không thể bỏ qua trong cuốn sách, đưa ra lời khuyên, báo trước các vấn đề sẽ được đề cập.

## **Tim hiểu về thương hiệu lớn**

Đây là những lời dẫn giải về vấn đề đang được bàn luận, từ khía cạnh của một thương hiệu mạnh. Nó sẽ cho bạn cái nhìn dài hạn hơn hiện tại hoặc hướng phát triển khác cho một ý tưởng.

## Phần 1. SỨC MẠNH CỦA QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Quản trị thương hiệu là một lĩnh vực kinh doanh thú vị. Thương hiệu có đời sống riêng và nó phản ánh thái độ, năng lực cũng như kỹ năng của nhà quản trị thương hiệu. Dường như, thương hiệu là kết tinh của tất cả những gì tốt nhất và cả tồi nhất mà chúng ta có thể cung cấp cho khách hàng và điều đó đủ để bất kỳ nhà quản trị thương hiệu tài ba nào, hay đúng hơn là bất kỳ ai trong công ty có ảnh hưởng đến thương hiệu, phải suy nghĩ về nó.

Phần này gợi mở cho bạn rất nhiều điều để suy nghĩ. Nó giải thích vì sao thuật ngữ “quản trị thương hiệu” lại được dùng theo nhiều cách khác nhau. Nó cũng chỉ ra triết học đã bước vào cuộc sống như thế nào thông qua cách thức tổ chức của các công ty. Nó giải thích vì sao marketing là một phần của quản trị thương hiệu nhưng hai lĩnh vực này không hề đồng nghĩa với nhau. Ngoài ra, phần này cũng dành để bàn về mảng tối của quản trị thương hiệu và việc quá tập trung vào thương hiệu có thể khiến bạn bỏ lỡ những khía cạnh vĩ mô như thế nào.



# **Chương 1. Sống trong một thế giới thương hiệu**

## **Những nội dung chính**

- Định nghĩa cơ bản về thương hiệu
- Xu hướng mới để trở thành những thương hiệu mạnh
- Vì sao những sản phẩm có thương hiệu lại bán chạy hơn những sản phẩm chỉ mang một nhãn hiệu riêng bình thường
- Cách gây ảnh hưởng của các chiến lược nhãn hiệu riêng cao cấp
- Vì sao người tiêu dùng thường gắn bó lâu dài với những thương hiệu mà họ yêu thích

Sáng nay, một đứa trẻ vừa mới được sinh ra trong bệnh viện tại khu trung tâm thương mại gần nhà bạn. Sinh linh bé nhỏ này, ngay khi chào đời đã sở hữu 10 bộ quần áo của hãng babyGap và một khoản quỹ đầu tư Fidelity Magellan mà tám tháng trước cha cậu bé đã mua cho. Tên của cậu bé sẽ nhanh chóng xuất hiện trong những cơ sở dữ liệu hàng đầu về marketing và sau đó, cậu bé có thể nhận được những mẫu sản phẩm tã lót, sữa tắm, sữa bột miễn phí và dĩ nhiên, có cả những mẫu đơn xin mở tài khoản tiết kiệm để học đại học. Chúng ta đều biết rằng, đứa bé sẽ thể hiện bản thân theo cách riêng mà trước đây cha mẹ cậu chưa từng làm. Cậu bé này và thế hệ của cậu, trong tương lai sẽ làm thăng hoa hiện tượng “Thương hiệu hóa cá nhân”. Cậu bé có tài sản riêng, tủ quần áo riêng và một không gian riêng để chứa những sản phẩm được khuyến mại, chưa kể đến việc cậu đã là một thương hiệu với chính mình. Những điều này quả thật không tồi cho một đứa trẻ thậm chí còn chưa biết tên mình là gì.



Không còn nghi ngờ gì nữa, chúng ta thực sự đang sống trong một thế giới ngập tràn thương hiệu. Hầu như mỗi ngày, chúng ta đều quyết định xem nên mua sản phẩm gì. Có thể với một số loại sản phẩm nhất định, chúng ta thường chỉ thích mua một hoặc hai thương hiệu nào đó, còn với những sản phẩm khác, chúng ta mua vì đang có đợt giảm giá. Xu hướng mua hàng có thương hiệu bắt nguồn từ hai điều căn bản: nhớ tên sản phẩm thường mua và sự hài lòng. Chúng ta nhớ những sản phẩm mà chúng ta thích nhờ thương hiệu của chúng.

Ý niệm về xây dựng thương hiệu mạnh mẽ đến mức ngày nay chúng ta còn mở rộng nó sang cả đối tượng con người. Bạn đã từng nghe ai nói về cái gọi là Thương hiệu hóa cá nhân chưa? Đúng vậy: Con người hiện đang nghĩ rằng mình nên trở thành một nhà quản trị thương hiệu cá nhân và bắt đầu thực hiện điều đó ngay lập tức. Những thứ liên quan đến thương hiệu đang sắp sửa gõ cửa từng nhà.

### **Thương hiệu là gì?**

Hãy bắt đầu với một khái niệm ngắn gọn về thương hiệu:

Thương hiệu là một thực thể xác định tạo ra những cam kết nhất định về giá trị.

Hãy phân tích từng từ trong định nghĩa trên:

- **Thực thể (Entity)**: Theo từ điển trực tuyến Merriam-Webster, thực thể là “một cái gì đó tồn tại riêng biệt và rõ ràng”.

- **Xác định (Identifiable)**: Có nghĩa là bằng cách nào đó, bạn có thể dễ dàng phân biệt một vật với các vật tương tự. Thông

thường, đó là một từ, màu sắc hoặc một ký hiệu (biểu tượng - logo) mà bạn có thể nhìn thấy.

- **Những cam kết nhất định (Specific promises):** Thuật ngữ này nghe có vẻ lạ tai nhưng không hẳn như vậy. Một sản phẩm hay dịch vụ luôn gắn liền với yêu cầu về những giá trị mà nó mang lại cho người mua. Những yêu cầu này - cho dù đó là yêu cầu về chất lượng, giao hàng đúng giờ, miễn thuế hay một lần khám bệnh ân cần và nhẹ nhàng của một vị bác sỹ nha khoa nào đó - tất cả đều là cam kết.

- **Giá trị (Value):** Xét theo khía cạnh nào đó, bất cứ thứ gì bạn mua phải là những thứ bạn quan tâm. Theo logic, nếu bạn đang sống trong một căn hộ ở thành phố New York, có thể bạn sẽ xem nhẹ giá trị của một cái máy cày, cho dù công suất của nó có lớn đến đâu đi nữa. Tuy nhiên, bạn sẽ nhận thấy giá trị to lớn của một người thợ giặt, người sẽ mang đồ giặt là đến tận nhà bạn. Người thợ giặt với cam kết sẽ mang đồ đến cho bạn từ 7 giờ đến 9 giờ tối, sau khi bạn đi làm về, chắc chắn sẽ có giá trị cao hơn một người thợ giặt chỉ giao hàng trong giờ hành chính.

Vì vậy, khi xem xét bốn yếu tố: thực thể, xác định, cam kết nhất định và giá trị - bạn hãy nghĩ xem cái gì có thể được coi là một thương hiệu? Trong cuộc sống, có rất nhiều thứ rõ ràng như giày dép và vợt tennis; rất nhiều dịch vụ rõ ràng như dịch vụ kế toán, công việc thế chỗ tạm thời, dọn nhà, cắt cỏ... Ngoài ra, còn có rất nhiều cơ hội xây dựng thương hiệu cho những sản phẩm hữu hình cũng như những thứ vô hình khác mà thậm chí bạn có thể chưa từng nghĩ tới.

**Bàn luận**

Logo là biểu tượng của một số loại thương hiệu, dùng để xác định một thực thể. Logo có thể là một thiết kế đồ họa như mọi người thường hình dung hoặc có thể là một từ, tổ hợp từ.

Dù bạn đang tìm kiếm ý tưởng kinh doanh mới hay đang đọc cuốn sách này để phát triển một hoạt động kinh doanh mà bạn đã làm, thì toàn bộ khái niệm về xây dựng thương hiệu luôn hàm chứa những điều thú vị.

Hãy dành ít phút để nghĩ về việc xây dựng thương hiệu tới tận nhà. Xây dựng thương hiệu của bạn và ý nghĩ về việc quản lý nó đã trở thành một ý niệm mạnh mẽ đến mức một hệ thống quan điểm mới đã ra đời. Ngày nay, khái niệm quản trị thương hiệu còn được mở rộng thành quản trị thương hiệu cá nhân.

### **Ý tưởng và động lực mới: thương hiệu quan trọng nhất chính là Bạn**

Ngày nay, để thành công trong kinh doanh, bạn phải coi sự nghiệp của mình như một thương hiệu cần được quản lý và phát triển. Chương 1 sẽ nêu ra chủ đề này và bạn có thể suy nghĩ về nó qua các phần tiếp theo.

Bạn đã bao giờ tình cờ đọc được một trong những số gần đây của tạp chí Fast Company hay những cuốn sách mới nhất của nhà quản lý nổi tiếng Tom Peters chưa? Nếu bạn muốn thực sự nắm bắt được ý tưởng xem bản thân như một thương hiệu mạnh, bạn nên dành thời gian để đọc hai nguồn tài liệu mà tôi vừa gợi ý ở trên. Tôi cũng muốn các bạn nghĩ đến ý tưởng này trong suốt quá trình tìm hiểu về quản trị thương hiệu bởi vì đó là điểm quan trọng khiến cho một thương hiệu trở thành đối tượng nghiên cứu thú vị và cần thiết.

Quan điểm mới mẻ này về thương hiệu bắt nguồn từ thực tế là thế giới của chúng ta đang thay đổi hết sức nhanh chóng. Công việc ổn định dường như đã trở thành một khái niệm cũ rích và người ta cũng đã nói nhiều đến sự thiếu trung thành của các cá nhân cũng như tổ chức. Khi bạn chuyển tất cả những điều này thành mục tiêu cá nhân, để đạt thành công, bạn phải lưu ý đến hai điều nổi bật. Thứ nhất, yếu tố quan trọng nhất để được coi là “thành công” chính là cách người khác đánh giá những thành tựu bạn đã đạt được như thế nào. Thứ hai, bạn có hài lòng và hạnh phúc với những việc mình làm hay không.

### **Bàn luận**

Xây dựng thương hiệu là một quá trình kinh doanh, trong đó bạn lựa chọn các cam kết, giá trị và những yếu tố xác định của thương hiệu. Phần 4 với tiêu đề “Xây dựng quan điểm thương hiệu” sẽ bàn về quá trình tạo lập một hồ sơ thương hiệu, tâm điểm của hoạt động xây dựng thương hiệu và các quyết định liên quan đến thương hiệu.

### **Ghi nhớ**

Một nguyên tắc quan trọng sống còn là bạn luôn phải tâm niệm về thương hiệu cá nhân, cũng như luôn phải tâm niệm về các ý tưởng kinh doanh đầy thách thức khác, và bạn cũng có một nguồn khổng lồ các thể loại báo, tạp chí, trang web điện tử, chương trình truyền hình hỗ trợ bạn trong chuyện này và những chương sau, chúng ta sẽ bàn thêm về vấn đề ngày nay các thực thể này xây dựng thương hiệu cho chính mình như thế nào.

Triết lý thương hiệu cá nhân, theo cách dùng từ của Tom Peters, hay còn gọi là thương hiệu hoá cá nhân theo cách dùng của tạp chí Fast Company, là thể hiện bản thân thông qua phương thức tiếp cận công việc. Nếu mọi người nhận ra rằng, bạn gắn bó và say mê công việc, bạn luôn hứng thú sáng tạo ra cách làm mới hiệu quả hơn và bạn chấp nhận mạo hiểm dù là đôi khi, bạn có thể sai - bạn chắc chắn sẽ nổi bật. Bạn tạo ra một thực thể xác định, hoàn toàn khác biệt với những người xung quanh. Mọi người nhận thấy hành động và năng lực của bạn là những cam kết riêng về giá trị mà họ có thể trông cậy được. Nghe có vẻ hài hước nhưng thật sự thương hiệu cá nhân sẽ khiến bạn dễ dàng trở nên nổi bật giữa đám đông giống như một lon Coca trong một cuộc hội thảo về sữa.

### **Ghi nhớ**

Dưới đây là một trích dẫn thú vị trong cuộc phỏng vấn của tờ USA Today với Tom Peters, tác giả cuốn sách The Brand You 50 (tạm dịch: 50 cách để xây dựng thương hiệu cá nhân):

“Nếu tôi thuê anh, tôi sẽ xem anh đã làm gì để trở nên nổi bật. Thương hiệu cá nhân không phải là tự quảng cáo mà là tập hợp các kế hoạch đáng để anh đem ra quảng cáo cho mình.”

Tôi phải nhấn mạnh quan niệm này ngay ở những trang đầu tiên của cuốn sách bởi hai lý do:

- Đây là phương diện mới nhất trong quá trình phát triển của xây dựng và quản trị thương hiệu, vì vậy nó thực sự quan trọng và cần thiết.

- Đây là nền tảng tốt cho điều mà tôi tin là hay nhất, thách thức nhất, đồng thời cũng chính là cái sẽ làm bạn hài lòng nhất: trở thành một người phụ trách thương hiệu.

Liệu chúng ta có thể thực sự biến mình thành thương hiệu? Ngay bây giờ, bạn hãy đặt ra mục tiêu biến mình thành một thương hiệu mạnh ở công sở. Chỉ cần duy trì tập trung, chúng ta sẽ cụ thể hóa mục tiêu đó khiến cho mọi người đều nhận thấy bạn là người phụ trách thương hiệu thú vị nhất, hiệu quả nhất và có đầu óc chiến lược nhất mà công ty bạn cũng như năm đối thủ lớn nhất của bạn từng biết đến.

Tất cả những điều nêu trên về người phụ trách thương hiệu có ý nghĩa gì? Trước khi bàn tiếp, chúng ta sẽ tạm thời dừng lại và chú ý đến âm thanh cũng như hình ảnh của những từ này. Bạn có thấy chúng rất ấn tượng không? Một người phụ trách thương hiệu là người có chiến lược cao: một nhà tư tưởng có khả năng bao quát, sâu sắc, có kỷ luật nhưng không tẻ nhạt và hơn hết phải là người hấp dẫn đối với đồng nghiệp hoặc nhân viên. Người đó hoàn toàn có thể là bạn.

Trong Phần 2 - Học cách nghĩ của một chuyên gia về thương hiệu, tôi sẽ trình bày quan điểm của mình về khái niệm người phụ trách thương hiệu. Tuy nhiên, chắc hẳn các bạn cũng đã có những hình dung của riêng mình. Bắt đầu từ đây cho đến hết cuốn sách này, chúng ta sẽ tập trung vào việc biến bạn trở thành một người phụ trách thương hiệu. Chúng ta sẽ tạo ra thương hiệu cá nhân của bạn và vì bạn sẽ trở thành một thương hiệu mạnh, nên chúng ta cần phải có những đánh giá thực tế và chính xác về vai trò của thương hiệu đối với cuộc sống của mỗi chúng ta.

**Ngừng lại, nhìn và lắng nghe: Thương hiệu có ở khắp nơi xung quanh bạn**

Trong ít phút, bạn hãy thử tìm tất cả các thương hiệu trong đoạn văn dưới đây:

Dave đang ôn thi tốt nghiệp. Cái máy nghe nhạc Sony của cậu vẫn không ngừng phát ra những giai điệu bài hát của Madonna và nhóm N Sync. Dave đam mê nhạc MP3, và có thể cậu ta sẽ vào ngay trang web Napster.com để nghe nhạc trực tuyến. Có lẽ buổi ôn tập hôm nay sẽ không quá tệ đến vậy! Cậu bước đi trên đôi giày Nike để mềm cỡ 12, suýt vấp phải những quả bóng đánh gôn hiệu Titleist đang lăn từ sàn nhà kho ra và cuối cùng cậu lấy mấy viên thuốc cảm để uống. Sau khi tu hết hai ngụm Pepsi, Dave đã sẵn sàng ngồi vào bàn để học hành nghiêm chỉnh. Nhưng ngay khi cậu vừa lật những trang sách đầu tiên, mẹ cậu ở dưới nhà la lên “David, hôm nay con đã uống thuốc Claritin chưa?”

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Sau đây là một vài gợi ý cho bạn. Đã bao giờ bạn nhìn thấy quảng cáo về thương hiệu thuốc cảm mà Dave dùng chưa? Ngày nay, các công ty dược phẩm tiếp thị trực tiếp đến khách hàng chứ không trông chờ vào các bác sỹ. Dave là người dùng thuốc, nhưng mẹ cậu lại là người mua thuốc, vậy thì ai mới thực sự là đối tượng của các quảng cáo này?

Bây giờ, hãy đếm xem bạn tìm được bao nhiêu thương hiệu trong đoạn văn trên. Có phải ký hiệu (thương hiệu đã được đăng ký) là dấu hiệu giúp bạn nhận biết các thương hiệu đó không? Theo bạn, trong đoạn văn trên có thương hiệu nào không đi kèm với biểu tượng chính thức của thương hiệu đã đăng ký hay không? Hãy xem xét một vài câu hỏi sau đây:



- Trong số các thương hiệu trên, có bao nhiêu thương hiệu sản phẩm, bao nhiêu thương hiệu dịch vụ? Ngoài ra còn có những loại thương hiệu nào khác?

- Madonna và N Sync là những người nổi tiếng hay thương hiệu? Hay là cả hai?

- Bạn có biết gì về MP3 và Napster.com không? Nếu không thì bạn quả thực đã già rồi. MP3 và Napster.com đều là những dịch vụ cho phép khách hàng nghe nhạc trực tuyến trên Internet dưới dạng phần mềm, trang web và các dịch vụ cũng như sản phẩm khác. Bạn đã bước vào một thế giới mới - thế giới thương hiệu đa chiều.

- Điều gì giúp ta nhận ra thái độ của Dave và mẹ cậu ta đối với một sản phẩm nào đó?

Tôi tìm thấy chín thương hiệu xuất hiện trong đoạn văn trên và có thể bạn cũng đã nhận ra các thương hiệu đó từ những câu hỏi của tôi. Tôi cho rằng, Madonna và N Sync rất thành công trong việc biến mình thành thương hiệu nghệ sỹ nhạc pop. Trong Phần 3 - Bạn nhận được: Niềm vui, sự sáng tạo và nguồn cảm hứng, chúng ta sẽ tìm hiểu về những cá nhân và tập thể đã thương hiệu hóa bản thân mà không cần đến một ký hiệu hay <sup>TM</sup> nào bên cạnh tên của họ.

Bây giờ, hãy quay lại chuyện của Dave và mẹ. Với David, thuốc chỉ đơn giản là thuốc - cậu ta uống những gì mà bác sỹ đã kê đơn. Còn với mẹ của Dave, đó là loại sản phẩm thuốc chống dị ứng đảm bảo người uống sẽ ít buồn ngủ hơn các loại khác. Với bà, điều này rất quan trọng. Dave là một thiếu niên năng động, cậu là người sử dụng chiếc ô tô của gia đình nhiều nhất, vì vậy tiêu chí trên thực sự có ý nghĩa quan trọng với bà. Mẹ Dave rất quan tâm đến việc cho con trai sử dụng loại thuốc gì.

## Tại sao ai cũng quan tâm đến thương hiệu?

Thương hiệu giống như chiếc mỏ neo. Chúng giống như các biển chỉ tên đường phố. Chúng là những người bạn đáng tin cậy. Thương hiệu khiến bạn nhanh chóng nhận ra sản phẩm mà bạn ưa thích. Nó mang đến cho bạn sự tự tin, cũng giống như cách mà mẹ của Dave cảm nhận về loại thuốc chống dị ứng mà họ chọn. Đôi khi, một thương hiệu mang tính cá nhân cao đến nỗi nó trở thành một phần hình ảnh của người đó trong mắt mọi người. Gần đây, bạn có mặc bất kỳ một cái quần jeans màu xanh hay một cái áo phông nào có biểu tượng của nhà thiết kế, hoặc có in hình một ban nhạc rock, một biểu tượng, địa chỉ của nơi bán sản phẩm không?

Khi bạn hỏi một người nào đó về thương hiệu yêu thích của họ, bạn sẽ nhận được các câu trả lời đại loại như:

- Tôi tin rằng nó tốt.
- Tôi có thể tin tưởng vào nó.
- Cái nào tôi mua cũng tốt.
- Tôi chẳng phải lo lắng gì cả.
- Nó tốt đến nỗi tôi chẳng băn khoăn gì khi mua.

Những người này đang nói về bánh xà phòng khử mùi, cái quần jeans màu xanh họ ưa thích, những người bạn thuở ấu thơ hay chú cún cưng của họ? Rõ ràng, thương hiệu đang dần trở thành một dạng cảm xúc cá nhân.

Hơn nữa, hãy xem xét quá trình tư duy đằng sau những lời nhận xét thân thiện và nồng nhiệt này. Nó cho thấy những người trên đã phân biệt thương hiệu đó với rất nhiều sự lựa chọn khác. Thương hiệu đó thực sự nổi bật trong tâm trí họ.

Bạn hãy nhớ lại định nghĩa căn bản về thương hiệu và nhìn vào những lời nhận xét trên, có phải những người này đang nói về một thực thể xác định hay không?

Bạn có nghĩ rằng họ nhận thấy những cam kết nào đó có giá trị đối với họ hay không? Tôi chắc rằng bạn sẽ trả lời là có. Giờ đây, hẳn bạn đã bắt đầu cảm thấy câu chuyện xoay quanh thương hiệu quả thực rất thú vị: con người luôn có những suy nghĩ và cảm nhận về thương hiệu của chính mình.

### **Sản phẩm có thương hiệu bán chạy hơn?**

Đúng thế, những sản phẩm có thương hiệu chắc chắn sẽ bán chạy hơn những sản phẩm chỉ mang một nhãn hiệu riêng bình thường. Bạn sẽ thấy điều tôi vừa khẳng định trên đây rất thú vị nếu bạn biết rằng chính những nhà phân phối sản phẩm mang nhãn hiệu riêng đang thúc đẩy xu hướng mua hàng có thương hiệu. Hãy dành một vài phút ở siêu thị - nơi mà chúng ta có thể nhìn thấy ngay sự đan xen giữa hàng hoá có thương hiệu với sản phẩm chỉ thuần túy mang một nhãn hiệu riêng biệt và có lẽ cũng là nơi diễn ra cuộc chiến của thương hiệu chống lại các nhãn hiệu này. Xu hướng này đang diễn ra và nó sẽ còn tiếp tục với nhiều ngành công nghiệp khác trong nhiều năm nữa.

Nếu đi dọc theo các gian hàng trong hầu hết các siêu thị ở Mỹ, bạn sẽ bắt gặp 25.000 hay thậm chí là 50.000 sản phẩm khác nhau nằm chung một dãy. Rất nhiều gian hàng bày bán đủ các thương hiệu quốc gia, thương hiệu địa phương và có thể cả thương hiệu của cửa hàng (còn gọi là nhãn hiệu riêng). Vì vậy, nếu bạn muốn có nhiều hàng hóa để lựa chọn thì bạn thực sự đã tìm đúng chỗ. Tại

một số gian hàng khác, có thể chỉ có hai thương hiệu cho bạn lựa chọn và cả hai đều không phải là nhãn hiệu riêng.

Thực chất, các nhãn hiệu riêng ra đời để thu hút một phần doanh số bán hàng của các thương hiệu lớn hơn. Các nhãn hiệu riêng thường dựa trên nhu cầu của thị trường mà các công ty có thương hiệu đã tạo ra. Các hàng hóa mang nhãn hiệu riêng thường được đặt cạnh các sản phẩm có thương hiệu lớn và điều đó sẽ khiến bạn phải cân nhắc, so sánh về giá cả và chất lượng. Nếu bạn băn khoăn không hiểu tại sao các sản phẩm chỉ mang một nhãn hiệu riêng bình thường không có mặt trong tất cả các gian hàng thì đó là do những quy luật kinh tế cơ bản về nhu cầu của thị trường. Nhu cầu không lớn sẽ kéo theo lượng hàng bán ra không lớn, vậy thì chẳng có lý do gì để mất công tạo ra hay nhập về các sản phẩm chỉ mang một nhãn hiệu riêng bình thường thuộc loại này. Đồng thời, nếu nhu cầu về một loại sản phẩm nào đó quá thấp thì sẽ chẳng có một công ty lớn nào lại bỏ tiền quảng cáo, tiếp thị cho sản phẩm đó. Nhu cầu của thị trường không phải là thứ có sẵn, nếu không quảng bá, lượng cầu sẽ không tăng thêm.

### **Bàn luận**

Thương hiệu quốc gia là những thương hiệu xuất hiện ở khắp mọi nơi trên lãnh thổ quốc gia đó. Thương hiệu địa phương là thương hiệu chỉ xuất hiện ở một vùng nhỏ hẹp nơi bạn sống hoặc cũng có thể là cả một vùng rộng lớn ví như toàn miền đông nam của một nước, tuy nhiên chúng không xuất hiện ở tất cả mọi nơi trên nước đó. Thương hiệu của cửa hàng hay nhãn hiệu riêng là những sản phẩm được sản xuất tại các công ty bên ngoài và được bán cho các cửa hàng bán lẻ. Những sản phẩm nay khi đến

cửa hàng sẽ mang nhãn hiệu đề tên cửa hàng hoặc một nhãn hiệu chỉ sử dụng cho các sản phẩm đó.

Ý tưởng tạo ra các sản phẩm giá thấp với tên cửa hàng trên nhãn hiệu vốn đã có từ lâu. Ở Mỹ, có một thời kỳ mà hàng hóa được làm ra đơn giản đến mức một số sản phẩm chỉ gắn nhãn in đen trắng và có duy nhất một từ “generic”. Có lẽ, từ “generic” không phải là sự lựa chọn tốt nhất để in lên nhãn hàng hóa. Nếu tôi hỏi bạn từ đó nghĩa là gì, có thể bạn sẽ trả lời “một cái gì đó vớ vẩn hoặc vô nghĩa”. Tôi đã tra trong từ điển trực tuyến Merriam-Websters để tìm một định nghĩa thuyết phục nhất về từ “generic” và trong đó, từ “generic” có nghĩa là “không có giá trị hay ứng dụng riêng”.

Toàn bộ cơ sở tồn tại của những sản phẩm này là chúng có thể giúp bạn có tiền khi mua chúng thay vì mua các sản phẩm có thương hiệu lớn. Trong những thời điểm kinh tế khó khăn, điều này là có lý, mọi người đổ xô mua chúng và cơ hội kinh doanh loại mặt hàng này trở nên rất hấp dẫn. Những sản phẩm này tuy bán chạy nhưng không duy trì được trong thời gian dài. Riêng các sản phẩm “generic” dường như không bán được ở bất cứ đâu, ngay cả khi nền kinh tế lâm vào suy thoái. Vì sao lại như vậy?

Đó là vì một phần ý nghĩa căn bản của thương hiệu đã không còn nữa. Quay trở lại với định nghĩa về thương hiệu, cụm từ “những cam kết nhất định về giá trị” sẽ giải thích cho điều này. Các sản phẩm “generic” và các nhãn hiệu riêng thời kỳ đầu chỉ thể hiện một giá trị duy nhất là giá thành thấp. Đối với một vài loại sản phẩm, chỉ cần có một giá trị phù hợp là đủ để thành công. Tuy nhiên, nếu đó là những sản phẩm như đồ ăn thức uống, thực phẩm để nuôi sống gia

đình bạn, thì chắc chắn cảm xúc và lý trí sẽ can thiệp. Khi đó, sản phẩm nào “đủ tốt” sẽ là một câu hỏi lớn.

Trong các siêu thị, hàng hoá có thương hiệu luôn bán chạy hơn nhiều so với sản phẩm chỉ có nhãn hiệu riêng và các dòng sản phẩm tương tự. Sau đây hãy xem xét một vài thông tin về thị phần trong ngành kinh doanh siêu thị. Theo số liệu của AC Nielsen, một trong những công ty nghiên cứu về marketing lớn nhất thế giới năm 1999, các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng chỉ chiếm 14% doanh số bán hàng ở các siêu thị.

Tuy nhiên, đừng bỏ qua loại sản phẩm này hay cho rằng bạn có thể phớt lờ chúng. Bạn hãy tập trung vào các loại sản phẩm tiêu dùng quen thuộc ở siêu thị và tìm hiểu thêm về hiện tượng các nhãn hiệu riêng. Từ đây, bạn có thể rút ra nhiều bài học hữu ích cho các ngành kinh doanh khác.

Trước tiên, 14% doanh số bán hàng của các nhãn hiệu riêng đã mang lại cho các siêu thị thêm 40 tỷ đô-la Mỹ một năm. Bây giờ, hãy xem 40 tỷ đó được phân bổ như thế nào trong các khu vực sản phẩm khác nhau.

### **Doanh thu bán sản phẩm mang nhãn hiệu riêng phân theo gian hàng**

<b>Doanh thu tính bằng USD 52 tuần (kết thúc ngày 22/1/2000)</b>	
Tổng doanh thu các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng bình thường	\$39.939.865.371
Tạp phẩm	15.684.126.639
Các sản phẩm từ sữa	13.531.143.651

Thực phẩm đông lạnh	4.131.117.976
Phi thực phẩm	3.218.205.756
Mỹ phẩm và các sản phẩm chăm sóc sức khỏe	1.410.344.561
Thực phẩm đóng hộp	1.009.065.551
Đồ ăn nhanh/ Đồ ăn sẵn	565.300.253
Tạp hoá	309.629.198
Đồ uống có cồn	80.931.785

Hàng hóa mang nhãn hiệu riêng quả là một lĩnh vực kinh doanh béo bở. Ngay cả lĩnh vực kinh doanh nhỏ nhất mà chúng ta vừa xem xét (bán các sản phẩm đồ uống có cồn) cũng mang lại 80 triệu đô-la Mỹ một năm. Điều này cho thấy kinh doanh các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng hứa hẹn sẽ còn rất sôi động với nhiều cơ hội mới.

Tuy nhiên, nếu sản phẩm của bạn không được bày bán ở siêu thị, liệu bạn có cần phải nghiên cứu về vấn đề nhãn hiệu riêng nữa hay không? Tôi đã dành thời gian trò chuyện với ông Thomas Aquilina, một nhà tư vấn kinh doanh đồng thời là giảng viên dạy môn Chiến lược nhãn hiệu riêng tại Đại học St. Joseph. Ông đã cho tôi xem một vài nghiên cứu về nhãn hiệu riêng, trên cơ sở so sánh giữa năm 1999 và năm 1991. Tôi sẽ chia sẻ với bạn một vài số liệu trong những nghiên cứu đó. Bạn có thể tra thêm thông tin về Aquilina và nghiên cứu này của ông trong Phụ lục B của cuốn sách.



## Nghiên cứu về nhãn hiệu riêng, so sánh giữa năm 1999 & 1991

Kết quả nghiên cứu	1991	1999
Số lượng khách hàng biết về nhãn hiệu riêng	86%	94%
Khách hàng thường xuyên mua sản phẩm có nhãn hiệu riêng	77%	87%
Khách hàng cho rằng sản phẩm mang nhãn hiệu riêng cũng có bao bì đẹp, bắt mắt như sản phẩm có thương hiệu quốc gia	68%	80%
Khách hàng cho rằng giá cả là yếu tố chính khiến họ mua hàng mang nhãn hiệu riêng	67%	56%

Điều đầu tiên bạn thấy là tất cả các con số trong bảng trên đều khá cao. Ở dòng thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy một điều rất đúng đắn và thú vị là hàng hóa mang nhãn hiệu riêng cũng có bao bì đẹp và hình thức hấp dẫn, trông không còn giống như hàng hóa loại hai nữa. Ở dòng cuối cùng, số liệu năm 1999 giảm hơn so với năm 1991 cũng hàm chứa một thông tin rất thú vị. Đó là ngày càng có ít người cho rằng giá cả là nguyên nhân chính khiến họ mua hàng mang nhãn hiệu riêng. Trong khi đó, năm 1999 lại là thời điểm bùng nổ của kinh tế Mỹ, đối lập hoàn toàn với nền kinh tế suy thoái của năm 1991. Như vậy, hàng hóa mang nhãn hiệu riêng đang phát triển mà không cần đến động lực kinh tế vốn dĩ đã tạo ra nó. Tại sao lại như vậy?

**Một cuộc cách mạng đặc biệt: Hãy biến nó thành của bạn**

Hãy quay trở lại với bài học lịch sử của chúng ta. Những sản phẩm “generic” đã nhanh chóng bị loại khỏi thị trường nhưng ý tưởng in tên cửa hàng lên nhãn hiệu vẫn tồn tại bởi hai lý do rất thuyết phục sau đây. Thứ nhất, các nhà kinh doanh siêu thị rất thích thú với việc nâng cao lợi nhuận từ những sản phẩm này. Họ không cần phải tốn tiền để quảng cáo hay khuyến mãi phiếu mua hàng để tiếp thị sản phẩm. Lý do thứ hai quan trọng hơn là trong toàn bộ các ngành công nghiệp, một ý tưởng kinh doanh mới đã hình thành: Nhãn hiệu riêng có thể trở thành một phần trong chiến lược kinh doanh tổng thể của công ty. Họ có thể cung cấp những sản phẩm tốt, không chỉ có giá rẻ mà còn thêm nhiều giá trị khác và sau đó dùng chúng để tạo dựng sự nghiệp kinh doanh của mình. Đó là một ý tưởng thông minh.

Trong quá trình phát triển trên, vẫn còn một bước nữa mà bạn cần phải biết. Hiện nay, thuật ngữ mới nhất gọi tên những nhãn hiệu này là “thương hiệu riêng”. Tôi rất thích cụm từ này. Tôi đã tham khảo ý kiến nhiều người và họ đều thống nhất rằng thuật ngữ này ban đầu dùng để chỉ “nhãn hiệu của chính nhà phân phối” và có nguồn gốc từ châu Âu. Thuật ngữ này nhấn mạnh những điều căn bản nhất mà cuốn sách của tôi muốn nói đến, đó là: Khi bạn nghĩ rằng thương hiệu của công ty bạn cũng chính là thương hiệu của bạn, bạn sẽ có nó và trân trọng nó.

### **Cách khen ngợi chân thành nhất**

Nếu như trước kia sản phẩm mang nhãn hiệu riêng gần như bị coi là hàng loại đi thì giờ đây nó đã trở thành một phần quan trọng của chiến lược kinh doanh. Chiến lược chống lại thương hiệu giờ đây đã quay ngược 180° để trở thành chiến lược thương hiệu hoá. Hiện nay, sản phẩm có thương hiệu riêng được xây dựng và quản lý

theo mô hình các thương hiệu được quảng cáo rộng rãi và rất nhiều trong số các sản phẩm này đã trở thành những “nhãn hiệu riêng cao cấp”. Nếu bạn là chuyên gia marketing của những sản phẩm hay dịch vụ có thương hiệu, hẳn bạn sẽ bật cười trước hiện tượng này, nhưng sau đó, bạn cần phải tìm ra đối sách để chuẩn bị cạnh tranh với chúng.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Hãy quay trở lại với bảng doanh thu của các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng phân theo gian hàng. Bảng này cho thấy, nếu bạn sở hữu một trong những thương hiệu quốc gia trong gian hàng bán sản phẩm sữa thì bạn cần phải có chiến lược để cùng tồn tại với hàng hoá mang nhãn hiệu riêng, bởi lẽ các ông chủ siêu thị chắc chắn sẽ không dễ dàng bỏ qua 15 tỷ đô-la doanh thu từ các sản phẩm này.

Tin tức tốt nhất dành cho người tiêu dùng là ngày nay, các nhà sản xuất hàng hoá mang thương hiệu/nhãn hiệu riêng đang nỗ lực để cạnh tranh với các thương hiệu quốc gia. Công bằng mà nói, những cuộc cạnh tranh có thể rất khốc liệt, có thể không. Bài học lớn nhất cho chúng ta khi nghiên cứu về quản trị thương hiệu là:

Bắt đầu từ ý tưởng rất đơn giản là kiếm tiền nhờ giá thành thấp, sản phẩm mang nhãn hiệu riêng giờ đây đã phát triển thành một vấn đề hết sức phức tạp - vấn đề xây dựng thương hiệu.

Tôi đã hỏi Tom Aquilina về xu hướng quảng bá các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng như là những sản phẩm cao cấp. Ông chia sẻ với tôi một vài con số rất thú vị về quan điểm của người tiêu dùng với hàng hoá mang nhãn hiệu riêng và sản phẩm mang nhãn hiệu riêng mới với chất lượng cao:

81% người tiêu dùng cho rằng nhãn hiệu riêng cũng giống như “thương hiệu”

57% người tiêu dùng cho biết hàng hoá mang nhãn hiệu riêng bày bán trong siêu thị là sản phẩm nhãn hiệu riêng cao cấp.

Trong số đó:

89% đã mua hàng hoá mang nhãn hiệu riêng cao cấp.

Trong số đó:

96% sẽ tiếp tục mua hàng có nhãn hiệu riêng cao cấp.

91% cho rằng loại hàng hoá mang nhãn hiệu riêng cao cấp “tốt hơn” hoặc ngang bằng với hàng hoá có thương hiệu quốc gia.

Nghiên cứu của Acquilina còn cho thấy, các nhà bán lẻ đã có những bước tiến rất dài trong khoảng 15-20 năm qua. Giờ đây, đa số đã coi nhãn hiệu riêng như một phần quan trọng trong chiến lược tổng thể xây dựng giá trị thương hiệu. Acquilina nhận thấy những sản phẩm này vẫn đang tiếp tục tăng trưởng trong một số loại mặt hàng như sản phẩm chăm sóc sức khỏe và mỹ phẩm - theo báo cáo, các mặt hàng này tăng trưởng ở mức hơn 25%. Ông cũng khuyến khích chúng ta làm theo các gợi ý sau:

- Thừa nhận một thực tế là càng ngày khách hàng càng quyết định mua sản phẩm trên cơ sở nắm rõ thông tin và họ có rất nhiều sự lựa chọn khác nhau.

- Nghĩ đến việc tuyển thêm một vị trí chủ chốt mới: nhà quản trị nhãn hiệu riêng.

Với những nhà bán lẻ muốn tạo dựng thương hiệu riêng, Acquilina khuyến khích họ chủ động tiếp xúc với khách hàng hơn nữa. Ông cũng khuyên họ nên coi thương hiệu riêng là một phần

của chiến lược phát triển dài hạn chứ không chỉ là một biện pháp ngắn hạn để tăng doanh thu.

Điểm đáng chú ý trong lời khuyên của Acquilina dành cho những nhà marketing thương hiệu là chấp nhận rằng tất cả điều này sẽ xảy ra và sẽ còn xảy ra trong nhiều lĩnh vực khác nữa.

Hãy bắt đầu xem xét các biển quảng cáo của những cửa hàng lớn trong khu vực bạn ở và để ý xem có thương hiệu riêng nào của họ xuất hiện trong các bộ trang phục hay không. Tương tự với các cửa hàng kim loại, đồ gia dụng và trang thiết bị, hãy thử tìm xem trong các cửa hàng đó, có loại hàng hóa nào mang thương hiệu riêng mà bạn chưa từng nhìn thấy ở nơi khác. Hãy hỏi người bán hàng xem liệu cửa hàng có thương hiệu nào được coi là của riêng họ hay không.

Những nhà bán lẻ tốt nhất hiện nay đều là những người quy định rất nghiêm ngặt về chất lượng của các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng. Họ có những tiêu chuẩn chặt chẽ về mẫu mã bao bì, thậm chí họ còn quảng cáo cho thương hiệu của riêng mình.

### **Những điều cần lưu ý**

- Thương hiệu có sức lôi cuốn vô cùng mạnh mẽ bởi vì nó giúp chúng ta quyết định mua hàng nhanh hơn và tự tin hơn.

- Để xem xét một thương hiệu, cần phải xét đến chức năng của nó, xem nó có phải là một thực thể xác định, hàm chứa những cam kết nhất định về mặt giá trị hay không. Đó có thể là một sản phẩm, một dịch vụ hoặc thậm chí có thể là một người.

- Trong thực tế, những sản phẩm có thương hiệu bán chạy hơn các sản phẩm mang nhãn hiệu riêng và điều này luôn đúng.

Tuy nhiên, vẫn có những sáng kiến cụ thể để biến các nhãn hiệu riêng trở thành thương hiệu và khiến người tiêu dùng cảm thấy chúng giống như những thương hiệu quốc gia.

- Quan niệm thương hiệu hóa cá nhân đã khiến ý tưởng về xây dựng và quản trị thương hiệu thực sự trở nên gần gũi với mọi người. Hàm ý của quan niệm này là bạn nên thể hiện bản thân mình theo cách mà các thương hiệu mạnh đang làm - tạo dựng và duy trì những cam kết nhất định về giá trị.

## Chương 2. Quản trị thương hiệu là gì?

### Những nội dung chính

- Những ý nghĩa khác nhau của “quản trị thương hiệu”
- Mối quan hệ giữa marketing và quản trị thương hiệu
- Học cách nghĩ từ quan điểm thương hiệu
- Việc đặt trọng tâm vào thương hiệu giúp công ty duy trì định hướng tập trung như thế nào

Quản trị thương hiệu hàm chứa một ý nghĩa bí ẩn. Ngày nay, quản trị thương hiệu đang tiến vào thế giới mạng, nơi mà nhận diện thương hiệu mang một tầm quan trọng mới. Những nhà tuyển dụng ở các tập đoàn hay còn gọi là những chuyên gia săn đầu người vẫn luôn tìm kiếm những người có “kinh nghiệm làm thương hiệu” và họ đánh giá cao những người mà trong sơ yếu lý lịch ghi rõ họ từng làm việc cho những thương hiệu nổi tiếng. Tại sao mọi người đều hứng thú với quản trị thương hiệu đến vậy và làm thế nào chúng ta có thể tạo ra những điều kỳ diệu như thế cho bạn?

Một trong những điều quan trọng nhất bạn cần phải rút ra từ cuốn sách này là học cách nghĩ từ quan điểm thương hiệu, bao gồm cả những nguyên tắc chiến lược và thực tiễn. Tôi sẽ dành nhiều thời gian để phát triển các kỹ năng này cho bạn. Dù bạn là người đang muốn xây dựng sự nghiệp kinh doanh của riêng mình hay đang làm việc cho một công ty kinh doanh các sản phẩm có thương hiệu, nếu bạn thực sự muốn biết tại sao những người quản lý trong công ty của bạn lại thực hiện một công việc nào đó, bạn cần phải nắm vững ba điều căn bản sau:



- Triết lý căn bản của quản trị thương hiệu và thiết kế cơ cấu tổ chức là thoát ra khỏi khuôn khổ của nó.

- Tinh thần quản trị thương hiệu cần phải được chia sẻ trong toàn bộ tổ chức.

- Chức năng và hoạt động của nhà quản trị thương hiệu.

Điều này bắt đầu từ việc nhận thức cái mà tất cả chúng ta đang nói đến: quản trị thương hiệu là gì?

### **Sơ lược về quản trị thương hiệu**

Đối với nhiều người, một trong những điều khó khăn nhất khi mới tiếp cận chủ đề này là cách dùng khó hiểu của thuật ngữ “quản trị thương hiệu”. Chúng ta hãy đi thẳng vào trọng tâm của vấn đề và tạo ra một định nghĩa của riêng chúng ta về quản trị thương hiệu. Thuật ngữ này có hai phần: phần thứ nhất là “thương hiệu” (đã được chúng ta định nghĩa trong Chương 1, phần thứ hai là tiến trình quản trị thương hiệu; 1) Thương hiệu là một thực thể xác định tạo ra những cam kết riêng về mặt giá trị; 2) Quản trị thương hiệu là một quá trình bảo đảm giá trị và những cam kết được giữ vững và truyền đến tay khách hàng.

Thuật ngữ “quản trị thương hiệu” do tập đoàn Procter & Gamble đưa ra vào khoảng năm 1972, sau đó được rất nhiều công ty sản xuất hàng tiêu dùng áp dụng và điều chỉnh, trong đó có cả Nestlé, Pepsi, Nabisco và rất nhiều thương hiệu lớn khác. Lịch sử sâu xa của nó bắt nguồn từ lĩnh vực kinh doanh siêu thị hay còn gọi là lĩnh vực sản phẩm tiêu dùng, nhưng giờ đây, nó đã bước chân vào rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Điển hình là lĩnh vực dịch vụ tài chính, kinh doanh ô tô, điện, máy vi tính...

## **Bàn luận**

Triết lý kinh doanh của quản trị thương hiệu là quản lý riêng từng thương hiệu và tối đa hóa giá trị của thương hiệu đối với người tiêu dùng. Tinh thần của triết lý này khuyến khích sự tôn trọng giá trị của một thương hiệu mạnh. Đó là điều mà mọi người trong công ty cần quán triệt. hoạt động quản trị thương hiệu là công việc của những nhà quản lý được giao đối với từng thương hiệu cụ thể.

Thuật ngữ “quản trị thương hiệu” được dùng để diễn tả rất nhiều ý nghĩa khác nhau như:

- Một thiết kế cơ cấu tổ chức
- Một công việc của phòng marketing
- Triết lý kinh doanh và những nguyên tắc

Có thể bạn đã nghe nói đến tất cả các ý nghĩa trên đây của thương hiệu, vì vậy chúng ta sẽ bàn về từng vấn đề. Nhưng trước khi chúng ta bàn tiếp, tôi muốn nhắc bạn nhớ rằng, khi đọc những chương đầu tiên của cuốn sách, bạn đừng quên một điều: có sự khác biệt giữa quản trị thương hiệu trên phương diện triết lý kinh doanh với chức năng công việc của nhà quản trị thương hiệu. Bởi như chúng ta đều biết, triết lý kinh doanh định hướng cho việc thiết kế cơ cấu tổ chức và nuôi dưỡng một tinh thần cần được chia sẻ trong toàn bộ tổ chức; trong khi đó, hoạt động chức năng của nhà quản lý hay còn gọi là hoạt động quản lý và điều phối các nhu cầu của thương hiệu thường chỉ được thực hiện bởi một nhóm nhỏ.

## **Tổ chức một cơ cấu quản trị thương hiệu**

Trước tiên chúng ta hãy nhìn vào hai cơ cấu quản trị thương hiệu trong sơ đồ tổ chức công ty để có thể thấy cả hai vấn đề: triết lý quản trị thương hiệu và chức năng của những người có vai trò là nhà quản trị thương hiệu. Sau đó, chúng ta sẽ cùng bàn về lý do tại sao quản trị thương hiệu và marketing thường được sử dụng thay thế cho nhau nhưng chúng lại không thực sự đồng nhất.

Vì hoạt động kinh doanh không ngừng biến đổi nên có thể có rất nhiều cách khác nhau để tổ chức phần chức năng của công việc. Sau đây là một vài cơ sở có thể giúp bạn hình dung khái quát về cụm từ “quản trị thương hiệu”.

Thuật ngữ “quản trị thương hiệu” trước kia được dùng để chỉ việc thiết kế một cơ cấu tổ chức đặc thù và những trách nhiệm công việc bắt nguồn từ đó. Cơ cấu quản trị thương hiệu là kết quả của việc các công ty lớn cần một phương pháp logic để quản lý các loại sản phẩm khác nhau của họ. Mỗi thương hiệu hoặc một dòng sản phẩm có những sản phẩm, doanh thu bán hàng và chi phí riêng. Do đó, mỗi thương hiệu sẽ có một nhóm phụ trách chính để điều phối công việc.

Khi đó, quan niệm về việc tạo ra hai sản phẩm cùng loại, trong đó mỗi sản phẩm cung cấp cho khách hàng một cam kết khác nhau, đã được đưa ra. Hoàn toàn dễ hiểu khi người ta sản xuất ra hai loại chất tẩy rửa, một loại đủ nhẹ để dùng cho quần áo trẻ em và một loại đủ mạnh để tẩy sạch những vết bẩn do lê la trên bãi cỏ công viên của một đứa trẻ lớn hơn. Vấn đề đồ uống nhẹ cũng thế, một loại thông thường và một loại dành cho người ăn kiêng. Đó là một hay hai thương hiệu khác nhau?

**Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Một trong những nhân tố kinh điển của hệ thống quản trị thương hiệu hiện vẫn nhận được cả sự khen ngợi lẫn chỉ trích là: Những thương liệu cạnh tranh thường được quản lý bởi những tập đoàn riêng biệt và rất nhiều công ty công khai khuyến khích các tập đoàn này cạnh tranh riêng với nhau. Bạn có thể tranh luận về cả hai khía cạnh của vấn đề này nhưng điều cốt yếu là nếu bạn vướng vào một trong số hai tình trạng trên, đừng để bị phân tán khỏi những lợi ích lớn nhất của thương hiệu.

Trước tiên bạn hãy nhìn vào hai cơ cấu quản trị thương hiệu điển hình trong sơ đồ tổ chức công ty. Điều đầu tiên bạn sẽ thấy là triết lý kinh doanh biến thành hành động như thế nào. Bạn cũng sẽ nhận thấy rằng các thương hiệu được duy trì riêng rẽ và cũng được quản lý riêng, ngay cả khi những thương hiệu giống nhau cùng tồn tại trong một công ty. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét công việc cần làm cho mỗi thương hiệu được tổ chức như thế nào.

Hãy nhìn vào sơ đồ tổ chức truyền thống của một công ty có nhiều thương hiệu sản phẩm dưới đây. Đó là cách tổ chức các thương hiệu theo sự phân loại của tôi vào khoảng năm 1978, khi tôi vừa hoàn thành chương trình MBA và được nhận vào làm trợ lý sản phẩm cho thương hiệu Clearasil ở công ty Richardson Merrell (công ty này sau đó được bán cho tập đoàn Procter & Gamble). Nói vậy để các bạn biết là còn có rất nhiều thương hiệu và cách phân chia khác trong công ty nhưng tôi sẽ không trình bày tất cả ở đây. Bạn sẽ không thấy công việc của tôi trong sơ đồ đầu tiên này, bởi nó chỉ thể hiện cách mà chính bản thân thương hiệu được tổ chức chứ không đề cập tới những người làm công việc đó.

Sơ đồ tổ chức quản trị thương hiệu

--	--

Chăm sóc da		Vệ sinh răng miệng	
Da giới trẻ	Da tuổi trung niên	Sản phẩm răng giả	Nước súc miệng
Clearasil	Oil of olay	Fasteeth	Lavoris
Topex		Fixodent	

Những gì bạn thấy trên đây là một cách phân loại đơn giản và rất logic để tập hợp các thương hiệu bằng cách phân chia theo chức năng và nhóm người sử dụng. Các sản phẩm chăm sóc da hoàn toàn khác với các sản phẩm vệ sinh răng miệng. Và hãy lưu ý rằng, các bạn trẻ hay gặp vấn đề với da đầu và mụn trứng cá - do đó, những mỹ phẩm dành cho giới trẻ phải khác với những mỹ phẩm dùng để trị các nếp nhăn hay da khô của người ở độ tuổi trung niên. Ngoài ra, còn có rất nhiều lý do để tạo ra những dòng sản phẩm khác nhau dựa trên những đặc điểm riêng của người tiêu dùng. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng, dưới mục “Da giới trẻ” có hai thương hiệu sản phẩm khác nhau, cạnh tranh với nhau và hướng tới cùng một nhóm khách hàng. Mục “Sản phẩm răng giả” cũng vậy, mặc dù hai loại keo gắn răng giả khác nhau về hình thức - một chất dạng bột, một chất dạng kem - song rõ ràng chúng đều nhằm vào nhóm khách hàng có răng giả.

### **Bộ phận marketing phản ánh triết lý kinh doanh**

Trở lại năm 1978 - và cho đến tận ngày nay, ở rất nhiều quốc gia vẫn thế - nếu bạn muốn biết cơ cấu quản trị thương hiệu, hãy nhìn vào sơ đồ tổ chức của phòng marketing. “Linh hồn” của quản trị thương hiệu được đặt ở đây và thực tế này đúng với hầu hết các công ty. Chúng tôi được xem như những người nắm giữ thương hiệu và mỗi khi có sự thay đổi trong phân công nhiệm vụ hay tuyển thêm hoặc sa thải một vị trí nào đó thì làn sóng các tin đồn sẽ lập

tức dấy lên. Người ta cho rằng mỗi sự thay đổi đều mang một ý nghĩa chiến lược nào đó. Thông thường, đó chỉ là quá trình luân chuyển liên tục của những người làm marketing với các vị trí công việc khác nhau để thu thập kinh nghiệm và phát triển. Chính chúng tôi từng nhiều lần cười thảm với nhau mỗi khi có một tin đồn mới quay trở về phía mình.

Vì vậy, hãy xem xét sản phẩm chăm sóc da mà nhóm tôi phụ trách (tạm thời chúng ta hãy gạt các sản phẩm vệ sinh răng miệng sang một bên và tập trung hơn vào nhóm sản phẩm này). Để các bạn dễ hiểu và cập nhật các thuật ngữ mới, tôi đã thay đổi một vài chức danh thực tế và dùng từ “Giám đốc thương hiệu” thay cho “Giám đốc sản phẩm” - một từ trước kia vẫn được dùng để gọi những người ở vị trí này.

### Sơ đồ tổ chức quản trị thương hiệu truyền thống

<b>Phó chủ tịch phụ trách marketing - Bộ phận sản phẩm chăm sóc da</b>					
<b>Giám đốc marketing</b>			<b>Giám đốc marketing</b>		
Chăm sóc da giới trẻ			Chăm sóc da tuổi trung niên		
Giám đốc sản phẩm Clearasil*	Giám đốc sản phẩm Topex	Giám đốc sản phẩm Sản phẩm mới	Giám đốc sản phẩm Da giới trẻ	Giám đốc sản phẩm Oil of Olay	Giám đốc sản phẩm Olay Beauty
Trợ lý giám đốc sản phẩm			Trợ lý giám đốc sản phẩm		
Trợ lý sản phẩm	Trợ lý sản phẩm	Trợ lý sản phẩm	Trợ lý sản phẩm	Trợ lý sản phẩm	Trợ lý sản phẩm

Bây giờ hẳn bạn đã biết có bao nhiêu người liên quan đến việc quản lý và điều phối hoạt động trong kinh doanh các sản phẩm trị mụn và nếp nhăn trên da: một phó chủ tịch, hai giám đốc marketing,

năm giám đốc thương hiệu, hai trợ lý giám đốc thương hiệu và bốn người trong số chúng tôi là trợ lý thương hiệu.

Yêu cầu của việc kinh doanh và quy mô của các thương hiệu này đòi hỏi cần phải có một nhà quản lý cấp cao để quản lý toàn cảnh bức tranh kinh doanh các sản phẩm chăm sóc da, tách biệt với mối quan tâm của các nhóm khác về việc keo gắn răng giả bị lỏng hay hơi thở có mùi hôi. Nhiệm vụ của một phó chủ tịch là nhìn từ quan điểm rộng lớn đó. Các nhà quản lý cấp thấp và bậc trung thì tập trung vào các nhóm sản phẩm và sau đó là từng sản phẩm riêng biệt.

Cơ cấu thiết kế tạo ra một nhóm quản trị thương hiệu với một nhà quản lý bậc trung (trong trường hợp này là các giám đốc thương hiệu) phụ trách từng thương hiệu cùng với một hoặc nhiều người trợ lý, tùy thuộc vào quy mô và tính phức tạp của hoạt động kinh doanh. Ngoài ra còn có một giám đốc thương hiệu độc lập, phụ trách việc phát triển các sản phẩm mới cho nhóm sản phẩm chăm sóc da giới trẻ. Sau quá trình phát triển, các sản phẩm mới sẽ được chuyển giao cho một nhóm quản trị thương hiệu nào đó, hoặc có thể trở thành cơ sở cho một nhóm quản trị thương hiệu mới ra đời. Tất cả các thương hiệu sản phẩm chăm sóc da giới trẻ ở bên trái sơ đồ đều được báo cáo lên một giám đốc marketing, người sẽ chịu trách nhiệm trước phó chủ tịch marketing. Phó chủ tịch marketing cũng quản lý một nhóm khác phụ trách sản phẩm chăm sóc da tuổi trung niên. Các sản phẩm mang nhãn Oil of Olay thì được quản lý bởi các giám đốc và trợ lý thương hiệu riêng.

## **Bàn luận**

Thuật ngữ nhóm quản trị...

Sơ đồ này nhìn có vẻ giống hàng ngàn sơ đồ khác nhưng trong thực tế, nó tượng trưng cho một điều rất khác biệt. Trên giấy tờ, đây chỉ là sơ đồ tổ chức của một nhóm phụ trách sản phẩm chăm sóc da của phòng marketing. Tuy nhiên, nếu bạn đặt nó cạnh sơ đồ tổ chức của các bộ phận khác như tài chính, nghiên cứu phát triển, trực tiếp sản xuất, bạn sẽ thấy nhân sự ở đó được tổ chức theo cùng một hàng. Chúng tôi có các kế toán, các nhà khoa học và những người trong bộ phận sản xuất được phân công vào những nhóm thương hiệu cụ thể. Và tất nhiên là cũng có rất nhiều người khác ở các bộ phận này không liên quan đến thương hiệu hay loại hình sản phẩm nào. Điều này có thể khiến bạn ngạc nhiên, tuy nhiên, có rất nhiều người chịu trách nhiệm trực tiếp trong việc đảm bảo rằng thương hiệu của nhóm họ được sản xuất đúng tiến độ với chi phí hợp lý và ai trong số những người đó được các nhà quản lý để mắt tới.

### **Quản trị thương hiệu và marketing là một?**

Marketing là một bộ phận lớn của quản trị thương hiệu nhưng quản trị thương hiệu không chỉ đơn giản là marketing. Chắc chắn là tôi đã không biết được điều này cho tới khi tôi trực tiếp làm về quản trị thương hiệu trong một thời gian dài. Tôi đã từng nghĩ rằng bất kỳ ai làm marketing đều phải làm tất cả các công việc như lập kế hoạch tài chính, kế hoạch sản xuất, các thủ tục pháp lý, thiết kế mẫu mã, bao bì, phân tích giá, phát triển quảng cáo, tính giá hàng khuyến mãi, duyệt ảnh minh họa cho sản phẩm, phân tích thị phần, bán sản phẩm, thiết lập mục tiêu cho hoạt động R&D (nghiên cứu phát triển), giải trình các khoản đầu tư tài chính và cùng một lúc quản lý khoảng từ 5 tới 15 “dự án ưu tiên” khác nhau. Thực tế là tôi đã rất ngạc nhiên khi gặp những người làm marketing, những người chỉ thực



hiện các chiến dịch quảng cáo, bán sản phẩm và định giá, ngoài ra họ không hề biết khi nào phòng R&D sẽ hoàn thành việc kiểm tra công thức mới nhất hay khi nào phòng kỹ thuật sẽ trang bị dây chuyền sản xuất mới. Tôi có phần ghen tị với họ vì họ có thể tập trung toàn bộ thời gian và sức lực của mình, tuy nhiên tôi cũng cảm thấy mình giỏi hơn họ bởi thực tế là tôi biết mọi chuyện xung quanh nhãn hiệu mà tôi phụ trách. Trở thành trung tâm của tất cả các hoạt động thương hiệu là một công việc cực kỳ mệt mỏi nhưng cũng vô cùng thú vị. Và đó cũng là công việc dạy cho tôi nhiều điều bổ ích!

Về điểm này, có lẽ bạn muốn bắt đầu phân biệt các chức năng cốt lõi của marketing bao gồm quảng cáo, xúc tiến sản phẩm, định vị thương hiệu và phân tích sâu rộng nhằm đảm bảo rằng mọi khía cạnh và hoạt động liên quan đến thương hiệu đều hướng tới lợi ích cao nhất của thương hiệu đó. Những hoạt động đầu tiên chắc chắn thuộc lĩnh vực marketing. Khi bạn thực hiện tất cả các hoạt động trên và thêm vào đó các quan điểm sâu rộng hơn, đó chính là quản trị thương hiệu. Hãy liên hệ đến các công ty bạn đã làm. Một vài công ty có bộ phận marketing chỉ tập trung vào một số hoạt động nhất định. Những công ty khác sử dụng các nhóm marketing như trung tâm truyền thông của mọi hoạt động liên quan đến thương hiệu. Thậm chí có thể bạn đã từng làm việc trong các công ty mà bạn không biết rõ đâu là bộ phận marketing.

Trong hệ thống quản trị thương hiệu cốt lõi, nhân viên marketing vẫn làm công việc quảng cáo và xúc tiến sản phẩm nhưng ít nhất, ở một chừng mực nào đó, mức độ tham gia của họ vào các công việc này cũng sẽ lớn hơn rất nhiều. Họ không được đào tạo để làm các công đoạn kỹ thuật hay tính toán chi phí nhưng họ vẫn phải

tham gia và có trách nhiệm nắm rõ mọi hoạt động đang diễn ra trong các lĩnh vực này.

Có lẽ điều đó sẽ giúp các bạn suy nghĩ về công việc trong lĩnh vực quản trị thương hiệu khi trải qua hai giai đoạn nhận thức mà tôi sắp nói tới đây và thưở ban đầu của tôi là một ví dụ tuyệt vời. Trước tiên, mức độ căn bản nhất gần như chỉ là một bản mô tả công việc của những nhà quản trị thương hiệu và các trợ lý. Hoàn thành tất cả nhiệm vụ được giao. Và bạn hãy luôn chắc chắn rằng thương hiệu vẫn đang phát triển tốt. Khi tôi còn ở giai đoạn này, tôi bận tới mắt tới mũi để học cách hoàn thành tất cả các nhiệm vụ khác nhau. Phải mất một thời gian, tôi mới nhận ra rằng mình đang hấp thụ cả những vấn đề mang tính chiến lược cao hơn từ những nhà lãnh đạo cấp cao. Họ biết rằng bí quyết của quản trị thương hiệu không phải chỉ là làm mọi thứ mà là làm những gì thật sự đúng đắn cho thương hiệu.

Chúng ta đã xem xét triết lý kinh doanh, thiết kế cơ cấu tổ chức và phần nào chức năng hay thực tiễn của quản trị thương hiệu. Cách tốt nhất để bạn có thể học về thương hiệu trong một thế giới đổi thay nhanh chóng mà chúng ta đang sống ngày nay là học cách nghĩ từ quan điểm thương hiệu. Khi hiểu được điều đó, bạn sẽ bắt đầu nhận ra các cơ hội mà trước kia bạn cho rằng không hề tồn tại. Đây chính là cách đạt đến cốt lõi tinh thần đích thực của quản trị thương hiệu.

### **Quan điểm thương hiệu: Triết lý trở thành hành động**

Từ đầu đến giờ, tôi đã hai lần nhắc đến một cụm từ là quan điểm thương hiệu, vậy hãy tìm hiểu về cụm từ này. Quan điểm thương hiệu có nghĩa là xem xét từng yếu tố trong công việc bạn đang làm trong mối quan hệ với lợi ích cao nhất của thương hiệu.

Khi bạn biến nó thành hành động, điều đó có nghĩa là bạn gạt cái tôi của mình sang một bên ngay cả khi cơn giận trào dâng do bất đồng quan điểm và bạn luôn luôn, luôn luôn lùi lại và tự hỏi “Điều gì tốt cho công việc kinh doanh?”.

Điều quan trọng nhất mà những nhà kinh doanh như các bạn cần phải nắm vững và cũng là hạt nhân của lý thuyết quản trị thương hiệu hiện đại là làm thế nào chuyển tải được sức mạnh của triết lý này vào cuộc sống. Ở phần trước, khi nói về sơ đồ tổ chức của nhóm chăm sóc da, tôi đã nói về một thực tế là có rất nhiều người trong công ty tôi tuy không thuộc bộ phận marketing nhưng cũng làm về thương hiệu. Giả sử bạn làm ở phòng thu mua trong khi tôi làm về thương hiệu Clearasil. Triết lý quản trị thương hiệu và cơ cấu tổ chức marketing của công ty liên quan tới bạn như thế nào?

Nếu bạn là Trưởng Phòng thu mua phụ trách sản phẩm chăm sóc da giới trẻ, bạn sẽ đặc biệt quan tâm tới chất lượng, giá và lịch giao hàng cho các sản phẩm như benzoyl peroxide giúp tránh mụn và bạn cũng không thể không quan tâm tới các hương liệu có thể khiến thương hiệu sản phẩm vệ sinh răng miệng của công ty bạn trở nên nổi tiếng với những người nghiện ăn tỏi. Chắc chắn bạn không chỉ đơn giản yêu cầu đóng gói và cung ứng sản phẩm.

Bạn cũng biết rõ những sản phẩm mới đang được phát triển, thậm chí ngay cả khi đó là những thông tin mật và chỉ một vài người chủ chốt mới được biết. Bạn cũng đóng góp vào kế hoạch kinh doanh hàng năm, đưa ra các nhận định về việc tăng chi phí và các vấn đề liên quan đến tồn nguyên liệu thô. Chức danh của bạn là Trưởng Phòng “thu mua” nhưng trách nhiệm của bạn là giữ cho thương hiệu sản phẩm luôn vững mạnh. Bạn là bộ phận quan trọng của chiến lược thương hiệu tổng thể. Bạn là phần không thể thiếu

của quản trị thương hiệu đích thực và bạn làm những điều đúng đắn để giúp thương hiệu chuyển tải các giá trị và cam kết của nó tới khách hàng.

Bổn phận của bạn là giữ cho nhóm quản trị thương hiệu luôn gắn kết và được thông tin đầy đủ thông qua các kênh chính thức (các buổi họp kế hoạch) và không chính thức (thông tin qua điện thoại). Nếu bạn không tán thành với một định hướng nào đó đang được thực hiện trong một bộ phận những người quản trị thương hiệu, và nếu bạn hiểu biết về vấn đề này, bạn hoàn toàn có quyền lên tiếng với sếp của bạn và cả sếp của tôi.

Đến đây, tôi cần phải bổ sung một nhận định mang tính chính trị như sau: Nếu bạn không thích một diễn viên nổi tiếng trên các kênh truyền hình thương mại là gương mặt quảng cáo cho thương hiệu, tôi thành thực gợi ý bạn nên giữ lại ý kiến đó cho riêng mình. Còn nếu bạn cho rằng những ý kiến của tôi về một mẫu mã mới là lãng phí và tốn kém vô ích - hãy lên tiếng.

Quan niệm cho rằng tất cả mọi người trong một tổ chức đều là chìa khóa cho sức mạnh và sự thành công của thương hiệu và mọi người cần phải coi thương hiệu là ưu tiên hàng đầu là một phần quan trọng của cái mà tôi gọi là quan điểm thương hiệu. Đó không phải là vấn đề về tôi, về bạn, về việc ai có chức danh lớn hơn ai, tên của bạn hay tôi được giám đốc công ty biết đến mà là vấn đề về thương hiệu.

Tôi có năm nguyên tắc vàng cho việc suy nghĩ từ quan điểm thương hiệu và chúng rất đơn giản như sau:

1. Thương hiệu là tài sản thực và có giá trị lớn của công ty.

2. Thương hiệu là một tập hợp các cam kết không hơn không kém nhưng nếu phá vỡ chúng, bạn sẽ gặp nguy hiểm.

3. Các nhân viên trong công ty bạn làm việc để phát triển các thương hiệu - doanh số và lợi nhuận của ngân sách dành cho thương hiệu sẽ dùng để thanh toán cho họ.

4. Thương hiệu có thể mang lại nhiều thành quả, sự hài lòng và niềm vui trong công việc của các nhân viên nhưng chỉ khi họ làm tốt. Sẽ rất khổ sở nếu tiếp tục làm việc với những thương hiệu đang chết, bị lạm dụng hay lộn xộn, không rõ ràng.

5. Nếu vẫn còn băn khoăn, bạn hãy đọc lại các nguyên tắc từ số 1 đến số 4 cho tới khi nắm rõ được vấn đề. Tất cả các điều trên đều rất quan trọng.

Theo đó, tất cả những điều chúng ta cần làm trong 400 trang tiếp theo là giúp bạn hiểu và nắm vững năm nguyên tắc trên và chúng ta đã có được hình dung ban đầu.

Tôi đã có hơn 20 năm làm việc trong các lĩnh vực phát triển, sản xuất, marketing và bán các sản phẩm có tên tuổi nhưng vẫn cảm thấy buồn mỗi khi nghe ai đó nói rằng những người làm marketing là chủ thương hiệu còn những người khác chỉ tiếp tục làm việc cho thương hiệu đó mà thôi. Tất cả những ai làm về thương hiệu cần phải có cảm giác mình là chủ thương hiệu. Một thương hiệu tốt cần phải được đối xử như một con người chứ không phải là một vật vô tri vô giác. Bởi vì điều cốt yếu là nếu thương hiệu phát triển thì sẽ bán được nhiều hàng, lợi nhuận tăng và sự nghiệp của bạn cũng phát triển theo.

**Sức mạnh của sự tập trung: Vì sao các công ty lớn quan tâm đến quản trị thương hiệu?**

Các công ty lớn đã rút ra rất nhiều bài học trong quá trình phát triển của mình và rất nhiều trong số các bài học đó liên quan đến truyền thông. Tổ chức càng lớn thì càng khó đảm bảo rằng mọi người đều hiểu những gì bạn đang nói. Những công ty không tiếc công sức tiền của đầu tư cho hệ thống quản trị thương hiệu thường cảm thấy dễ dàng hơn trong việc quản lý các dự án, ngân sách, các cuộc họp theo đúng kế hoạch bằng cách tập trung vào cái mà mỗi thương hiệu cần.

Nếu chuyên môn của bạn là về kỹ thuật hay kế toán, bạn có thể nghĩ rằng đó không phải là cách tốt nhất để làm mọi việc và rằng thiết bị sản xuất phải được tổ chức theo các quy trình, dây chuyền sản xuất hiệu quả và hãy để những người làm về marketing tự tổ chức các vấn đề liên quan đến thương hiệu. Trong bản thân mỗi thiết bị sản xuất, đây là các nhân tố đặc biệt quan trọng. Tuy nhiên, nếu nhân viên bộ phận sản xuất muốn có một dây chuyền sản xuất mới thì các chuyên viên tài chính phải quan tâm tới việc nó sẽ phục vụ cho thương hiệu nào để quyết định ai sẽ là người thanh toán các khoản đầu tư này. Cuối cùng, câu trả lời vẫn là thương hiệu.

Các công ty luôn đầu tư vào các nhà máy và trang thiết bị sản xuất mới để tăng năng suất nhưng rất cuộc các khoản đầu tư lại dẫn tới cơ cấu chi phí của một thương hiệu nào đó. Mọi khoản chi phí đều xoay quanh một vài chi phí chính và bất cứ khoản chi phí nào liên quan trực tiếp đến quá trình sản xuất, bán hàng và quản lý một sản phẩm có thương hiệu đều được tính vào chi phí của thương hiệu đó.

Điều đầu tiên mà một nhà phân tích tài chính xem xét khi thẩm định một dây chuyền sản xuất mới, thuê thêm các nhà khoa học trong bộ phận nghiên cứu và phát triển, xây thêm các kho hàng hay

thậm chí thuê thêm các nhà phân tích tài chính mới là biểu đồ tăng trưởng và khả năng sinh lời của các thương hiệu sẽ được đầu tư. Thậm chí ngay cả tổng chi phí cho các hoạt động chung như tiền điện, điện thoại và máy vi tính cũng phải giảm xuống một mức cho phép và sau đó được chia đều cho từng thương hiệu.

Do đó, các công ty lớn quan tâm đến cơ cấu quản trị thương hiệu đơn giản là vì cơ cấu này giúp tập trung nguồn lực dễ dàng hơn. Khi bạn tổ chức mọi việc xoay quanh thương hiệu, bạn sẽ biết phải gọi ai và gửi hóa đơn thanh toán đến đâu.

### **Những điều cần lưu ý**

- Quản trị thương hiệu đã được phát triển thành triết lý tối đa hoá giá trị của mỗi thương hiệu đến khách hàng và công ty.

- Tổ chức công ty xoay quanh các thương hiệu giúp tất cả các nhóm chức năng hoạt động tập trung và có trách nhiệm.

- Cơ cấu quản trị thương hiệu thường thể hiện rõ ràng nhất theo cách mà các nhóm phụ trách thương hiệu được tổ chức trong phòng marketing.

- Các hoạt động marketing truyền thống là một phần của quản trị thương hiệu nhưng chúng không đồng nhất với nhau.

- Tất cả mọi người trong công ty cần phải nắm chắc rằng thương hiệu là một tài sản vô giá.

- Học cách nghĩ từ quan điểm thương hiệu có nghĩa là luôn tự hỏi “Điều gì là tốt nhất cho thương hiệu?”.

## **Chương 3. Lược sử phát triển của quản trị thương hiệu**

### **Những nội dung chính**

- Thương hiệu là trục quay của bánh xe.
- Quản trị thương hiệu có những bí quyết riêng và mang giá trị lớn.
- Nhà quản trị thương hiệu luôn phải được trang bị kỹ càng.
- Những nhà quản lý sống trong tháp ngà sẽ làm tổn hại cho thương hiệu của chính họ.
- Sức mạnh của thương hiệu sẽ giảm sút sau mỗi cuộc cải tổ của ngành công nghiệp.

Chúng ta hãy lướt qua quá trình phát triển của quản trị thương hiệu, bao gồm cả những bí quyết nghề nghiệp để trở thành một nhà quản trị thương hiệu đã được đúc kết từ nhiều năm qua. Không ai có thể phủ nhận rằng các khóa đào tạo quản trị thương hiệu đã và vẫn sẽ mang lại giá trị lớn lao cho sự nghiệp kinh doanh của bất cứ một ngành công nghiệp nào. Thông thường, những người được coi là các nhà quản trị thương hiệu đều xuất thân từ nghề marketing, vì vậy trước hết, chúng ta sẽ tập trung vào thực tiễn hay nhiệm vụ của quản trị thương hiệu.

Chúng ta đều biết quản trị thương hiệu bắt nguồn từ ngành công nghiệp hàng tiêu dùng. Trải qua nhiều năm thành công, quản trị thương hiệu ngày càng được chú ý vì đã tạo ra những con người có khả năng tư duy mạnh mẽ và hiệu quả, khiến cho các ngành khác bắt đầu tìm cách áp dụng nó cho ngành mình. Trong những



năm 1980, các công ty tài chính bắt đầu tấn công vào lĩnh vực hàng tiêu dùng. Những năm 1990, xu thế này tiếp tục với các hãng sản xuất ô tô, kinh doanh bán lẻ và đến cuối thập kỷ này là các công ty Internet. Những nhà đầu tư mạo hiểm vào lĩnh vực kinh doanh mạng mới mẻ này đã nhanh chóng nhận ra thế giới Internet phụ thuộc nhiều vào sự nhận biết thương hiệu và những người tốt nhất giúp họ xây dựng thương hiệu chính là những người đã biết cách kinh doanh cá ngừ, chất tẩy rửa và đồ uống nhẹ.

Có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng, để đạt đến vinh quang và tiếng tăm, quản trị thương hiệu đã phải trải qua những thời điểm rất khó khăn trong thập kỷ 90. Lối tư duy và cách làm nguyên tắc kéo dài trong nhiều năm đã gây ra một số vấn đề trong thế giới sản phẩm tiêu dùng. Sự thiển cận này không những ảnh hưởng đến từng cá nhân mà còn tác động tới toàn bộ các công ty, đe dọa cắt giảm hàng tỷ đô-la doanh thu. Bạn hãy nhớ rằng, hầu hết các nhà quản trị thương hiệu đều được đào tạo trong các công ty thuộc lĩnh vực hàng tiêu dùng trước khi chuyển sang các ngành khác, vì vậy chúng ta sẽ tập trung vào câu chuyện của ngành hàng tiêu dùng dưới tác động của quản trị thương hiệu. Sau đó, rất nhiều ngành công nghiệp khác cũng chịu ảnh hưởng theo. Từ đây, chúng ta có thể rút ra những bài học lớn trong hoạt động điều hành doanh nghiệp một cách hiệu quả trong môi trường phát triển nhanh chóng ngày nay.

### **Trục bánh xe**

Hãy bắt đầu xem xét quá trình phát triển của quản trị thương hiệu từ một mô hình “cũ kỹ nhưng vẫn hiệu quả” của ngành công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, nơi khai sinh ra khái niệm quản trị thương hiệu. Dường như tất cả những nhà quản trị thương hiệu mà

tôi biết đều được học về sơ đồ “Trục bánh xe” ngay trong tuần đầu tiên họ bước chân vào lĩnh vực này. Rất đơn giản, đó là một vòng tròn với từ “thương hiệu” đặt ở giữa và các mũi tên từ đó tỏa ra giống như những nan hoa của một bánh xe. Đây là một cách minh họa bằng hình ảnh tất cả các hoạt động liên quan tới việc tạo ra và bán các sản phẩm có thương hiệu.

Thuong

hieu

Nghien cuu thi truong

Phap ly

Lap ke hoach

San xuat

Tai chinh

Doanh thu

Ky thuat

Nghien cuu & Phat trien

Thuong

hieu

Nghien cuu thi truong

Phap ly

Lap ke hoach

San xuat

Tai chinh

Doanh thu

Ky thuat

Nghien cuu & Phat trien

Sơ đồ bánh xe trên chuyển tải một thông điệp rất đơn giản: Tất cả hoạt động của các bộ phận trong công ty đều gắn bó chặt chẽ với những thương hiệu cụ thể và cần phải được phối hợp và cập nhật thường xuyên tới những người giữ vai trò trung tâm của hoạt động thương hiệu. Khi xem xét trách nhiệm của đội ngũ quản trị thương hiệu, bạn sẽ nhận thấy các hoạt động họ đang thực hiện rất rõ ràng.

Đôi khi, một vài người vẫn mắc sai lầm khi họ dùng sơ đồ trên để giải thích mọi thứ. Nếu đặt thương hiệu ở vị trí trung tâm trong sơ đồ, bạn sẽ rất dễ hình dung ra triết lý kinh doanh (sức sống của thương hiệu là trọng tâm cho thành công của chúng ta) và hình dung ra các bộ phận liên quan. Tuy nhiên, nếu mô hình này bị hiểu nhầm thành marketing thì ta rất dễ kết luận sai lầm rằng thương hiệu không phải là quan trọng nhất mà là “một người nào đó”... Đây là một sai lầm không đáng mắc phải. Nếu bạn đặt tên cho sơ đồ trên là “Phương thức liên kết”, nó sẽ hoạt động rất tốt. Nhưng nếu bạn vẫn giữ tên gọi là “Trục bánh xe”, nó sẽ thể hiện tư duy marketing ở vị trí trung tâm. Từ đó, có thể gây nên những hiểu lầm đáng tiếc. Có thể những người làm nghề marketing kia không có ý gì xấu nhưng khi bạn nhận ra tầm ảnh hưởng rộng lớn và mức độ can thiệp của họ vào tất cả các bộ phận, trong việc nhận định ai là người có năng lực, ai không, bạn sẽ hiểu tại sao mọi người trở nên thành kiến với họ như vậy. Và cũng rất dễ nhận thấy lý do tại sao rất nhiều giám đốc marketing và những nhà quản trị thương hiệu ngày càng trở nên đề phòng hay né tránh hơn.

### **Lưu ý**

Nếu bạn dùng một hình ảnh minh họa nào đó, dù là sơ đồ tổ chức hay một sơ đồ đại loại như “Trục bánh xe”, hãy suy xét thật

kỹ, thử đặt mình vào vị trí làm ở một bộ phận khác và tự hỏi sơ đồ đó biểu thị điều gì. Như vậy, hiển nhiên bạn cần phải đặt một tiêu đề khái quát nội dung của sơ đồ. Bởi vì đôi khi, chỉ cần thay đổi một vài từ, bạn cũng đã có thể giúp người đọc tránh được những hiểu lầm tai hại.

### **Bí quyết của quản trị thương hiệu**

Những phát biểu mà tôi liệt kê dưới đây chắc chắn sẽ tiếp tục tạo ra nhu cầu cao về những người được đào tạo kỹ năng và kỷ luật quản trị thương hiệu tốt:

“Có rất ít thứ trong cuộc đời này là thành quả do các kinh nghiệm được chuyển hóa mà thành. Nếu không có những kinh nghiệm mà tôi đã học được từ công ty Procter&Gamble thì có lẽ công ty Intuit sẽ không thể có mặt trên đời ngày hôm nay” - Scott Cook, sáng lập viên – Chủ tịch Ban Điều hành của công ty Intuit, Inc.

“Tôi cũng có những cảm giác tương tự đối với những kinh nghiệm mà tôi có được ở Việt Nam... kinh nghiệm từ quá trình rèn luyện căng thẳng đến rùng mình” - Jim Mead, nhà tuyển dụng của công ty Jame Mead & Co.

Tất cả các câu nói trên xuất hiện trên tờ Wal Street Journal (Nhật báo Phố Wall) trong một bài báo viết về hội thảo được tổ chức vào tháng 6 năm 2000 với sự tham dự của 1.250 người từng làm quản trị thương hiệu cho tập đoàn P&G. Bài báo này thậm chí còn nói rằng những người đến dự đã ví mình thời sinh viên như những “Proctoids”, do sự tương đồng và nghiêm khắc trong quá trình đào tạo của họ.

Sau khi đọc xong bài báo trên, tôi đã lập tức gọi điện cho Jim Mead, người phụ trách tuyển dụng cho Jame Mead & Co. Tôi muốn

biết về quan điểm của ông, một người hàng ngày luôn phải tìm những vị trí cấp cao cho các công ty lớn. Tôi muốn hỏi xem ông tìm kiếm điều gì khi phân tích kinh nghiệm tạo dựng thương hiệu của một ứng cử viên nào đó và ông suy nghĩ gì về các cơ hội để có được kinh nghiệm quản trị thương hiệu tốt trong thời buổi hiện nay. Tôi nghĩ rằng bạn sẽ thấy những nhận xét của ông mà tôi sắp liệt kê dưới đây rất sâu sắc:

- Mead coi thương hiệu mà một người đang quản lý là minh chứng cho áp lực mà họ phải chịu đựng. Thương hiệu bị cạnh tranh nhiều hay ít? Chúng có nhiều áp lực về giá hay không? Thương hiệu có vấn đề gì về phân phối hay không? (Họ làm thế nào để chuyển hàng bằng sức người tới thị trường)? Bạn hãy coi những thách thức gặp phải trong công việc kinh doanh liên quan đến thương hiệu mà bạn đang làm như là những bài học giúp bạn rèn luyện.

- Mead cũng chỉ ra rằng rất nhiều công ty kinh doanh Internet (còn gọi là các công ty dotcom) đang rất ăn nên làm ra hiện nay được lãnh đạo bởi những người trước kia đã từng làm cho các tập đoàn như P&G. Các nhà đầu tư mạo hiểm hiện đang đổ tiền vào các công ty và họ muốn tìm một ai đó tâm huyết, say mê với thương hiệu và quan trọng nhất là phải có năng khiếu bẩm sinh về thương hiệu.

Hàng năm có rất ít công việc mới tại các tập đoàn lớn như P&G hay Pepsi. Tuy nhiên, có vô vàn công ty hiện đang được lãnh đạo bởi những người bước ra từ một môi trường quản trị thương hiệu tốt. Nếu bạn đang nỗ lực tự đào tạo thông qua công việc thay vì các khóa MBA và mất tới năm năm ở một công ty lớn nào đó, hãy nghiên cứu kỹ đội ngũ quản lý của công ty trước khi nhận một công việc mới.

- Mead khuyến khích những người thích ứng dụng triết lý và các nguyên tắc quản trị thương hiệu đầu tư nghiên cứu các thương hiệu lớn. Hãy nghiên cứu mọi tài liệu bạn có. Hãy tìm những cuốn sách và các tạp chí giúp bạn hiểu về các quyết định mà nhà quản trị thương hiệu đưa ra và tác động của chúng tới sự phát triển của thương hiệu.

### **Các công ty lớn xây dựng thương hiệu**

Nhìn chung, với các vị trí thấp hay khởi đầu nghề nghiệp về marketing thương hiệu, các công ty kinh doanh hàng tiêu dùng lớn thường tuyển những người vừa tốt nghiệp MBA. Bằng thạc sỹ quản trị kinh doanh dường như là tiêu chí bắt buộc để được xét tuyển cho một vị trí nào đó vào những năm 1980-90. Trước đó, có bằng cấp cao rất có lợi, nhưng cho đến giữa thập kỷ 1970, không nhiều người có được bằng cấp cao. Việc nhấn mạnh tầm quan trọng của bằng cấp cao trở nên rõ nét hơn bởi nhu cầu rất lớn đối với những người làm công tác phân tích hay phải quản lý rất nhiều các mục tiêu ưu tiên. Nhu cầu này đã phân biệt những người nói trên với những người làm công tác nghiên cứu khoa học, điện máy và nó cũng thể hiện một tư tưởng khá linh hoạt để giải quyết bất cứ đòi hỏi nào mà kinh doanh thương hiệu phát sinh.

Hoàn toàn không có gì là bất thường khi các nhà quản trị thương hiệu phải tham dự các cuộc họp liên quan đến các vấn đề về dây chuyền sản xuất, dự báo sản xuất, xin giấy phép quảng cáo trên truyền hình, vấn đề giá nguyên liệu thô tăng, vấn đề bán nguyên liệu để tăng doanh số bán hàng và cả việc kiểm tra ngân sách định kỳ với ban quản trị vào một ngày nào đó. Các nhà quản trị thương hiệu như chúng tôi phải thông thạo mọi vấn đề và mọi chuyên môn, phải lịch sự nhưng cũng thật quyết đoán về tất cả những gì thương hiệu

cần và bằng cách nào đó phải kiểm chế và luôn trong tư thế sẵn sàng cho bất cứ chuyện gì sắp xảy ra.

### **Ghi nhớ**

Một trong số những điều...

Có một điều không được thể hiện trong hầu hết mọi sơ đồ quản trị thương hiệu và cũng không được tất cả các công ty đề cập đến mà theo tôi, đó là một yếu tố cản trở doanh thu của công ty. Công ty của tôi coi đó là quy tắc bắt buộc trước khi bạn được đề bạt lên làm trợ lý giám đốc thương hiệu. Tôi phải khẳng định với bạn rằng, đến nay tôi vẫn ước mong tất cả các công ty đều làm điều đó. Điều không được nhắc đến đó là: sau một năm đắm chìm trong các con số và trải qua những chuỗi ngày họp hành, dự án liên miên, tôi nghĩ sẽ là một ý kiến hay khi nhắc nhở chúng ta, những nhà quản lý tương lai rằng công ty bán hàng để nuôi sống nó và nuôi sống chính chúng ta.

Trước khi tiếp tục, tôi muốn gọi lại sơ đồ tổ chức quản trị thương hiệu truyền thống trong Chương 2 để bạn nhớ lại cấu trúc điển hình của cơ cấu tổ chức quản lý một thương hiệu. Nhìn chung, sơ đồ tổ chức này vẫn đúng trong thời đại ngày nay, theo đó quản trị thương hiệu vận động và tồn tại bên trong marketing. Lần này, hãy bàn đến trách nhiệm mà các nhà marketing ở các cấp bậc khác nhau được phân công, để có thể hiểu họ được trang bị những gì và phát triển như thế nào. Nó cũng giúp bạn đánh giá những gì bạn học được từ công việc này, cũng như đưa ra một cái nhìn khái quát nhất về các vấn đề mà một thương hiệu có thể gặp phải. Thông thường, khung thời gian cho quá trình từ lúc được làm trợ lý tới khi trở thành giám đốc thương hiệu là ba năm.

## **Xây từng viên gạch cho sự nghiệp của bạn**

Sau đây tôi sẽ liệt kê danh mục các trách nhiệm phải đảm đương của mỗi bậc khác nhau trong nhóm quản trị thương hiệu, cùng với những chỉ dẫn bạn nên dành bao nhiêu thời gian cho mỗi nhiệm vụ.

Nếu bạn đang nghiên cứu các dự án điều hành cho ba cấp đầu tiên, bạn sẽ nhận ra một vài điều như sau:

- Trước tiên, bạn học để biết cách làm việc với những con số và phân tích. Giai đoạn này thường được ví với “công việc lảm bảm” và đó là một sự miêu tả chân thực cho công việc mà chúng ta phải làm trong suốt một thời gian dài.

- Chỉ khi các kỹ năng chuyên môn cũng như xã hội của bạn đã được kiểm tra để chắc rằng bạn sẽ không làm hỏng mọi việc, lúc đó bạn mới phải làm các công việc phức tạp hơn như làm việc với các đại lý quảng cáo.

- Khi bạn được đề bạt lên cấp bậc cao hơn là giám đốc thương hiệu - đây thực sự là thành công của bạn - bạn sẽ không phải làm các “công việc lảm bảm” nữa. Tuy nhiên, có một vấn đề quan trọng mà bạn sẽ gặp phải, đó là bạn phải chịu trách nhiệm đào tạo tất cả các trợ lý của bạn, những người này sẽ nằm dưới sự quản lý của bạn, vì vậy bạn sẽ không bao giờ có thể từ bỏ được trách nhiệm này.

### *Quá trình đào tạo và phát triển của một giám đốc thương hiệu*

<b>Chức danh</b>	<b>Mô tả tương đồng</b>	<b>Nhiệm vụ tiêu biểu</b>
Trợ lý thương hiệu	Vận động viên điền kinh	- Phân tích thị trường - xu hướng, thị phần. - Điều phối hoạt động quảng bá chi tiết, cụ thể.



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lập dự toán các dự án, theo dõi cập nhật.</li> <li>- Bán nguyên liệu.</li> </ul>
Trợ lý giám đốc thương hiệu	Cảnh sát giao thông	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực hiện các buổi thuyết trình bán hàng.</li> <li>- Tham gia các dự án nghiên cứu phát triển (R&amp;D)/ phát triển sản phẩm.</li> <li>- Điều phối hoạt động với các đại lý quảng cáo.</li> <li>- Tham gia các dự án sản xuất/ đầu tư vốn</li> </ul>
Giám đốc thương hiệu	Huấn luyện viên (đào tạo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lập kế hoạch hàng năm.</li> <li>- Phát triển/đào tạo các trợ lý.</li> <li>- Quảng cáo và quản lý quảng cáo.</li> <li>- Tất cả công việc liên quan đến truyền thông và điều phối cho thương hiệu.</li> </ul>

Về cơ bản, tất cả quá trình để hình thành nên một nhà quản trị thương hiệu đều dựa trên việc đào tạo được những người có khả năng phân tích sâu, kỹ năng quản lý nhân viên giỏi, khả năng truyền đạt ngắn gọn và chính xác. Họ là những người mà tinh thần trách nhiệm vì sự phát triển của thương hiệu dường như thấm sâu vào từng mạch máu, vào linh hồn, bởi nếu không, họ không bao giờ có thể làm cho thương hiệu của mình mạnh đến vậy.

**Tim hiểu về thương hiệu lớn**

Ở các công ty sản xuất nhiều nhãn hiệu sản phẩm, luôn có những thương hiệu mà mọi người muốn nó xuất hiện trong sơ yếu lý lịch của mình. Tuy nhiên, nếu bạn làm về những thương hiệu nhỏ, đó cũng là một kinh nghiệm quý báu bởi bạn còn làm thêm nhiều công việc khác. Ví dụ, nếu bạn được phân công làm về một thương hiệu đang mang lại lợi nhuận lớn nhất cho công ty, những nhà quản lý cấp cao sẽ rất dễ tâm đến bạn; hoặc bạn làm về một thương hiệu đang thay đổi mạnh như thiết kế lại toàn bộ chương

trình quảng cáo, đó thật sự là cơ hội tuyệt vời để bạn thể hiện mình.

Khi trải qua những quá trình rèn luyện căng thẳng như trên, bạn sẽ tập trung hết sức vào việc mình làm. Bạn ăn thương hiệu, ngủ thương hiệu, thậm chí thở thương hiệu. Bạn nói gì cũng thương hiệu khiến cho người nghe rất khó chịu, gia đình và những người bạn thân nhất của bạn có thể nghĩ rằng bạn đang bị loạn chữ. Bạn sẽ thấy bỗng dưng tự hỏi lúc bốn tuổi mình đã lên danh sách thứ tự ưu tiên các trò chơi thế nào, hoặc bạn tự trách mình lúc tám tuổi đã không viết lại những mong mỗi trong kỳ nghỉ hè ra giấy để lưu lại. Tất cả những điều này xuất phát từ tình yêu bạn dành cho khăn tắm bằng giấy, chất dính răng giả và mù tạt. Tất nhiên khi đó thật dễ hiểu tại sao mọi người nghĩ rằng chúng ta thật kỳ cục.

### **Khởi nguồn những ý tưởng độc đáo từ những tháp ngà và nhà kho**

Những người ở bộ phận bán hàng hay các bộ phận khác thường phàn nàn rằng giám đốc thương hiệu đang sống trong tháp ngà. Chúng ta nói về lợi ích, về chiến lược giá bán vượt trội, các mẫu mã được làm cầu kỳ và tinh vi và các đối tượng cạnh tranh của chúng ta. Liệu chúng ta sẽ nói gì trước sự phàn nàn này? Bộ phận bán hàng muốn biết họ nên nói gì với khách hàng của họ từ các đại lý bán lẻ - những người có vấn đề về hơi thở, những người mắc bệnh trí, những người có thiên hướng xấu luôn muốn làm bẽ mặt người bán hàng trước đám đông để đùa vui. Theo họ, với những người này, chiến lược giá bán vượt trội chỉ có nghĩa là sản phẩm này về mặt nào đó, đắt hơn tất cả các sản phẩm khác mà anh ta phải lựa chọn; một mẫu mã thiết kế đẹp mắt cũng chỉ là đồ bỏ đi vì

nó chiếm quá nhiều chỗ trên giá. Với những người này, đối thủ cạnh tranh của bạn là một gã tuyệt vời, hẳn dẫn anh ta đi ăn trưa và hẳn là đội trưởng đội bóng chày của con trai anh ta. Chúng ta có nên cố gắng một lần nữa với họ hay không?

Không may là rất nhiều lời chỉ trích là đúng. Hiện vẫn có hàng nghìn người trước kia làm giám đốc thương hiệu nguyên rửa tội vì nói lên điều này. Nhưng đó là sự thực. Chúng ta đã quá bận rộn để làm hàng trăm, hàng nghìn thứ. Điều đó làm chúng ta ngày càng khó vượt ra khỏi bốn bức tường văn phòng. Có rất nhiều giám đốc thương hiệu lẩn tránh các cuộc họp như tránh tà. Đó cũng là cách mà họ bỏ nghề để khỏi phải gọi điện cho khách hàng bởi vì lần cuối cùng họ làm như vậy, họ đã tức điên lên vì những vị khách đáng kính kia.

Thậm chí ngay cả trong thiên đường thanh bình của phòng marketing, chúng ta cũng chỉ luôn cúi gầm mặt xuống và làm những việc cần làm. Chúng ta dành tất cả cho thương hiệu của mình và đương nhiên không ai có thể nói là chúng ta không cống hiến. Chúng ta đã trở thành những người có tư duy chiến lược và khả năng phân tích siêu phàm nhưng chúng ta không nhìn thấy và cũng không thể nhận thấy bên ngoài cánh cửa văn phòng kia, thế giới đang biến đổi. Chúng ta không biết rằng tất cả các kỹ năng phân tích phức tạp của chúng ta, tất cả những thứ mà chúng ta đang dày công phân tích bây giờ chỉ còn là một vế của một phương trình mới đang thay đổi từng giờ.

### **Quả bóng không vỡ - Nó nổ tung**

Bạn có bao giờ nhìn lại một trường hợp trong quá khứ và tự hỏi tại sao mình không nhận thấy điều gì sẽ đến? Điều này xảy ra

với hầu hết những ai làm trong ngành công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng những năm 1990. Hãy thử sống trong hoàn cảnh đó bằng cách giả sử rằng thời điểm hiện tại là năm 1991 và bạn là một giám đốc thương hiệu tại một công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn.

Một cách đơn giản giúp bạn nhìn lại nền công nghiệp này là từ phương diện thế giới của bạn, thế giới mà xét về căn bản có hai loại người: bạn hoặc là nhà cung cấp, hoặc là người bán hàng. Trong ví dụ này, công ty của bạn sản xuất sản phẩm nên bạn là nhà cung cấp. Bạn bán sản phẩm của mình cho các cửa hàng rau quả, dược phẩm, mạng lưới các nhà bán lẻ và những kho hàng, cửa hiệu mới của họ. Những người này đến lượt họ, có vai trò là người bán hàng. Các bạn đang sống qua một vài năm khó khăn khi chi phí bị đẩy lên cao nhưng không ai dám tăng giá bán để có thể đạt được lợi nhuận mong muốn. Mọi người đều đứng cùng trên một chiếc thuyền, nhưng kỳ thực, con thuyền của bạn đang rạn nứt và bạn cần phải tăng lượng hàng bán ra để giữ luồng tiền chảy xung quanh, tránh cho con thuyền bị chìm.

Thế giới dường như cũng chỉ đơn giản như vậy. Nhà cung cấp và người bán là hai vế âm dương của thế giới kinh doanh. Với vai trò là các nhóm làm về thương hiệu, chúng ta dành thời gian để nỗ lực tìm ra các sáng kiến nhằm bán được nhiều hàng hơn.

Bây giờ hãy tiếp tục với kịch bản của chúng ta. Đối thủ lớn nhất của bạn cho ra đời một loại sản phẩm mới. Công ty này định bán sản phẩm mới này cho Nhà bán lẻ A và bạn phát hiện thấy Nhà bán lẻ A đã chấp nhận. Điều đó có nghĩa là sản phẩm này sẽ bắt đầu được bày bán ở tất cả các cửa hàng của Nhà bán lẻ A. Quả là một tin xấu cho bạn. Nó có thể làm giảm doanh số của bạn và bạn không thể chần chừ được nữa. Bạn gặp ngay Phó chủ tịch công ty

phụ trách bán hàng và nói với ông ta rằng bạn sẵn sàng chi thêm một ít tiền cho Nhà bán lẻ A để khuyến khích họ mua hàng và đảm bảo doanh số. Nhà bán lẻ A chấp nhận số tiền này của bạn và bạn cảm thấy nhẹ nhõm.

Điều mà bạn không biết là hai đối thủ cạnh tranh lớn nhất của bạn cũng làm tương tự. Bởi vì cũng như bạn, họ lo lắng. Và giờ thì, tất cả những nhà cung cấp - trong đó có cả bạn - phải chi quá nhiều tiền và chính điều đó đã chống lại ngân sách của bạn cho lượng doanh thu không bao giờ thành hiện thực. Tình trạng này đã biến sự việc từ chỗ chỉ có thương hiệu sản phẩm của bạn nổi bật đến chỗ tất cả các thương hiệu khác đều nổi bật và đồng nghĩa với việc chẳng có thương hiệu nào nổi bật cả. Mọi thứ vẫn nguyên xi nhưng chi phí lại cao hơn. Điều đó vẫn xảy ra và tôi gọi đó là vấn đề đau đầu số một.

Không lâu sau, vấn đề đau đầu số hai cũng nảy sinh: Là một người giàu ý tưởng, bạn đã tạo ra những hàng hoá có mẫu mã đặc biệt cho các quầy hàng bán lẻ. Họ thích những sản phẩm cỡ lớn hoặc nhiều đơn vị sản phẩm được buộc thành một nhóm - đây không phải là điều mà khách hàng thường muốn - vì vậy sản phẩm của họ có các mức giá khác nhau. Một vài khách hàng của bạn ở siêu thị bắt đầu đặt ra những câu hỏi gay gắt về chuyện tại sao những cửa hàng này lại quảng cáo sản phẩm của bạn với giá rẻ hơn giá mà họ có thể bán cho khách hàng. Như vậy có công bằng không? Có phạm pháp không? Các cửa hàng đáp lại sự công kích này bằng lập luận rằng họ là những nhà kinh doanh giỏi và đó là lý do vì sao họ có thể cung cấp một mức giá thấp hơn. Chính mẹ của bạn cũng thừa nhận rằng nhiều khi bà phải đi hàng chục vòng trong

siêu thị đến kiệt sức mà không biết phải dừng lại ở chỗ nào để mua được một mặt hàng tốt nhất. Có vẻ như không ai cảm thấy hài lòng.

Vấn đề đau đầu thứ ba là: Vị Phó Chủ tịch của bạn vừa tham dự một vài hội thảo về các ngành công nghiệp và nói rằng 25 nhà kinh doanh siêu thị lớn nhất đã bắt đầu tính chuyện xem xét lại toàn bộ công việc kinh doanh. Họ không thể tiếp tục kinh doanh theo con đường cũ và họ ví von rằng mọi người nên thắt chặt dây an toàn vì chúng ta chuẩn bị lái xe qua một đoạn đường nguy hiểm. Có vẻ như một cuộc chiến kinh tế sắp bắt đầu.

Những điều trên có khiến bạn lo lắng không? Hãy để tôi giải thoát bạn khỏi những buồn phiền bằng cách đưa bạn đi tiếp đến một vài năm sau.

### **Từ món súp tới quả hạch: Mọi thứ đã thay đổi**

Một vài năm sau, ngành công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng đã hoàn toàn thay đổi. Hàng hóa trở nên đắt đỏ hơn nhưng chất lượng mẫu mã đôi khi lại tồi hơn. Tuy nhiên, thông qua một ví dụ đáng ngạc nhiên về một nhóm kinh doanh hàng đầu, một phương pháp tiếp cận kinh doanh hoàn toàn mới đã ra đời.

Kế hoạch đó là Đáp ứng khách hàng hiệu quả (Efficient Consumer Response), hay gọi tắt là ECR. Như rất nhiều người trong số chúng tôi vẫn thường nói trong các bài diễn thuyết của mình vào thời đó là “Hãy chú ý đến từ khách hàng, nó cần được đặt ở vị trí trung tâm”. Từ hiệu quả nhắc mọi người thường xuyên phải tập trung tìm cách để loại bỏ các chi phí không cần thiết. Từ đáp ứng khiến mọi người chú ý rằng tất cả công việc chúng ta đang làm là để chống lại hoàn cảnh khó khăn, vì vậy hãy luôn ở trong tư thế sẵn sàng đáp ứng để chắc chắn rằng nền kinh tế không đi chệch

hướng thêm một lần nữa trong việc cung cấp cho khách hàng cái họ cần.

Để đạt được mục đích, tất cả những điều bạn cần là:

- Một sự việc hết sức đơn giản nhưng cực kỳ quan trọng đã diễn ra và chắc chắn sẽ làm bạn bất ngờ khi nghe thấy, đó là: Thay vì chỉ có hai người chơi - nhà cung cấp và đại lý, bây giờ chúng ta có tới ba. Chỉ đơn giản vậy thôi. Trong cuộc tranh luận trước, với câu hỏi “ai làm cho thế giới quay vòng quanh” chúng ta đã trả lời là nhà cung cấp và người bán hàng, bởi vì đó là suy nghĩ của chúng ta vào thời đó. Còn bây giờ, thế giới vẫn như vậy không hề suy chuyển, nhưng chúng ta nhận ra rằng mối liên hệ duy nhất giữa người cung cấp và người bán chính là khách hàng.

- Mọi người đều gặp khó khăn về tài chính, vì vậy khó khăn này có thể dễ dàng được chia sẻ. Các nhà kinh doanh đều tán thành một điều là khách hàng cần được hài lòng, nếu không tất cả chúng ta sẽ bị loại khỏi thương trường.

- Các mục tiêu căn bản đã được nêu ra và những năm làm việc cật lực đã làm nên một nền công nghiệp được tổ chức hợp lý với năng suất cao.

- Người ta đã đổ rất nhiều công sức cho việc phát triển và ứng dụng công nghệ để loại bỏ các thủ tục giấy tờ lằng nhằng lặp đi lặp lại, làm cho quá trình phục vụ khách hàng diễn ra trôi chảy hơn và cũng là để tìm ra phương thức liên kết giữa sản phẩm với các quá trình tiếp thị để phục vụ khách hàng tốt nhất.

**Bàn luận**

Đáp ứng khách hàng hiệu quả - Efficient Consumer Response (ECR) là từ dùng để chỉ việc tái thiết kế nền công nghiệp hàng tiêu dùng tại Mỹ trong suốt thập kỷ 1990. Nó là một nỗ lực chung của các đại lý bán lẻ lớn, các nhà môi giới, các nhà cung cấp giải pháp công nghệ, các công ty dịch vụ phân phối và các nhóm tư vấn trong nước.

### **Ghi nhớ**

Tôi lấy ngành sản xuất hàng tiêu dùng làm ví dụ bởi vì nó giúp chúng ta dễ liên hệ đến siêu thị, nhóm cửa hàng, và các thương hiệu mang tầm quốc gia. Quan trọng là bạn phải tìm hiểu xem có những sáng kiến nào đang được ứng dụng trong ngành kinh doanh của bạn. Thuật ngữ ECR sẽ không còn thích hợp để áp dụng ở bất kỳ nơi nào được nữa.

### **Ở một vài nơi, người ta thậm chí không còn nói về quản trị thương hiệu nữa**

Sau đây là điểm mấu chốt cho tất cả những ai hứng thú với quản trị thương hiệu: Ngày nay, khi tất cả các công ty bị cuốn vào phong trào ECR đi chào hàng, họ nói về quản lý danh mục hàng, chứ không phải là quản trị thương hiệu. Rõ ràng đã có sự chuyển giao quyền lực từ phía thương hiệu cho phía người bán hay còn gọi là các đại lý bán lẻ. Ngày nay, một quan niệm mới đã hình thành là mỗi thương hiệu phải hội tụ đầy đủ những điều mà các đại lý muốn thể hiện tới khách hàng.

### **Bàn luận**



Quản lý danh mục là một quá trình phân tích dựa trên các dữ liệu thị phần, các ưu tiên tiêu dùng của khách hàng đối với mỗi loại hàng hóa, từ đó xác định một nhóm các sản phẩm có thể vừa làm thỏa mãn nhu cầu đa dạng hóa của khách hàng vừa thỏa mãn mục tiêu lợi nhuận của các đại lý bán lẻ. Điều này nhấn mạnh đến cấp độ phân tích tổng thể các loại hàng. Các thương hiệu hàng hóa đơn lẻ về một khía cạnh nào đó đã bị giảm vai trò đáng kể bởi vì ngày nay, thương hiệu chỉ đơn giản là một phần trong bức tranh rộng lớn.

Logic vấn đề quan trọng nhất ở đây là người tiêu dùng luôn có danh mục hàng hóa mà họ muốn mua. Với mỗi danh mục hàng hóa đó (như dầu gội đầu, nước hoa quả, rau sạch...) người tiêu dùng thường thích một số thương hiệu hay loại sản phẩm này hơn loại khác. Cửa hàng đại lý xác định được một nhóm các sản phẩm cụ thể, phù hợp cho một nhóm dân cư nghĩa là làm cho người tiêu dùng hài lòng. Tìm được một nhóm các sản phẩm mà người bán có đủ tiền nhập hàng về bán sẽ khiến người bán hài lòng. Làm cho thương hiệu của bạn trở thành một phần của nhóm sản phẩm có lời đó tức là làm cho bạn, nhà cung cấp và đồng thời là nhà quản trị thương hiệu hài lòng.

Ngày nay, trong công tác xúc tiến bán hàng, các cuộc trao đổi thường bàn về đâu là nơi thương hiệu phù hợp nhất trong bức tranh rộng lớn của toàn bộ các danh mục hàng hoá. Các câu chuyện cũng xoay quanh chủ đề làm thế nào để một thương hiệu sản phẩm có mặt trong nhóm nhiều lợi nhuận nhất và thu hút người tiêu dùng nhất. Nhà cung cấp/nhà sản xuất cũng phân tích về việc khách hàng sẽ phản ứng như thế nào trước mỗi mức giá và khấu trừ, chỉ ra phân tích nào là đúng đắn nhất. Đây là một thế giới hoàn toàn mới

và các bài học được rút ra từ đây có thể áp dụng với mọi lĩnh vực, ngành nghề.

Sự thay đổi trọng tâm chú ý từ thương hiệu sang danh mục đã thực sự diễn ra. Nội dung của quá trình biến đổi này hoàn toàn đơn giản: Toàn bộ quá trình kinh doanh phải có ý nghĩa với cả người bán hàng lẫn người mua. Trong giai đoạn diễn ra những đổi thay nhanh chóng, khi một đối thủ cạnh tranh mới của bạn xuất hiện ở góc phố, cần phải biết lùi lại và quay về giá trị thực của thương hiệu sản phẩm của bạn. Việc quay trở về giá trị này còn có chỗ đứng với lý thuyết danh mục hàng hóa hay không? Nếu bạn là người bán (thay vì nhà cung cấp), bạn có đẩy thương hiệu sản phẩm này đi không? Vậy nên bạn cần phải làm gì đó để biến thương hiệu của bạn thành cái mà người bán hàng mong muốn.

Tất cả những ai có liên quan đến quản trị thương hiệu thường hay thiển cận. Vì họ là con người và con người khi yêu thường yêu hết mình. Tất cả những thay đổi này không có nghĩa là thương hiệu sẽ bị tiêu diệt. Nó chỉ có nghĩa là chúng ta có thêm nhiều áp lực để xây dựng, quản lý và bảo vệ thương hiệu của chúng ta với niềm đam mê và bầu nhiệt huyết. Tôi vẫn luôn cho rằng sự xuất hiện của ECR và quản lý danh mục là một trong số những điều tuyệt vời nhất từng xảy đến với hoạt động còn mới mẻ này. Nó đã khiến cho rất nhiều người thông minh phải làm việc chăm chỉ hơn, nhưng không phải là làm những người vốn đã làm việc chăm chỉ trở nên thông minh hơn.

### **Những điều cần lưu ý**

- Quản trị thương hiệu bắt nguồn từ ngành công nghiệp hàng tiêu dùng khoảng những năm 1930 và hiện nay được áp dụng cho

rất nhiều ngành công nghiệp khác.

- Thương hiệu luôn là trọng tâm chú ý của toàn bộ hoạt động kinh doanh chứ không phải của một cá nhân hay một nhóm người nào.

- Các công ty lớn chăm chút và phát triển thương hiệu của mình với trách nhiệm ngày một tăng và quảng cáo ngày một rầm rộ.

- Các nhà quản trị thương hiệu được đánh giá cao trong công việc do tư duy chiến lược, có kỹ năng phân tích và tổ chức cao.

- Thay đổi căn bản trong ngành công nghiệp sản phẩm tiêu dùng đã buộc các nhà marketing thương hiệu phải học cách cạnh tranh để làm sản phẩm của mình được người tiêu dùng chú ý.

## **Chương 4. Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết**

### **Những nội dung chính**

- Internet là một phương tiện kinh doanh đặc biệt quan trọng trong thời đại ngày nay
- Internet có sức hấp dẫn vô cùng lớn đối với người tiêu dùng
- Nền kinh tế điện tử là một cơ hội kinh doanh của bạn
- Internet sẽ củng cố hay phá huỷ thương hiệu?

Sự bùng nổ số người dùng Internet đã tạo ra những cơ hội kinh doanh thú vị nhất đồng thời cũng phát sinh những vấn đề chính sách công phức tạp nhất từ trước tới nay. Internet đang làm thay đổi cuộc sống của chúng ta từng ngày từng giờ theo những hướng phức tạp khác nhau. Suốt nhiều năm qua, trong các cuộc tán gẫu ở gia đình, mọi người đều nói đến chuyện con cháu mình lớn lên sẽ trở thành luật sư, bác sĩ, nhưng giờ đây, họ đều muốn con cháu mình sẽ trở thành một “triệu phú dotcom” (triệu phú nhờ kinh doanh qua mạng).

Internet đã và đang có những tác động vô cùng rộng lớn đến công việc kinh doanh. Rất nhiều công ty vốn kinh doanh hàng hoá và dịch vụ phát đạt đã nhận thấy cuộc sống của họ thay đổi hoàn toàn chỉ trong một vài năm vừa qua. Những đối thủ mới bỗng dưng từ đâu xuất hiện và đang điều hành hoạt động kinh doanh một cách thành thạo như thể hàng năm qua họ đã ngồi trong bóng tối để quan sát. Mọi chuyện xảy ra vô cùng chóng vánh và không ai trong chúng ta có thể lường trước được chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo.

Internet đã tạo nên một loạt các thử thách lớn cả với các thương hiệu đang tồn tại lẫn những thương hiệu sắp sửa ra đời. Thử thách lớn nhất có lẽ là việc nhận ra những cơ hội dành cho bạn bởi vì những cơ hội này không phải chia đều cho mọi mặt hàng và mọi ngành nghề kinh doanh. Thêm vào đó, Internet còn cho phép và hợp thức hoá các cấp độ thông tin mà 10 năm trước chúng ta chưa bao giờ dám mơ tới. Bạn cần phải không ngừng mở mang học hỏi, bám chắc vào giá trị hay những cam kết về giá trị của thương hiệu mà bạn đang sở hữu hoặc mong muốn tạo dựng. Đặc biệt, bạn phải cực kỳ nhạy bén trong việc đón bắt thời cơ để thực hiện những đổi mới mang tính đột phá.

### **Ba lý do hàng đầu để xây dựng chiến lược Internet**

Bạn có biết một trào lưu hay sản phẩm nào chỉ mới xuất hiện trong vòng 5 năm đã khiến cho 76 triệu người Mỹ phải liên quan đến nó không? Khi tôi nói “liên quan”, ý tôi là trung bình, chúng ta lên mạng 13 ngày một tháng, tương đương với khoảng 615 phút. Hiện nay, ở vùng đồng bằng nước Anh, hầu như mọi ngày, người ta dành trung bình 48 phút để lên mạng. Khi tôi bắt đầu nói chuyện với công ty Media Metrix để thu thập số liệu trên, tôi đã chuẩn bị tinh thần để nghe những con số khổng lồ, nhưng sau khi đọc xong các báo cáo của họ về phương tiện truyền thông kỹ thuật số, với những con số như trên, tôi vẫn thấy phân vân: không hiểu chúng ta lấy đâu ra thời gian để làm tất cả những chuyện này? Cần phải có bao nhiêu người để duy trì thế giới truyền thông mới mẻ đó?

Tôi đã sống qua thời kỳ những năm 1960, đầu thập niên 1970, khi những chiếc máy vi tính trông thật đáng sợ với kích thước khổng lồ và hầu như không ai biết chúng dùng để làm gì. Chúng ta cũng đã nghe về kế hoạch từng bị coi là điên khùng khi cho rằng những

chiếc máy khổng lồ đó có thể thay đổi cả thế giới. Vào thời điểm đó, những con người tiên phong như vậy đều bị coi là “gàn dở”.

Không ai để ý đến những cái máy đó cho tới một ngày, trên các phương tiện thông tin đại chúng xuất hiện tin tức về những chiếc máy vi tính có thể lặp lại các công việc mà con người làm với một tốc độ nhanh hơn nhiều. Những chiếc máy có thể cộng trừ nhanh hơn chúng ta, có thể hiển thị các kết quả và không cần một người đánh máy lại chúng. Thêm một thông tin nữa là những chiếc máy này đang được bí mật chế tạo thành những robot để một ngày nào đó có thể thay thế con người. Con người sẽ bị loại khỏi công việc - điều đó quả thực đáng sợ.

Đã 30 năm đã trôi qua kể từ ngày mông muội đó, những công trình ban đầu đã nhiều lần chứng tỏ thành công cũng như thất bại mà nhiều khi chỉ cần chứng kiến sự thay đổi đó thôi cũng khiến tôi chóng mặt. Máy tính đã và đang thực sự làm thay đổi thế giới, thậm chí những thay đổi gần đây còn lấn át cả những sáng kiến thời kỳ tiên phong. Minh chứng rõ nét nhất của những thay đổi này có lẽ là sự ra đời của World Wide Web (mạng toàn cầu) mà chúng ta thường gọi là mạng Internet hay trang web. Giờ đây nó đã trở thành một phần cuộc sống của chúng ta và những phát minh mới trong công nghệ, trong đó có chiếc máy tính cá nhân (PC), ngày càng cung cấp thêm cho ta nhiều công cụ hữu dụng trong cuộc sống.

Hiển nhiên, Internet có thể tồn tại đến ngày nay là bởi hàng triệu người yêu thích nó, họ dùng Internet nhiều đến nỗi hàng tỷ đô-la của nền kinh tế đã được tạo ra từ đó và hàng triệu người đang làm những công việc có liên quan đến nó hàng ngày. Internet hoàn toàn có lý do để hiện hữu.

## **Lý do thứ nhất: Mọi người thích sử dụng Internet**

Ngày nay, trong các cuộc gặp mặt gia đình trên toàn nước Mỹ đang diễn ra những điều hết sức mới lạ. Tại đây, chúng ta có thể bắt gặp một cô bé 12 tuổi nói chuyện về học HTML thú vị và dễ dàng như thế nào. Các bữa cơm tối trong gia đình thường tràn ngập các câu chuyện của dì, của bà - dù họ đã ở tuổi 85 - nhưng vẫn bàn bạc về những loại virus mới nhất và họ không hề có ý định nói đến một căn bệnh cảm cúm nào cả. Bố thì thừa nhận rằng, vào những giây cuối cùng, ông đã quyết định gửi thư điện tử để đặt một món quà sinh nhật cho mẹ qua mạng. Có điều gì đó rất kỳ lạ đang diễn ra trong gia đình một người Mỹ và rất nhiều gia đình khác trên khắp thế giới. Hiện tượng Internet không chỉ bùng nổ ở nước Mỹ mà đó chỉ là một trong số rất nhiều nước đang chuyển mình sâu hơn vào thế giới ảo (virtual world).

### **Bàn luận**

Những cụm từ Virtual, Virtual world và Virtual void rất quan trọng. Virtual (ảo) là từ được dùng với nghĩa chỉ một vật nào đó không thể nhìn thấy hay chạm vào nhưng vẫn tồn tại ở đó, ví dụ như một trang web. Vì vậy, Virtual world (thế giới ảo) là một vũ trụ rộng lớn của thế giới Internet, đối lập với thế giới hữu hình của văn phòng và cửa hàng. Virtual void (không gian ảo) là một cách miêu tả châm biếm về tính chất vô hình của mạng Internet - bạn không thể nhìn thấy, ngửi thấy, chạm vào nó nhưng nó vẫn tồn tại. Tôi đoán nó cũng giống như một hố đen trong không gian của Tam giác quỷ Bermuda.

Hãy nhìn vào bảng thống kê số thuê bao đang hoạt động được thực hiện bởi Công ty truyền thông Media Metrix trong bảy nước

được điều tra, trong đó chỉ tính số người dùng Internet tại gia đình chứ không tính số người sử dụng tại văn phòng.

<b>Nước</b>	<b>Số thuê bao Internet (đơn vị 1000)*</b>
Mỹ	74.275
Nhật Bản	16.400
Anh	9.631
Đức	8.554
Canada	8.854
Úc	5-275
Pháp	3.721

*\* Đơn vị là 1000 nên với Mỹ, con số sẽ là 74.275.000 thuê bao.*

Ai là những người đã và đang nhảy vào lĩnh vực Internet? Số liệu của Media Matrix chỉ ra rằng ở Mỹ, tỷ lệ thuê bao của nam và nữ là ngang bằng nhau. Số lượng thuê bao nhiều nhất, không ngoài dự đoán, nằm ở độ tuổi từ 18 đến 54. Tuy nhiên, rất thú vị là hai nửa của độ tuổi này có tỷ lệ thuê bao tương đương nhau: 35% số thuê bao là từ 18 đến 34 tuổi và 36% thuê bao là từ 35 đến 54 tuổi. Lứa tuổi thanh thiếu niên từ 12 đến 17 tuổi chiếm 19% thuê bao (tương đương với 15 triệu người) và con số mà tôi thích nhất - 9% thuê bao - tương đương với khoảng 7 triệu người là ở trên độ tuổi 55. Tôi thích con số này bởi nó là một con số gây sốc cho những ai tin rằng máy tính chỉ là trò chơi của tầng lớp thanh thiếu niên trẻ tuổi. Đừng bao giờ nghĩ như vậy.



Khi nhìn vào những con số trên, bạn biết rằng không riêng gì các chuyên gia mà với tất cả mọi người, Internet đã nhanh chóng trở thành một yếu tố không thể thiếu trong đời sống hàng ngày. Một trong số những câu hỏi lớn được đặt ra vài năm về trước là liệu Internet có tạo ra một làn sóng mua sắm nào không và liệu người dân bình thường như chúng ta, những người chiếm phần đông trong xã hội, có sẵn sàng rút thẻ tín dụng ra để thanh toán cho một món hàng mà chúng ta không nhìn thấy, ngửi thấy hoặc chạm tay vào hay không. Giờ đây, tôi nghĩ chúng ta đã có câu trả lời. Một ví dụ thuyết phục là dịch vụ bán đồ chơi qua mạng. Căn cứ vào những gì đã diễn ra trong hai năm qua, công ty Media Metrix đã ước tính trong báo cáo mang tên Toy E-visory (mùa hè năm 1999) rằng doanh thu bán hàng trực tuyến đã nhảy vọt từ con số 45 triệu đô-la Mỹ trong năm 1998 lên tới hơn 1 tỷ đô trong năm 2000 và tăng lên đến 2 tỷ đô trong hai năm sau đó.

Bạn có thể tìm thêm số liệu ở Phụ lục B của cuốn sách, phần Nguồn tư liệu và hướng dẫn tham khảo. Nhờ sự ưu đãi của Media Matrix, tôi đã trích dẫn cho các bạn 20 biểu đồ mà từ đó các bạn có thể hình dung được quy mô các hoạt động Internet đã trở nên rộng lớn tới mức nào. Bạn có thể nhìn thấy những doanh số bán hàng ấn tượng của các công ty kinh doanh thương mại điện tử. Bạn có thể dựa vào đó để phân tích cơ hội và ngay ở trang đầu tiên của phụ lục, tôi cũng cung cấp cho các bạn những câu hỏi định hướng để nghiên cứu. Thông thường, chúng ta không bao giờ có đủ tiền để mua những thông tin này. Tuy nhiên công ty Media Metrix đã rất nhiệt tình với các nghiên cứu của tôi và thể hiện điều đó bằng cách công bố phụ lục này. Hãy đào sâu nghiên cứu nó - Đây thực sự là một tài sản lớn.

## **Lý do thứ hai: Bản thân Internet đã là một ngành công nghiệp lớn**

Bạn có muốn trở thành một phần của ngành công nghiệp đã tạo ra thêm 650.000 việc làm trong năm vừa rồi không? Đó là một ngành công nghiệp có doanh thu tăng 62% trong một năm. Những con số trong nghiên cứu “Chỉ số kinh tế mạng toàn cầu” của Đại học Texas, Austin đưa ra đã thực sự khiến chúng ta phải mở to mắt. Nhìn vào số liệu đó, bạn sẽ cảm thấy không còn phải lo lắng về chuyện bị sa thải nếu bạn làm trong ngành công nghiệp này. Bạn có nghĩ rằng mình nên khuyên con lựa chọn nghề nghiệp một cách sáng suốt và mở một tài khoản mua hàng ở một cửa hàng máy vi tính gần nhà không? Đó có thể là điều tốt nhất bạn làm để đảm bảo cuộc sống thoải mái khi về già và cũng là một cuộc sống thoải mái dù bạn đang ở độ tuổi nào đi chăng nữa. Nếu bạn làm ngơ trước công cuộc đổi mới này, thậm chí bạn còn già nua và lỗi thời nhanh hơn bạn có thể hình dung.

Nền kinh tế mạng có quy mô lớn như thế nào? Một báo cáo trong “Chỉ số kinh tế mạng toàn cầu” đã đưa ra con số 524 tỷ đô-la Mỹ trong năm 1999 và họ cho rằng con số này có thể sẽ tăng lên đến 850 tỷ đô vào năm 2000. Theo đó, quy mô của nền kinh tế mạng còn lớn hơn tất cả các lĩnh vực kinh doanh lớn nhất vốn đã định hình từ lâu như ngành bảo hiểm (724 tỷ đô-la), công nghiệp ô tô (728 tỷ đô-la). Trên đây chỉ là một vài con số có thể giúp bạn hình dung khái quát về ngành này.

Nếu bạn cảm thấy hứng thú làm việc trong lĩnh vực kinh tế còn khá bí ẩn mà chúng ta gọi là kinh tế mạng hoặc có ý định kinh doanh các sản phẩm - dịch vụ của ngành vô cùng hấp dẫn này, câu hỏi đầu tiên mà bạn nên đặt ra là “Vậy kinh tế mạng thực sự là gì?”. Cũng

trong báo cáo nêu trên, các nhà nghiên cứu đã đưa ra bốn yếu tố cấu thành của nền kinh tế Internet.

1. Cơ sở hạ tầng: Các công ty viễn thông, các nhà cung cấp dịch vụ Internet, các nhà cung cấp đường truyền, các nhà cung cấp đường truyền Internet cho các “vùng sâu, vùng xa”, các nhà sản xuất thiết bị mạng. Ví dụ như AT&T, AOL.com, Adobe và Microsoft.

2. Ứng dụng: Các dịch vụ và sản phẩm phần mềm ứng dụng tạo điều kiện phát triển cho các công ty dịch vụ, tư vấn, môi giới giao dịch và các công ty cung cấp dịch vụ thiết kế, xây dựng và bảo dưỡng các website. Những ví dụ điển hình là các tên tuổi như Oracle, Adobe và Microsoft

3. Trung gian: Phần lớn các công ty này được biết đến với cái tên “người sử dụng Internet thuần túy”, nghĩa là công việc kinh doanh của họ chủ yếu dựa vào Internet nhưng phương thức tạo lợi nhuận là từ phí quảng cáo, phí đăng ký thành viên và hoa hồng. Ví dụ như Yahoo!, E-Trade và Travelocity.

4. Thương mại điện tử: Các công ty này dựa vào các trang web để tiến hành các giao dịch thương mại, ví dụ như các công ty dịch vụ hàng không, các nhà sản xuất bán hàng trên mạng, các dịch vụ chuyên môn hay vui chơi giải trí khác. Những ví dụ điển hình là Amazon.com, Drug.com và American Airlines.

Bạn có thể tìm thêm thông tin về số nhân công và doanh thu trong từng bậc của nền kinh tế mạng ở Phụ lục B của quyền sách này.

### **Lý do thứ ba: Internet thực sự đang phát triển**

Ở trên, chúng ta đã nói về nỗi kinh hãi với chiếc máy tính của 30 năm về trước. Khi thời điểm đó đã qua và công nghệ máy tính (đặc biệt là những chiếc máy vi tính cá nhân) đã bắt đầu trở thành trào lưu, người ta lại bắt đầu hình thành tâm lý “kỳ vọng vào máy tính” và cho rằng máy vi tính sẽ ngày càng giúp tăng năng suất lao động. Chúng ta còn được chứng kiến việc vi tính hoá đã tạo ra những cơ hội lớn và thú vị như thế nào. Giờ đây chúng ta còn nhìn thấy những dấu hiệu rõ ràng chứng tỏ năng suất lao động đang tăng lên cùng với những kỳ vọng về máy vi tính.

### **Lưu ý**

Rõ ràng, chúng ta cần thừa nhận rằng...

Sau đây là hai điểm mấu chốt của toàn bộ hiện tượng Internet:

- Con người và các công ty cũng vậy, họ đến với Internet để kiếm tìm thông tin, giao tiếp và giao dịch. Rất nhiều tiền đã từ tay người nọ đến tay người kia và rất nhiều các mối quan hệ đã được tạo dựng từ đây. Thế còn bạn và thương hiệu của bạn thì sao? Đây là cơ hội của bạn trong những lĩnh vực đã nêu trên?

- Internet đến với con người và các công ty để được đổi mới, để tăng năng suất và để sáng tạo ra những công cụ giao dịch mới. Bạn có thứ gì có thể bán cho vô số các công ty đang tăng trưởng này không - những công ty mà doanh thu đang nhanh chóng tăng lên và niềm khao khát có được những siêu phẩm và những cá nhân kiệt xuất Không bao giờ với cạn.

Bạn sẽ là một người dùng Internet, một nhà cung cấp, hay là cả hai?

Cũng trong nghiên cứu Chỉ số kinh tế mạng toàn cầu nêu trên, tôi đã tìm thấy một bảng thống kê mà chúng ta không thể bỏ qua. Nghiên cứu này đã đặt ra những câu hỏi nằm trong mối quan tâm của không chỉ các công ty đang kinh doanh qua mạng mà còn của tất cả các công ty đang kinh doanh tại Mỹ.

Câu hỏi thứ ba có vẻ như rất dễ đoán ra câu trả lời. Nếu công việc kinh doanh của bạn là cung cấp các dịch vụ Internet thì rất dễ hiểu khi Internet tạo ra cho bạn một thị phần ngày càng cao. Nhưng hãy nhìn vào bản chất của ba câu hỏi còn lại. Ngày nay, cả các công ty kinh doanh qua mạng lẫn các công ty khác đều có rất nhiều lý do để có các sản phẩm bán trên mạng Internet (ví dụ các cửa hàng sách hay các cửa hàng bách hóa có trụ sở và trang web riêng). Giờ đây đã có sự khác biệt đáng kể trong việc cải thiện năng suất lao động và tính cạnh tranh của các công ty hoạt động mạnh trong ngành kinh doanh qua mạng.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Hãy nhìn vào bảng trên và...

### **Năng suất và lợi thế cạnh tranh**

<b>Số người trả lời Có</b>	<b>Các công ty kinh doanh qua mạng</b>	<b>Các công ty kinh doanh tại Mỹ</b>
1. Công ty bạn có bất kỳ một sản phẩm hay dịch vụ nào liên quan đến Internet giúp tạo ra một lợi nhuận đáng kể hay một lợi thế cạnh tranh không?	87%	44%
2. Bạn đã bao giờ chứng kiến năng suất lao động và máy móc của công ty bạn tăng lên chưa?	73%	29%
3. Bạn đã bao giờ chứng kiến thị phần của công ty bạn tăng lên chủ yếu từ các sản phẩm và dịch vụ quan đến Internet chưa?	68%	24%

4. Bạn đã bao giờ thâm nhập vào thị trường mới sâu hơn nhờ việc ứng dụng những sản phẩm và phần mềm Internet hay chưa?	72%	25%
--	-----	-----

Tất cả những điều trên đều có cơ sở bởi nền kinh tế này quá mới mẻ. Dĩ nhiên tôi biết các bạn đang mong đợi chứng kiến tân binh này sẽ tạo ra những bước đột phá về doanh số. Tuy nhiên, sự tăng trưởng kỳ diệu của nền kinh tế mạng không thể nuốt chửng cả nền kinh tế nói chung. Nền kinh tế của đất nước các bạn sẽ còn tiếp tục những bước tiến dài hơn trong lịch sử. Vẫn còn rất nhiều điều sẽ tiếp tục diễn ra xung quanh chúng ta và tôi mong ằng các bạn sẽ chiếm được một phần nào đó trong tương lai ấy.

### **Internet sẽ thúc đẩy xây dựng thương hiệu hay phá hủy nó?**

Một trong số những trở ngại lớn nhất trong nền kinh tế nói chung là liệu Internet mới lạ và kỳ bí kia có mê hoặc những công dân chân chính và khiến họ không thể quyết định một cách sáng suốt. Cuộc sống sẽ đưa ra câu trả lời.

Rất nhiều công ty có thương hiệu lâu đời phần khích xen lẫn lo lắng về những triển vọng mà Internet có thể mang lại. Họ đã mất hàng năm và hàng triệu đô-la để xây dựng thương hiệu, tạo nên sức hấp dẫn cho thương hiệu của mình. Mỗi CEO (giám đốc điều hành) đó đều có một nhóm người suốt ngày thì thầm vào tai họ rằng chỉ cần đầu tư thêm 10 triệu đô-la vào ngân sách phát triển trang web thì cả một thế giới của cải đang đợi họ ở phía trước chỉ sau một cái nhấp chuột. Những người này nói đúng hay sai, không ai kiểm chứng được. Cuối cùng, người ta chỉ thấy báo chí đưa tin về những vị lãnh đạo công ty táo bạo, có tầm nhìn xa trông rộng làm cho cổ động và chính họ trở nên giàu có.

## **Bàn luận**

Từ cannibalize (nuốt chửng) là...

Dĩ nhiên là những CEO này cũng như bao người khác, họ có hai cái tai để nghe và hiển nhiên là cũng có một nhóm những người khác đang thì thầm vào tai kia của họ những cảnh báo, răn đe về hậu quả nếu bị những người nhóm này sai khiến. Bên cạnh mỗi vị vua thành công vang dội nhờ Internet, chúng ta cũng có những con người không tên đã bị sa thải. Bên cạnh những thương hiệu đã được tạo lập, hiện vẫn đang tồn tại cả bricks và clicks (của hàng thực và cửa hàng ảo), chúng ta biết rằng mỗi dấu đỏ của một bản hợp đồng đã huỷ hoại cuộc sống tươi đẹp của một công nhân nào đó vì bị sa thải. Không còn nghi ngờ gì nữa, con người đang làm cho mình nghỉ hưu sớm hơn.

Chuyện gì sẽ xảy đến với sức mạnh của thương hiệu trong môi trường mới này?

Có rất nhiều quan điểm khác nhau về vấn đề này. Quan điểm thứ nhất là: “Hãy cẩn thận” và họ đưa ra những lý do rất chính đáng cho quan điểm này. Quan điểm thứ hai là “Hãy nhìn mà xem” và điều đó làm bạn phải chú ý tới ai, đang làm gì, với ai, khi nào.

Trước tiên chúng ta hãy bàn tới quan điểm đầu tiên, quan điểm mang tính chất đề phòng cao độ. Có rất nhiều bài báo ủng hộ quan điểm này đáng để chúng ta xem xét. Một trong số đó là một bài viết trên tờ Harvard Business Review (Tạp chí Điểm báo Kinh doanh của trường Đại học Harvard), số tháng 3-4/2000, với tựa đề “Minh bạch chi phí: Mạng Internet và mối đe dọa thực sự tới giá và thương hiệu”. Tác giả bài báo, ông Indrajit Sinha, đã đưa ra một lập luận rất hay là lượng thông tin khổng lồ tràn ngập khắp mọi nơi mà Internet

tạo ra cho phép người tiêu dùng có thể biết rõ về giá của một sản phẩm tới mức họ có thể “nhìn thấu” qua hình ảnh một thương hiệu sản phẩm và biết ngay chi phí cũng như giá trị tương đối của sản phẩm đó.

## **Bàn luận**

Sự ra đời của bán hàng qua...

Lập luận này tiếp tục được ông phát triển thành nhiều điểm quan trọng:

- Trước kia người tiêu dùng hầu như không thực sự biết gì nhiều về chi phí trực tiếp của một sản phẩm, họ chỉ biết giá trị thị trường của một sản phẩm đặt trong mối tương quan với các sự lựa chọn khác của họ mà thôi. Tuy nhiên ngày nay, chỉ cần qua vài nút bấm trên bàn phím, mọi việc đã trở nên đơn giản với họ khi muốn biết rõ chi phí sản xuất của một sản phẩm nào đó.

- Liệu các sản phẩm có thương hiệu còn có thể tạo ra lợi nhuận cận biên lớn nữa không khi người tiêu dùng đã trở nên lão luyện hơn trong việc xác định chi phí. Nếu chi phí của một sản phẩm vượt quá tính chất riêng biệt hay độc nhất vốn là cái làm nên đặc trưng cũng như lợi nhuận cho thương hiệu, thì khi đó, thương hiệu sẽ phải đối mặt với nguy cơ bị giảm giá trị xuống thành thường phẩm, giống như bao sản phẩm khác như đồ tương hay dầu thô, và sẽ không bao giờ được đánh giá là có đặc trưng riêng biệt nữa. Và chúng ta đều biết rằng, điều đó sẽ chấm dứt sự tồn tại của thương hiệu.

- Khi người tiêu dùng tìm cách biết nhiều hơn về chi phí cũng như giá của thương hiệu, điều này có thể dẫn đến hệ quả là niềm tin



vào thương hiệu sẽ bị giảm sút và thậm chí tồi tệ hơn là khách hàng có thể sẽ phản ứng một khi họ nghĩ là họ đã bị lừa gạt về giá.

Bài báo này đã trình bày ngắn gọn những vấn đề lớn nhất có thể xảy đến với thương hiệu trong môi trường kinh doanh hiện đại. Điều thú vị là những vấn đề này có thể áp dụng với cả các thương hiệu đang tồn tại trên thị trường. Cho dù đó là thương hiệu có cửa hàng thực hay chỉ có cửa hàng - mạng, hay có cả hai loại cửa hàng trên. Sẽ không mất quá nhiều thời gian để xem xét và so sánh giá cả của cùng một mặt hàng qua bốn hoặc năm trang web. Chưa kể hiện còn có những trang web mà mục đích lập ra là để so sánh giá cả các mặt hàng cho bạn.

### **Việc nhận biết thương hiệu khép lại những không gian ảo**

Giờ đây, đâu là những tin tức tốt cho thương hiệu? Ngay ở trước mắt các bạn hàng ngày và ở mọi nơi bạn đến.

Làm cách nào mà các trang web cho ta biết chúng đang tồn tại? Trong bối cảnh có tới hàng triệu website ở khắp mọi nơi, làm sao bạn lại biết tới các trang web như Amazon.com, Yahoo!, Drugstore.com, WebMD, 1800 - flowers.com, IWon.com, AOL, freeinternet.com... Khi bạn muốn tìm một trang web mà bạn nhớ chính xác địa chỉ của nó, bạn có bao giờ gõ những chữ đại loại như "tênạpchí.com" để tìm ra trang web bạn muốn? Tôi chắc là rất nhiều lần bạn tìm được theo cách này.

Lý do khiến chúng ta biết nhiều về các trang web là bởi các trang web đó được định hướng nhờ hai yếu tố sau: một cái tên thương hiệu dễ nhớ hay một link (đường dẫn) có thể dẫn chúng ta đến trang web dễ dàng. Với Internet thì tên thương hiệu dễ nhớ gần như là tất cả. Bạn có biết về thuật ngữ domain name (tên miền)

không? Với tư cách là những người làm về thương hiệu, chúng ta rất cần phải biết điều này. Trong khi xem xét vấn đề tên miền, bạn nghĩ sao về cybersquatting (sở hữu tên miền)? Tôi sẽ giải thích thêm về những từ mới để các bạn biết và hy vọng sẽ giúp các nhà biên soạn từ điển cập nhật chúng.

Đối với Internet, tên miền rất quan trọng. Đó là cái xác nhận thương hiệu của bạn, cũng giống như những từ trên vỏ hộp đồ uống nhẹ. Và trong thực tế, nó còn quan trọng hơn nhiều so với tên thương hiệu của một đồ uống nhẹ nào đó. Tại sao vậy? Bởi vì khi bạn đi mua đồ uống lạnh, bạn thực sự nhìn thấy các loại đồ uống bày trong tủ của cửa hàng, nó giúp bạn nhớ lại bằng hình ảnh đồ uống nào bạn dùng lần trước và bạn đã rất thích. Tối nay, bạn hãy thử làm lại điều đó khi nhìn vào màn hình máy vi tính xem sao.

### **Bàn luận**

Link (đường dẫn) là một công cụ phần mềm đưa người truy cập từ trang web này sang trang web khác chỉ với một cái nhấp chuột vào cụm từ đó. Bạn có thể mua các link để trang web của bạn được đặt vào các trang web khác. Một domain name (tên miền) là một cụm từ hay tổ hợp các con số trong địa chỉ trang web của bạn đặt đằng sau WWW.tên miền, ví dụ như [www.patricianicolino.com](http://www.patricianicolino.com). Cybersquatting (sở hữu tên miền) có nghĩa là bạn dành quyền sở hữu của những tên miền mà bạn nghĩ là sẽ có ai đó muốn trả hay sẵn sàng trả cho bạn nhiều tiền cho các tên miền đó.

Điều thú vị là có rất nhiều các trang web lớn từng rất thành công hay mong muốn thành công đang áp dụng những phương thức quảng cáo truyền thống để thuyết phục chúng ta về thương hiệu của

họ. Tên thương hiệu vẫn là điều quan trọng đến nỗi rất nhiều các ý tưởng về nhận thức và thừa nhận tên - thương hiệu đang được người ta nói đến như nói về những tin tức nóng hổi trên các mặt báo. Và chúng ta, những nhà quản trị thương hiệu cũ lại tìm thấy những minh chứng mới mẽ về tài năng của mình.

Hãy lướt nhanh qua các trang web có chạy các dòng quảng cáo sau đây:

- Tốp ca nam hát ca khúc trữ tình trong suốt kỳ nghỉ hè.
- Trẻ nhỏ và tên các vận động viên lớn.
- Tặng 10.000 đô-la Mỹ mỗi ngày

Khi đặt hai trường phái này lại với nhau, bạn nhận ra điều gì? Theo tôi đó là một trạng thái ngổn ngang của niềm hy vọng và sự sợ hãi. Cả hai trạng thái đều có cơ sở để tồn tại. Và điều tốt nhất tôi khuyên các bạn bây giờ là nên tin tưởng vào một thực tế là Internet sẽ làm cho thương hiệu trở nên hấp dẫn và quan trọng hơn bao giờ hết. Quay trở lại khái niệm căn bản mà chúng ta dùng để định nghĩa thương hiệu, chúng ta đã khẳng định thương hiệu tạo nên những cam kết nhất định về giá trị. Sự đảm bảo này đã tiến lên một tầm quan trọng mới trong thế giới Internet đầy hỗn độn. Tuy nhiên, hãy thận trọng với những ảo tưởng, nó có thể mang lại cho bạn “cái chết” trong thế giới ảo.

Tiện đây, tôi muốn giải thích thêm là ba câu quảng cáo ngắn gọn trên lần lượt là của Amazon.com, freeinternet.com và IWon.com.

**Hãy xác định: Bạn muốn Internet làm gì cho bạn?**

Sau đây là một câu hỏi căn bản để gợi ý cho bạn: Bạn đang tạo ra một thương hiệu cho Internet hay một chiến lược Internet cho thương hiệu của bạn? Đó là hai điều hoàn toàn khác nhau. Hãy bắt đầu ngay tại đây: Bạn muốn Internet làm gì cho bạn?

Cách tốt nhất để trả lời câu hỏi trên là xem xét nó từ góc độ đơn giản trước khi bạn phức tạp hóa nó bằng những ý tưởng hay mục tiêu to tát. Hãy suy nghĩ về những điều tôi vừa nói và nếu bạn thuộc tí người có tính cực đoan thì tôi xin nói ngay rằng không có câu trả lời duy nhất đúng hoặc sai cho câu hỏi trên. Bạn có thể kiểm tra xem những điều tôi sắp nói đúng với công việc kinh doanh của bạn như thế nào:

Tôi muốn Internet...

- Là một phương tiện thông tin liên lạc hay công cụ để tôi tiếp cận với:

\_\_\_\_\_ Email (thư điện tử)

\_\_\_\_\_ Các công trình nghiên cứu/phân tích.

\_\_\_\_\_ Chăm sóc khách hàng

\_\_\_\_\_ Bản tin qua email

\_\_\_\_\_ Tin tức đăng trên báo

- Là một phương tiện giao dịch:

\_\_\_\_\_ Cung cấp dịch vụ

\_\_\_\_\_ Bán sản phẩm

\_\_\_\_\_ Đặt hàng

\_\_\_\_\_ Cải tiến sản phẩm

- Hãy chọn những từ miêu tả chính xác nhất điều mà bạn muốn Internet làm cho bạn:

\_\_\_\_\_ Thông tin thông suốt trong khắp công ty cũng như giữa công ty với khách hàng.

\_\_\_\_\_ Tiếp cận với khách hàng để xây dựng lòng tin và nhận biết của họ về giá trị sản phẩm của công ty bạn.

\_\_\_\_\_ Bán sản phẩm - dịch vụ do bạn sản xuất hoặc thực hiện.

\_\_\_\_\_ Giúp người khác bán hàng và qua đó chúng ta cũng có lợi.

\_\_\_\_\_ Tránh không để đối thủ cạnh tranh cướp mất khách hàng.

\_\_\_\_\_ Chờ cho tới khi chúng ta tìm thấy điều gì đó có ý nghĩa để làm trên mạng.

\_\_\_\_\_ Tiết kiệm thời gian cho rất nhiều hoạt động, như đặt trang thiết bị văn phòng.

\_\_\_\_\_ Trở thành thương hiệu hàng đầu trong một lĩnh vực kinh doanh X nào đó

\_\_\_\_\_ Ít nhất thì Internet cũng khiến ta trông giống như đang ở thế kỷ XX - giờ là XXI.

Khi bạn phân loại tất cả các câu hỏi trên, bạn sẽ thấy điều quan trọng nhất là nó giúp bạn phân biệt Internet với vai trò là công cụ và Internet với vai trò là sản phẩm. Nếu bạn vẫn còn nghi ngờ, hãy xem xét một vài câu hỏi mà tôi thích nhất: Những ý tưởng về Internet sẽ giúp bạn kiếm tiền bằng chính những ý tưởng ấy hay là giúp bạn làm tốt công việc kiếm tiền ở một lĩnh vực khác?

Sau đây là một vài gợi ý. Hãy hoàn thành câu sau đây: Có trong tay một chiến lược sử dụng Internet hiệu quả, bạn có thể...

- Bán hàng trên mạng.
- Giải thích mọi chuyện cặn kẽ hơn.
- Tạo được lòng tin của khách hàng.
- Thuyết phục khách hàng mới.
- Bán các sản phẩm mới hoặc các mặt hàng khác.
- Trao đổi với khách hàng nhiều hơn để tìm ra điều họ thật sự mong muốn.
- Cải tiến các quảng cáo và khuyến mại của bạn.
- Trở thành một nhân vật quan trọng trong cuộc sống của họ bằng cách cung cấp những dịch vụ hoặc giải pháp nào đó.

Khả năng truyền tải tuyệt vời của Internet cho phép bạn tạo ra vô vàn những thông điệp khác nhau. Các lựa chọn nhấp chuột mà mọi người làm trong phạm vi một trang web giúp họ có thể hướng tới cái mà họ muốn. Xét về bản chất, họ đang làm công việc mà chúng ta gọi là marketing mục tiêu, tự mình tìm đúng người đúng sản phẩm. Điều này cũng có nghĩa là bạn sẽ tạo ra năng suất cao cho mỗi đồng đô-la bạn đầu tư vào một trang web tốt.

### **Những điều cần lưu ý**

- Internet tồn tại bởi vì nó được ưa chuộng rộng rãi và do tác động to lớn của nó với nền kinh tế của tất cả các quốc gia.
- Việc sử dụng Internet đang ngày càng lan rộng khắp mọi nơi trên thế giới, thu hút tất cả mọi người ở mọi lứa tuổi khác nhau.

- Với sự hỗ trợ của Internet, các công ty bắt đầu tăng năng suất đáng kể - một nguồn lợi không nhỏ.

- Internet dựa vào sự nhận biết thương hiệu và sử dụng rất nhiều phương tiện truyền thống khác để phát triển.

- Bạn phải xác định rõ ràng: Bạn đang tìm kiếm việc tạo ra một thương hiệu cho Internet hay đang tìm kiếm một chiến lược Internet cho thương hiệu của bạn?

## Phần 2. HỌC CÁCH TƯ DUY CỦA MỘT NHÀ QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Chúng ta sẽ bắt đầu Phần 2 theo cách mà mọi người luôn mong muốn khi khởi đầu một công việc mới: Chúng ta sẽ bàn về một bức tranh lớn, về những điều giúp bạn nổi bật và phương pháp tư duy chiến lược của các nhà quản lý cấp cao. Bạn sẽ khám phá ra dạng suy nghĩ chiến lược này, nhờ đó sau khi đọc hết Phần 3 - Bạn nhận được: Niềm vui, sự sáng tạo và nguồn cảm hứng và Phần 4 - Xây dựng quan điểm thương hiệu, mọi chuyện sẽ trở nên rõ ràng.

Tại sao bạn muốn hiểu về quản trị thương hiệu? Bạn có muốn biết công ty của mình ra quyết định như thế nào không? Bạn có muốn khởi sự công việc kinh doanh của chính mình, tìm hiểu cách thức để phát triển một thương hiệu và duy trì bản sắc độc đáo cho nó không? Có thể chuyên môn của bạn là kỹ sư, chăm sóc khách hàng hay kế toán và bạn đang muốn chuyển hướng sang marketing. Dù bạn tiếp cận vấn đề từ đưa ra quyết định từ quan điểm thương hiệu. Vì vậy, hãy bắt đầu phát triển điều đó ngay từ bây giờ.



## **Chương 5. Bắt đầu định hướng trở thành nhà quản trị thương hiệu**

### **Những nội dung chính**

- Tên thương hiệu trở thành một lối đi tắt dễ dàng trong cuộc sống
- Phương pháp 5 P - cũ nhưng tốt
- Học cách phân tích phương pháp marketing hỗn hợp
- Bây giờ bạn cần thêm phương pháp 4?

Xin chúc mừng bạn vì đã quyết định trở thành một nhà quản trị thương hiệu. Chúng tôi sẽ đưa bạn vào một nhóm quản trị thương hiệu với tư cách trợ lý. Từ đây, định hướng trở thành một nhà quản trị thương hiệu chuẩn bị bắt đầu.

Trước tiên, nhằm giúp bạn có một nền tảng kiến thức chắc chắn, trong chương này, chúng ta sẽ cùng nhau lướt qua một số kiến thức căn bản về marketing, bao gồm cả các thuật ngữ chuyên môn. Sau đó, chúng ta sẽ bổ sung những quan điểm mới để tạo thành một sự kết hợp chiến lược giữa hệ thống quan điểm cũ với quan điểm mới. Tổng cộng, chúng ta sẽ điếm qua chín khái niệm mà khi kết hợp với nhau chúng sẽ tạo cho bạn nền tảng kiến thức vững chắc của một nhà quản trị thương hiệu và một doanh nhân. Đây là những điều bạn học, bạn ghi nhớ và bạn sẽ còn phải nhắc đi nhắc lại nhiều lần.

### **Bạn đã biết rất nhiều về thương hiệu**

Thực tế, cho đến hiện tại chắc chắn bạn đã từng đưa ra rất nhiều quyết định liên quan đến thương hiệu. Chúng ta đã nói về

chuyện bạn sinh ra và lớn lên trong một thế giới tràn ngập thương hiệu, đến mức bạn thậm chí chẳng cần băn khoăn xem mình nên mua loại nước ngọt nào. Bạn có một danh sách các thương hiệu “đã có tên tuổi” cho bất cứ thứ gì bạn muốn như quần áo, thực phẩm, xe hơi và thậm chí đến cả loại bút ưa thích. Tên thương hiệu là thứ giúp bạn hình dung nhanh nhất và nó làm cho cuộc sống của bạn dễ dàng hơn khi không phải tốn hàng giờ để đưa ra những quyết định mua bán quan trọng.

## **Bàn luận**

Marketing hỗn hợp là...

Hàng ngày, bạn nhìn thấy rất nhiều quảng cáo và hình thành quan điểm về quảng cáo và các sản phẩm, dịch vụ, nhân vật xuất hiện trong các chương trình đó. Các bậc cha mẹ thường lo sợ cái ngày bọn trẻ từ chối mặc những bộ quần áo mà người khác chọn cho chúng. Chúng muốn bắt đầu tự chọn quần áo cho mình. Đây là một bước quan trọng trong quá trình trưởng thành của mỗi cá nhân. Nếu bạn cũng như tôi, hẳn bạn sẽ không thích khi ai đó nói bạn phải mua cái này cái nọ. Tôi thường hay phát cáu khi một ai đó cứ chạy theo nhắc tôi hay lải nhải vào tai tôi 5 đến 10 lần là “Cứ thử đi”. “Tôi không muốn”. Đúng thế, chúng ta thích tự chọn cho mình.

Chúng ta đã quen với ý nghĩ là mình có nhiều sự lựa chọn và việc được tự do thay đổi quyết định để chọn cái khác là một trong những điều thú vị nhất của cuộc sống. Nếu bạn ngừng lại một lúc nào đó để phân tích xem bạn quyết định lựa chọn bao nhiêu lần trong một ngày, nếu bạn ghi tóm tắt mỗi lần chọn mua một sản phẩm, chọn đường đi hay một kênh phát thanh, có thể bạn sẽ ngạc nhiên không hiểu sao mình vẫn nhớ đường về nhà sau bao nhiêu

quyết định như vậy. Tên thương hiệu đã trở thành một lối đi tắt cho chúng ta. Nó giúp chúng ta sống êm ả và nhàn nhã hơn, bởi vì ít nhất, trong một vài lĩnh vực của cuộc sống, chúng ta có những thứ mà chúng ta biết chắc là mình thích.

Khi bạn ngừng lại để tìm hiểu về quản trị thương hiệu thay vì mua các thương hiệu như một người tiêu dùng thông thường, bạn đã bắt đầu nghiên cứu sâu hơn về cấu trúc căn bản của đời sống thương hiệu. Mọi thương hiệu đều có những nền tảng căn bản quyết định việc thương hiệu đó sẽ được mọi người nhận biết như thế nào. Vốn dĩ, thương hiệu tồn tại để được quảng bá, được nhận biết và trở nên nổi bật. Nếu không đạt được tất cả những điều đó, thương hiệu chỉ là một giấc mơ và không bao giờ trở thành một kế hoạch kinh doanh khả thi.

Trong thực tế, thương hiệu cần được quảng bá và điều đó khiến marketing giữ một vai trò đặc biệt quan trọng trong quản trị thương hiệu. Nếu chỉ cần đem thương hiệu ra bán ngoài thị trường thì có lẽ bộ phận điều hành hay bộ phận hậu cần của công ty sẽ quản lý chúng. Một trong những cơ sở quan trọng của marketing (với bất cứ lĩnh vực hay đối tượng nào) và luôn được nhắc đến trong marketing thương hiệu là nguyên tắc 5 P, hay còn gọi là marketing hỗn hợp.

### **5 P: cũ nhưng tốt**

Có lẽ, bất cứ ai khi học môn Marketing cơ bản tại các trường đại học ở Mỹ đều phải bắt đầu bằng nguyên tắc 4 P hay 5 P (tùy thuộc vào việc bạn học trường nào). Hầu hết các sách marketing đều nói về 4 P - nguyên tắc được cho là của Philip Kotler, tác giả của một số giáo trình marketing nổi tiếng. 4 P đầu tiên mà tôi liệt kê

dưới đây có lẽ đã quen thuộc với bạn, tuy nhiên tôi và một số người khác đã bổ sung thêm 1 P nữa mà tôi nghĩ là rất cần thiết.

Trước tiên, 5 P là: product (sản phẩm), price (giá), place (địa điểm), promotion (xúc tiến bán hàng) và person (đối tượng). Hãy xem xét từng yếu tố, tìm hiểu xem chúng có nghĩa gì và tại sao chúng lại là một phần của marketing hỗn hợp. Để cẩn thận và tránh nhầm lẫn, hãy nhớ rằng dù ai là người đầu tiên sáng tạo ra danh sách này thì họ cũng muốn nó dễ nhớ, vì vậy mọi yếu tố đều bắt đầu bằng chữ P.

- **Product** (sản phẩm) là một từ thu tóm ý nghĩa của tất cả các thực thể mà chúng ta nói đến, bất kể ở dạng nào. Đừng quá chú trọng về từ ngữ. hãy xem đó là một thuật ngữ chung để chỉ tất cả các dạng sản phẩm, dịch vụ, triết lý hay cá nhân đóng vai trò trung tâm trong hoạt động kinh doanh của bạn. Trong phần 1 - Sức mạnh của quản trị thương hiệu, chúng ta đã bàn về thương hiệu là gì và tất cả những thực thể đó được khái quát bằng cụm từ product.

- **Price** (giá) đơn giản như ý nghĩa của từ này - tuy nhiên, là một nhà quản trị thương hiệu, bạn sẽ tập trung vào việc làm thế nào để tìm ra mức giá phù hợp cho sản phẩm. Chúng ta sẽ dành cả Chương 18: Phương thức định giá trong Phần 4 để thảo luận về vấn đề này.

- **Place** (địa điểm) là cửa hàng hoặc văn phòng, rạp chiếu phim, quầy bán kem... tất cả những nơi mà sản phẩm được tiêu thụ. Tuy nhiên, với sự xuất hiện của máy tính cá nhân và mạng Internet, định nghĩa trên đã được mở rộng thành tất cả những địa điểm và cách thức tiêu thụ sản phẩm. Trong các yếu tố của marketing hỗn

hợp, đây có lẽ là yếu tố linh hoạt nhất hiện nay. Chúng ta sẽ dành Chương 16 trong Phần 4 để nói về thị trường.

- **Promotion** (xúc tiến bán hàng) là một từ có ý nghĩa khái quát cao, chỉ tất cả các hoạt động khuyến khích người tiêu dùng mua hàng. Do đó, nó bao gồm cả quảng cáo và cái mà chúng ta thường gọi là các hình thức khuyến mại như phiếu mua hàng, thẻ giảm giá... Trong Phần 4 và phần 5 (Giữ quyền sở hữu: Phần quản lý chung của quản trị thương hiệu) chúng ta sẽ bàn kỹ về vấn đề này.

- **Person** (đối tượng) là yếu tố thứ năm, có nghĩa đúng như bản thân từ đó: Ai sẽ là người mua sản phẩm? Trong thuật ngữ marketing, chúng ta gọi đó là thị trường mục tiêu. Theo tôi, đây là một phần rất quan trọng trong marketing hỗn hợp bởi vì chúng ta cần phải làm rõ ai là người muốn hay cần mua sản phẩm của chúng ta. Sự ra đời của công nghệ thông tin và những thứ như chương trình dành cho khách hàng thân thiết đã khiến cho công việc này trở nên rất thú vị và hoàn toàn mới mẻ với nhiều thử thách và niềm vui mới. Chúng ta cũng sẽ dành Chương 22 - Song hành cùng quảng cáo: Bạn phải thay đổi không ngừng – để nói về chữ P thứ năm này.

### **Ghi nhớ**

4/5 P là một triết lý “xưa như trái đất” nhưng nó đã được thời gian kiểm chứng. Đó là một danh mục kiểm tra tuyệt vời mỗi khi bạn gặp khó khăn, là một phương pháp ghi nhớ hữu hiệu khi bạn cần phải ghi tốc ký mà vẫn đảm bảo những nội dung căn bản, có lẽ tác giả đầu tiên của nguyên tắc này đã phải mất khá nhiều thời gian để mọi thứ đều bắt đầu bằng chữ P – điều đó hoàn toàn có thể hiểu được.

Khi bạn nhận ra 5 P của một sản phẩm cũng là lúc bạn học cách quyết định xem mỗi yếu tố trên sẽ là gì đối với thương hiệu của bạn.

### **Bài tập khởi động: Bạn là người tiêu dùng, đồng thời cũng là nhà phân tích**

Hãy dành một vài phút xem lại 5 chữ P để bạn nắm rõ cách vận dụng chúng vào cuộc sống và hiểu rằng mỗi chữ P thực sự là kết quả của một quyết định quan trọng.

Hãy bắt đầu với những gì bạn đã biết trong vai trò một người tiêu dùng. Tôi muốn tạo ra một bài tập đơn giản cho tất cả mọi người, vì vậy bạn hãy chọn một thương hiệu đồ uống nhẹ, có thể là soda, nước đóng chai, trà đá, trà chanh hoặc bất kỳ thứ gì bạn thích nhất. Sử dụng bảng sau đây (bạn có thể phôi-tô ra một trang giấy khác để sử dụng bất cứ lúc nào bạn muốn), bắt đầu với cột ngoài cùng bên trái và điền hết các cột còn lại bên phải.

Trong cột đầu tiên bên trái, hãy điền một sản phẩm bất kỳ - có thể là tên thương hiệu hoặc kích cỡ của sản phẩm nào đó mà bạn thích nhất. Tiếp tục sang bên phải, bạn hãy điền những gì bạn biết với tư cách là một người tiêu dùng về sản phẩm đó, bao gồm: giá, địa điểm nơi bạn có thể mua hàng, các hoạt động xúc tiến bán hàng mà bạn từng thấy (nếu là một quảng cáo trên truyền hình hay sóng phát thanh, hãy nêu tên các chương trình đó; nếu là phiếu mua hàng, bạn cũng viết vào) và theo bạn, ai sẽ là đối tượng mà thương hiệu đó hướng tới, ngay cả khi đối tượng đó không phải là bạn. Cột đối tượng có thể bao gồm cả giới trẻ hoặc những phụ nữ đã trưởng thành, trẻ em hoặc nam giới ở độ tuổi từ 25 đến 40 - bất cứ từ gì diễn đạt được những điều bạn nghĩ.

--	--	--	--	--

Product (Sản phẩm)	Price (Giá)	Place (Địa điểm)	Promotion (Xúc tiến bán hàng)	Person (Đối tượng)

### *Nguyên tắc 5 P trong marketing*

Với tư cách là một người tiêu dùng, bạn hoàn toàn có thể phân tích ít nhiều về chiến lược thương hiệu bằng cách đơn giản là nhìn vào từng thành tố riêng rẽ của marketing hỗn hợp. Bạn có thể áp dụng việc phân tích này cho bất kỳ một sản phẩm nào và đó là một cách tuyệt vời giúp bạn tư duy như một nhà marketing thương hiệu.

### *Áp dụng 5 P vào cuộc sống*

Bây giờ, hãy tiến thêm một bước vào chiến lược thương hiệu đích thực. Quay trở lại bảng trên, bạn hãy xem liệu có thể điền thêm ít nhất hai dòng thông tin về chính sản phẩm này bằng cách trả lời các câu hỏi dưới đây hay không:

- Sử dụng cùng sản phẩm với kích cỡ như trên, bạn có thể nêu ra hai loại địa điểm tiêu thụ khác của sản phẩm này (không phải tên hai cửa hàng khác) và giá của chúng ở hai địa điểm đó không? Cụ thể như, nếu bạn liệt kê một cửa hàng tạp hoá thì liệu còn có loại cửa hàng nào khác cũng bán sản phẩm này hay không?

- Bạn có thể kể tên hai hoạt động xúc tiến bán hàng khác của sản phẩm này mà bạn từng nghe nói đến hay chứng kiến không?

- Ở mục Đối tượng, bạn có thể kể tên hai nhóm đối tượng khác mà sản phẩm này đang hướng tới không?

Bạn có nhận ra rằng có rất nhiều khả năng cho cùng một loại sản phẩm không? Bạn có muốn có thêm nhiều điều thú vị khác không?

- Bây giờ, trong mục Sản phẩm, hãy điền thêm sản phẩm thứ hai cùng thương hiệu với sản phẩm trên nhưng có thể khác về kích cỡ hoặc hình thức. Hãy tập trung và cố gắng nghĩ về nơi bạn nhìn thấy điểm khác biệt giữa chúng. Một ví dụ dễ thấy với các sản phẩm đồ uống là một lon 12 ounce (1 ounce 28,35 g) và một chai 2 lít. Thông thường, 90% các đại lý đều bày bán cùng lúc hai loại sản phẩm này. Liệu có nơi nào đó mà chúng không được bày bán cùng nhau không?

- Tiếp theo mục Sản phẩm là mục Địa điểm và Giá; nếu bạn nghĩ rằng sản phẩm này có một nhóm khách hàng mục tiêu khác, hãy viết ra. Cẩn thận hơn, bạn hãy nghĩ xem ai sẽ mua sản phẩm ở dạng này và trong những dịp nào. (Gợi ý: Nếu đây là một chai 2 lít so với lon 12 ounce, nó có thể được dùng trong các gia đình, các bữa tiệc, những người nghiện uống côla...). Như vậy, có rất nhiều khả năng kết hợp 5 P cho cùng một thương hiệu sản phẩm đồ uống nhẹ.

### ***5 P là kết quả của những quyết định sáng suốt***

Khi nhìn nhận 5 P theo cách này, bạn sẽ thấy chúng là những thành phần cốt lõi của chiến lược thương hiệu tổng thể. Không thể nói 5 P là lỗi thời hay lạc hậu. Địa điểm có thể là một nơi bán truyền thống như một cửa hàng nào đó hoặc cũng có thể hiện đại như một website. Xúc tiến bán hàng có thể cổ điển như các chương trình quảng cáo trên truyền hình nhưng cũng có thể mới mẻ và sắc bén như một chương trình trí tuệ nhân tạo để theo dõi số lần nhấp chuột



của người truy cập vào trang web của bạn trên Internet (chúng ta sẽ nói kỹ về những điều này trong phần 4).

Thông điệp lớn nhất dành cho nhà quản trị thương hiệu tương lai là mỗi yếu tố của thương hiệu cần phải được xem xét kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định. Bạn đừng bỏ qua bất cứ thành tố nào trong nhận diện thương hiệu hay chiến lược thương hiệu của bạn và cho rằng thế giới sẽ tự tìm ra phần bị bỏ qua đó. Mỗi thành tố nhỏ nhất của vấn đề này đều là trách nhiệm của bạn.

Bạn có muốn thêm sản phẩm hay kích cỡ mới vào bảng trên nữa không? Bạn có muốn thử bán sản phẩm cho các đại lý mới không? Bạn có muốn bỏ những sản phẩm đang ế ẩm ở một đại lý vắng khách nào đó? Bạn có muốn thu hút giới trẻ, giới công chức, những người độc thân mua sản phẩm của bạn không? Cách đơn giản nhất để bạn phân nhánh những thay đổi này là vẽ lại bảng 5 P trên, sau đó thực hiện ba điều sau đây:

1. Cập nhật các thay đổi ở bất cứ mục nào. Nếu là một kích cỡ hay hương vị mới, hãy điền dưới mục Sản phẩm, nếu là một đại lý mới, hãy điền dưới mục Địa điểm.

2. Tiếp tục điền thêm các mục khác theo chiều ngang để có một sản phẩm hoàn chỉnh.

3. Bây giờ, bạn hãy điền vào các cột càng nhiều càng tốt. Ví dụ như, dưới mục Sản phẩm nếu bạn điền một chai trà đá uống liền với vỏ làm bằng nhựa và dung tích 1 gallon (3,78 lít), bạn sẽ có rất nhiều điều để viết dưới mục Địa điểm. Đó có thể là các quầy hàng ở siêu thị, cửa hàng bách hoá, hiệu bán buôn, các hiệu thuốc lớn, các quầy hàng tiện ích ở các khu nghỉ dưỡng, thậm chí là cả những quầy bán bánh sandwich.

## **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Ngày nay, triết lý 5P có thể...

Giờ đây, bạn đang tư duy như một nhà quản trị thương hiệu đích thực. Có thể bạn không hướng tới tất cả những địa điểm tiêu thụ mà tôi vừa nêu trên nhưng bạn đang tìm kiếm các khả năng và xét xem cái nào là hợp lý nhất. Ý tưởng kẻ bảng là một cách vô cùng đơn giản nhằm giúp bạn phân tích tất cả các vấn đề đang bày ra trước mắt. Chúng ta sẽ sử dụng lại bảng này ở phần bàn về xúc tiến bán hàng và nơi tiêu thụ trong Phần 4.

### **Bổ sung thêm 4 T: Một cách tư duy mới mẻ và hợp thời**

5P được coi là chìa khóa cho tư duy marketing trong suốt một thời gian dài. Tuy nhiên, rất nhiều thay đổi trong thập kỷ vừa qua đã hướng tôi đến bốn vấn đề then chốt khác mà tôi nghĩ là vô cùng quan trọng để có được một tư duy kinh doanh tốt trong thời đại ngày nay. Bốn vấn đề này cần phải được nhận thức, ghi nhớ và kết hợp với 5 P trong suy nghĩ của bạn. Tôi gọi bốn vấn đề đó là 4 T. Tôi chưa từng nghe thấy bất kỳ ai nói đến 4 T, vì vậy tôi không nghĩ rằng bạn có thể tìm thấy chúng ở bất kỳ một cuốn sách nào khác với tên gọi 3 T hay một con số nào đó gắn liền với nó.

4T đó là technology (công nghệ), timeliness (đúng lúc), teamwork (làm việc nhóm) và truthfulness (trung thực). Mỗi T sẽ được bàn đến trong các phần tiếp theo.

### ***Công nghệ là yếu tố then chốt***

Xét về một khía cạnh nào đó, có thể nói công nghệ hiện là yếu tố căn bản của bất kỳ lĩnh vực kinh doanh nào. Bản thân công nghệ có thể là một ngành kinh doanh hoặc cũng có thể là công cụ hỗ trợ

cho các ngành kinh doanh khác. Dù bạn xem xét một công việc kinh doanh đang tiến hành hay trăn trở với những ý tưởng kinh doanh mới, hẳn bạn vẫn muốn biết công nghệ sẽ phù hợp hoặc có thể phù hợp với công việc của bạn ở mức độ nào.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Công nghệ thường được coi như một “người tạo điều kiện” cho các công ty, nghĩa là khi một công ty có những mục tiêu và chiến lược nhất định, họ có thể sử dụng sức mạnh của công nghệ để đạt được những mục tiêu này. Công nghệ trở thành một công cụ chiến lược khi được sử dụng để gửi các bản tin qua email hoặc những đợt giảm giá đặc biệt để khuyến khích mua hàng.

Nếu bạn phân tích một công việc kinh doanh đang tiến hành, bạn sẽ hỏi những câu như:

- Công nghệ có tác động gì đến việc kinh doanh này?
- Những công nghệ nào có thể giúp hoạt động kinh doanh này phát triển hơn nữa?

Nếu bạn phân tích các ý tưởng kinh doanh mới, bạn sẽ băn khoăn về những vấn đề sau:

- Công nghệ có thể giúp cho hoạt động kinh doanh này “tốt hơn” như thế nào, cụ thể hơn là giúp hoạt động này nhanh hơn, trơn tru hơn, ít tốn kém hơn và được phản hồi nhiệt tình hơn... như thế nào.

Công nghệ có thể đóng rất nhiều vai trò trong việc kinh doanh của bạn, vì vậy chúng ta sẽ dành ít phút để xem xét năm trong số các vai trò của nó sau đây.

- **Công nghệ - sản phẩm:** Rất nhiều sản phẩm và dịch vụ có liên quan đến việc cung cấp cho người dùng các công nghệ khác nhau. Công việc kinh doanh của bạn có thể là cung cấp một bộ phận (phần cứng, phần mềm), một giải pháp (tập hợp các phần riêng lẻ với nhau để tạo ra một giá trị nào đó) hay một dịch vụ (dịch vụ lưu trữ)? Nếu công nghệ là hoạt động kinh doanh chính của bạn và là sản phẩm đem bán thì khi đó bạn thực sự đã gắn chặt với việc sử dụng công nghệ trong kinh doanh. Tuy nhiên, bạn hãy đọc kỹ các vai trò khác của công nghệ dưới đây để không bỏ qua những cơ hội có thể đang ở ngay trước mắt.

- **Công nghệ - phương tiện xúc tiến bán hàng:** khi bạn nghĩ về đối tượng (person) trong marketing hỗn hợp, hãy chắc rằng bạn biết cách tiếp cận đối tượng này. Bạn có xin được email (thư điện tử) của họ để gửi thông báo mỗi khi cửa hàng có sự kiện gì không? Khi họ thanh toán tại máy đếm tiền của cửa hàng, liệu bạn có thể đưa cho họ một giấy biên nhận để mua hàng với giá thấp hơn trong lần mua tới hay không? Bạn có thể thuyết phục họ đăng ký trở thành khách hàng thân thiết của cửa hàng để nhận quà khuyến mại không?

- **Công nghệ - chiến lược dịch vụ khách hàng:** Áp dụng công nghệ như thế nào để phục vụ khách hàng tốt hơn? Làm thế nào để giảm thiểu thời gian đi lại lòng vòng xung quanh khách hàng, nhanh chóng giải đáp các thắc mắc, cung cấp dịch vụ đặt hàng và hỗ trợ trực tuyến hoặc giúp khách hàng tiếp cận được những thông tin hữu ích với họ? Làm thế nào để công nghệ mà bạn sở hữu có thể đáp ứng nhu cầu và nâng cao chất lượng cuộc sống của khách hàng?

**- Công nghệ - người kiến tạo các mối quan hệ:** Tại sao công ty Kraft Inc lại đổ rất nhiều tiền vào [www.kraftfood.com](http://www.kraftfood.com) - một trang web hướng vào khách hàng của công ty? Trong trang web này có đầy đủ công thức và ý tưởng cho các món ăn. Đồng thời, họ cũng không nhận đơn đặt hàng từ các siêu thị hay nhà hàng - những nơi có thể mang lại lợi nhuận khổng lồ cho họ. Trang web tồn tại chỉ để phục vụ các khách hàng của nó, đó là bạn, là tôi - hàng triệu, triệu người như chúng ta. Hãy nhớ lại những điều chúng ta đã bàn luận khi nói về thương hiệu là gì. Bằng cách xây dựng và duy trì trang web song hành tồn tại cùng tất cả các hoạt động khác của công ty, Kraft, Inc. đã làm tăng thêm giá trị thương hiệu của họ trong con mắt khách hàng.

**- Công nghệ - một công cụ/ lợi thế hữu ích:** Điều này có vẻ như rất hiển nhiên với bạn hoặc đó là một ý tưởng lớn. Về cơ bản, hầu hết các ngành kinh doanh đều phải dùng đến công nghệ máy vi tính ở một mức độ nào đấy. Tất cả những gì bạn cần làm là hãy luôn giữ vững vị trí hàng đầu bằng cách sử dụng thành thạo email, bảng tính và các chương trình phần mềm căn bản.

Ví dụ như, nếu công việc của bạn là cung ứng lao động để xây dựng các gian trưng bày trong các quầy hàng, sẽ rất hữu ích nếu bạn biết chính xác mỗi ngày họ dựng được bao nhiêu gian, trong những cửa hàng nào, sử dụng những sản phẩm gì... Nếu bạn có các thông tin này hàng ngày thay vì phải đợi đến cuối tuần để nhận báo cáo của họ, bạn có thể chuyển điều đó thành lợi thế cạnh tranh cho các khách hàng của mình hay không? Làm cách nào để có các thông tin đó hàng ngày? Sử dụng máy vi tính là một lựa chọn hợp lý cho bạn.

Để đạt được các mục tiêu đề ra, bạn đừng xem thường việc áp dụng công nghệ đúng chỗ và đúng phương pháp. Giả sử công việc kinh doanh của bạn là tư vấn cho một ngành sản xuất nào đó, vậy thì công nghệ có liên quan gì tới việc này? Nếu bạn bỏ qua những vấn đề trên, tôi có thể đảm bảo với bạn một điều: vào một buổi sáng đẹp trời nào đó, bạn thức dậy và sẽ thấy một đối thủ to lớn, râu tóc rậm rạp đang đứng trước cửa ra vào và nắm trong tay vũ khí công nghệ làm lợi thế cạnh tranh.

### **Ghi nhớ**

Một ngày nào đó, bạn sẽ tìm ra cách thực hiện những ý tưởng lớn cho công việc kinh doanh của mình theo các tin tức về một công nghệ mới hữu hiệu nào đó. Vì vậy, hãy luôn chú ý đến những điều mới mẻ và tâm niệm câu hỏi này: Chúng ta có thể làm gì với ý tưởng đó để giúp cho sản phẩm của chúng ta tốt hơn?

### ***Thời gian không chờ đợi bất cứ ai***

Nếu như trước kia đúng lúc chỉ được coi là một nét tính cách tốt thì giờ đây nó đã trở thành chức năng căn bản của cuộc sống, cũng giống như thở vậy. Có lẽ tôi không cần phải nói nhiều về việc thời đại ngày nay đang thay đổi nhanh chóng như thế nào. Dường như, mọi doanh nhân mà tôi biết đều cảm thấy mình càng ngày càng giống những con chuột chạy trên một guồng cối xay, họ luôn phải cố chạy càng nhanh càng tốt để giữ được guồng quay. Nếu bạn dành một phút để nghĩ về thời gian và biến việc đúng lúc thành văn hóa công sở của mình, bạn sẽ thấy một vài điều thú vị xảy ra. Với mục đích của cuốn sách này, tôi chỉ tập trung vào hai vấn đề:

- Là một nhà quản trị thương hiệu, bạn cần phải bao quát được tất cả các ưu tiên của thương hiệu bạn đang quản lý và thay đổi

trọng tâm từ kế hoạch này sang kế hoạch khác nếu bị ảnh hưởng bởi thời gian.

- Là một nhà quản trị thương hiệu, bạn cần phải xem xét cẩn thận tác động của thời gian đến việc phục vụ khách hàng. Thời gian có thể là cơ hội và cũng có thể là nguy cơ. Một ngày nào đó, thời gian có thể nói với bạn rằng: “Nếu hàng hoá đến được thị trường Chicago trong hai tuần nữa, thay vì ba tuần, chúng ta có thể...” và chỉ một tuần sau, thời gian để lại trước cửa nhà bạn một thông điệp: “Khách hàng nói rằng nếu chúng ta không chuyển được hàng tới vào ngày đầu tiên của tháng Mười thì đừng mất công chuyển hàng tới làm gì nữa”.

Khi bạn nhìn nhận về thời gian theo hướng này, tính đúng lúc cần được coi như một phần trong chiến lược thương hiệu tổng thể của bạn cùng với các yếu tố khác như xúc tiến bán hàng và quảng cáo.

### ***Làm việc nhóm: Hoà hợp với mọi người***

*Làm việc nhóm* là điều chúng ta được dạy từ ngày còn học mẫu giáo, đó là yếu tố quyết định chiến thắng cho một đội bóng, cũng là yêu cầu cấp thiết và bắt buộc trong kinh doanh. Tôi cho rằng, chưa bao giờ làm việc nhóm lại quan trọng đối với kinh doanh như ngày nay.

Nhìn chung, khi cả nhóm thực sự làm việc với nhau, mọi công việc sẽ được tiến hành trôi chảy. Những vấn đề nhỏ nhặt sẽ không biến thành chuyện lớn và bạn có những mối quan hệ tốt nơi công sở. Ngày nay, làm việc nhóm không chỉ tạo ra môi trường làm việc tốt hơn mà còn là một nhân tố sống còn trong kinh doanh.

Tại sao vậy? Có lẽ là bởi hai điều sau đây:

- Công nghệ đã giúp cho thông tin luôn sẵn có và được truyền đi nhanh hơn, hiệu quả hơn so với trước đây. Bạn khó có thể nói rằng mình không biết hay không nhớ gì về một email đã được gửi tới 10 người trong nhóm của bạn. Ngày nay, trong hầu hết các lĩnh vực kinh doanh, con người có rất nhiều cách để tìm kiếm những thông tin mà họ muốn, vì vậy cái thời mà một người nào đó có thể nắm giữ và kiểm soát thông tin đã qua. Giờ đây, bạn chính là người chịu trách nhiệm tìm kiếm những thông tin mà bạn cần.

- Tất cả những điều chúng ta vừa nói đến ở trên đã tạo ra một môi trường kinh doanh với sự kết hợp thú vị của thấu hiểu và kỳ vọng. Mọi người đều thấu hiểu rằng, trong thực tế có rất nhiều thứ mà một người không thể biết hết được; thậm chí ngay cả khi bạn đã nắm rõ tất cả trong lòng bàn tay, không ai có thể biết được chuyện gì sẽ xảy ra. Đồng thời, điều này cũng tạo ra một kỳ vọng là bạn có thể và sẽ tìm ra những điều bạn cần biết. Vì vậy, bạn và công việc kinh doanh của bạn cần phải dựa vào một nhóm người quan tâm đến cùng một mục tiêu như bạn nhưng có những phạm vi kiến thức khác nhau. Chắc hẳn trong chúng ta, chẳng ai muốn nghe thấy người khác nói rằng: “Đó không phải là việc của tôi”.

### ***Trung thực hay can đảm?***

Trung thực là một trong số những từ cũ kỹ về 4 T mà tôi đã nói với các bạn. Nhưng ở đây, nó bao hàm một ý nghĩa hoàn toàn mới. Trong thập kỷ cuối của thế kỷ XX, người ta ngày càng nhấn mạnh đến tính trung thực và tinh thần trách nhiệm của con người. Tôi sẽ chứng minh tính trung thực luôn gắn liền với bạn dù bạn là một doanh nhân hay một nhà quản trị thương hiệu.



- Đừng nói dối - vì bạn có thể sẽ bị phát hiện. Hãy nhớ rằng công nghệ đang làm cho thông tin tràn ngập khắp mọi nơi và rất dễ tiếp cận. Điều đó có nghĩa là mọi người có thể chỉ cần vài phút để phát hiện ra bạn nói dối nếu bạn thực sự đang làm như vậy.

- Đừng phóng đại sự thực về thương hiệu của bạn. Đối thủ cạnh tranh của bạn có tới 10 con mắt trên đầu và đôi tai dài bằng cả bang California. Do vậy, đừng vì một phút thể hiện hay cố tìm một lối thoát dễ dàng mà đẩy thương hiệu của bạn vào sự nguy hiểm.

- Chúng ta đang sống trong thời đại của kiện tụng. Kiện tụng liên quan tới tranh chấp mà tranh chấp lại liên quan tới kiện cáo, tức là liên quan đến chi phí và tổn thất. Do vậy, hãy nhớ rằng, bạn không chỉ bị phát hiện mà còn có thể bị kiện ra toà.

- Không đáng phải như vậy. Bạn đang bị căng thẳng, cho dù đó là chứng mất ngủ về đêm hay việc bạn không ngừng đi đi lại lại trong văn phòng. Đơn giản là điều đó không đáng để hủy hoại tính trung thực của chính bạn, của công ty cũng như của thương hiệu mà bạn quản lý.

Trên đây là 4 T và nó gợi ra rất nhiều điều đáng để chúng ta suy nghĩ. Bạn đã bao giờ nghe nói rằng: nói đúng sự thật và làm đúng thời điểm là những yêu cầu của công việc kinh doanh chưa? Khi bạn nắm trong tay sự trung thực của thương hiệu, công việc kinh doanh sẽ thực sự mang màu sắc cá nhân của riêng bạn.

### **Những điều cần lưu ý**

- Thương hiệu tồn tại để đem đến cho chúng ta những lựa chọn và giúp ta dễ dàng có được cái mình muốn mà không phải mất quá nhiều thời gian.

- 5 P, còn gọi là marketing hỗn hợp, là nền tảng bao gồm product (sản phẩm), place (địa điểm), promotion (xúc tiến bán hàng) và person (đối tượng).

- 4 T là sự kết hợp của cái cũ và cái mới, đó là technology (công nghệ), timeliness (đúng lúc), teamwork (làm việc nhóm) và truthfulness (trung thực).

## **Chương 6. Vai trò quan trọng và trách nhiệm nặng nề của nhà quản trị thương hiệu**

### **Những nội dung chính**

- Người phụ trách thương hiệu là gì?
- Người phụ trách thương hiệu nói và hành động như thế nào?
- Bảo vệ và xây dựng thương hiệu của bạn
- Kéo dài tuổi thọ cho thương hiệu

Người phụ trách hay người bảo vệ thương hiệu (brand champion) là một cụm từ nghe rất kêu. Nó gợi ra hình ảnh một siêu anh hùng mặc áo choàng và đeo mặt nạ với một trái tim trong sáng, cống hiến cả cuộc đời mình để chăm sóc những người mà anh ta phụng sự. Công việc tôi muốn nói đến ở đây cũng gần giống như vậy, có điều bạn sẽ phải tự lo trang phục cho mình bởi không có khoản trợ cấp nào cho trang phục ở đây.

Chúng ta đã nói về thương hiệu như là những thực thể xác định tạo ra những cam kết cụ thể về mặt giá trị. Dù cho thương hiệu của bạn xoay quanh các biến động về giá dầu hay một loại quỹ đầu tư hoặc một công viên giải trí thì những cam kết và giá trị này đều là phần chủ yếu trong công việc của bạn.

Chương này sẽ bàn về các quan điểm, nguyên tắc và sự thay đổi. Nếu bạn coi những cam kết của thương hiệu là công cụ để làm việc thì vai trò của một người phụ trách thương hiệu sẽ là phương pháp bạn cần dùng tới. Bạn có thể là một họa sĩ hoặc là một nhà nghệ thuật. Sự lựa chọn tùy thuộc ở bạn.

## **Bạn chính là người phụ trách thương hiệu**

Chương này không chỉ nói về bản thân thương hiệu mà sẽ nói nhiều hơn về bạn và các phương pháp tiếp cận công việc quản lý một thương hiệu, về kỹ năng bạn sẽ sử dụng để đánh giá các cơ hội cũng như niềm đam mê đã đem bạn đến với công việc này.

Mỗi thương hiệu đều là sản phẩm của những ý tưởng, những sai lầm cũng như sự xuất sắc của người quản lý. Xét từ một góc độ nào đó, điều này thật đáng sợ. Các tạp chí kinh doanh đầy rẫy những chuyện về các doanh nghiệp lâu đời cuối cùng bị phá sản chỉ bởi vì một vài thay đổi trong cách quản lý. Tuy nhiên, chính điều này cũng là một động lực thúc đẩy công việc. Theo bạn, có bao nhiêu doanh nghiệp có thể duy trì được sự tươi mới và những điều liên quan trong nhiều năm? Và còn những doanh nghiệp mới được thành lập trong khoảng 5 hay 10 năm trở lại đây thì sao? Những công ty này mang đầy sức sống nhờ nhiệt huyết và trí tuệ của những người điều hành nó. Bạn có thể là một trong số đó.

Tôi đã sử dụng cụm từ “người phụ trách thương hiệu” cách đây vài năm để vừa diễn tả niềm vui khi làm một công việc liên quan đến những thứ sống động như thương hiệu, vừa thể hiện trách nhiệm vô cùng quan trọng khi phải chăm sóc một tài sản quý giá và luôn đòi hỏi như vậy. Cụm từ luôn đòi hỏi nghe có vẻ lạ lùng nhưng thực chất các thương hiệu là như vậy; chúng đòi hỏi bạn phải đầu tư sáng tạo và tận tụy để đem lại giá trị cho chúng. Bạn sẽ thấy tôi nhắc đi nhắc lại rằng thương hiệu là một thực thể sống, để có được sức sống đó phải nhờ vào người quản lý thương hiệu.

Khái niệm người phụ trách thương hiệu bao hàm rất nhiều yêu cầu. Nó thách thức trí tuệ của chúng ta, thúc đẩy động lực và khích

lệ để chúng ta tiến xa hơn. Nó giúp tạo nên một đường cong lớn trong biểu đồ sự nghiệp của chúng ta, khiến ta trở thành những người khôn ngoan, tận tụy và giàu chiến lược - nói cách khác, khiến chúng ta trở thành những nhà kinh doanh giỏi. Đó là lí do vì sao tôi cố vũ mạnh mẽ việc bạn gắn bó với công việc này.

Vậy người phụ trách thương hiệu chính xác là gì? Đó là người đưa thương hiệu vào cuộc sống của tất cả mọi thành viên trong công ty. Đó là người tin vào quan điểm rằng thương hiệu là một thực thể sống năng động, cần có sự lãnh đạo, định hướng và thách thức; thậm chí đó là một người sẽ bảo vệ danh dự cho nó khi cần thiết. Một người phụ trách thương hiệu luôn tự hỏi rằng: “Điều gì đem lại lợi ích lớn nhất cho thương hiệu?”. Đó cũng là người khiến những người còn lại phải lưu tâm đến việc thực hiện những điều phù hợp với thương hiệu đó.

Nói một cách ngắn gọn, người phụ trách thương hiệu là một nhà lãnh đạo trong tổ chức, cho dù họ có đảm nhận chức vụ gì đi chăng nữa, bởi vì họ nắm bắt được chân lý cơ bản: Thương hiệu của một doanh nghiệp chính là doanh nghiệp đó.

### **Cơ hội lớn nhất và thường bị bỏ qua của một công ty**

Vai trò của một người phụ trách thương hiệu, giống như rất nhiều điều khác mà chúng ta đã nói đến, có hai mức độ: tinh thần quản trị thương hiệu và việc thực hiện tinh thần đó. Phần lớn chương này sẽ tập trung nói về vai trò thi hành của người phụ trách chính hay giám đốc thương hiệu, nhưng trước hết hãy nhìn vào một bức tranh lớn hơn. Tinh thần của một người phụ trách thương hiệu thường hay bị xem nhẹ hay bỏ qua và đó là sai lầm nghiêm trọng nhất ở hầu hết các công ty ngày nay: Phần lớn mọi người trong

công ty không hiểu hoặc không trân trọng việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu của công ty.

Một số người có thể cho rằng điều đó thật điên rồ. Còn bao nhiêu vấn đề khác như áp lực cạnh tranh, áp lực chi phí, tuyển dụng nhân tài và hàng trăm vấn đề nan giải khác đặt ra với doanh nghiệp thì sao? Quả thực đó cũng là những vấn đề lớn và rất nhiều trong số đó đang đe dọa sự sống còn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu bạn và công ty của bạn không nắm bắt được hoặc không thực sự muốn biết công ty làm gì thì những vấn đề khác sẽ không được giải quyết ổn thỏa, dù cho bạn có đổ bao nhiêu thời gian và tiền của vào đó đi chăng nữa.

Doanh nghiệp của bạn không thể tách rời khỏi thương hiệu của công ty, nó tồn tại để phục vụ cho thương hiệu. Hãy nghĩ theo cách này: Nếu một công ty đơn thuần hoạt động theo quan điểm họ là người chủ thương hiệu, công ty đó có thể đưa ra những quyết định sai lầm, thiếu cân nhắc, làm ảnh hưởng đến thương hiệu đó. Triết lý về người phụ trách thương hiệu nhận thấy rằng thương hiệu sở hữu công ty. Nếu tất cả các thương hiệu của công ty bạn đều lần lượt ra đi thì công ty cũng sẽ sụp đổ và nếu các thương hiệu đều chết thì tất cả những việc bạn có thể làm là rao bán tòa nhà trụ sở trống rỗng của công ty hay các trang thiết bị. Tuy nhiên, nếu công ty bị phá sản chỉ vì một vài vấn đề về quản lý tài chính thì bạn vẫn còn thương hiệu và có thể bán lại một thương hiệu uy tín của công ty để tìm cơ hội tiếp tục công việc trong tương lai.

Do đó, cơ hội lớn nhất của tất cả chúng ta trong việc quản trị thương hiệu là gắn kết được tính thần và trái tim của toàn bộ công ty với quan điểm: Thương hiệu là một thực thể sống và một thương hiệu tốt là một tài sản vô giá. Quan điểm có tính chất định hướng

này cần phải được thông suốt từ những cấp bậc cao nhất trong công ty và cần được thường xuyên nhắc lại trong giao tiếp giữa các nhân viên và sau đó là thế giới bên ngoài, nơi họ làm việc với các nhà cung cấp, khách hàng và giới truyền thông.

Bây giờ hãy thực hành và đưa ý tưởng này vào cuộc sống hàng ngày. Bảng liệt kê dưới đây sẽ nêu ra một số điều mà mọi người trong công ty thường nói khi được nghe về triết lý người phụ trách thương hiệu.

Bạn nghe thấy họ nói gì? Bạn nhận được thông điệp gì từ những mẫu hội thoại ngắn này? Dưới đây là những gì tôi nghĩ là bạn có thể nghe thấy một cách rõ ràng:

- Mọi người trong công ty đều hiểu rằng thương hiệu là một thực thể sống và cần phải được tôn trọng.

- Mọi người trong công ty đều hiểu rằng có một hệ thống tiêu chuẩn đối với quản trị thương hiệu và một vài trong số đó là không thể thay đổi.

- Sự tồn tại bền vững lâu dài của thương hiệu có liên quan trực tiếp đến việc chúng ta quan tâm chăm sóc thương hiệu đó từ hôm nay.

- Thương hiệu được xây dựng trong một thời gian dài và nhờ công sức của rất nhiều người. Một nhóm người phụ trách thương hiệu có thể làm được nhiều điều mà một giám đốc thương hiệu đơn lẻ không bao giờ làm được.

### **Lắng nghe người phụ trách thương hiệu nói**

<b>Người nói</b>	<b>Nói với ai</b>	<b>Nói cái gì</b>

Chủ tịch	Giám đốc thương hiệu	“Tôi nghe nói anh đang yêu cầu xin tăng giá để có thêm tiền cho các chiến dịch marketing song tôi e rằng nó sẽ khiến thương hiệu của chúng ta vượt khỏi tầm với của một số khách hàng trung thành”.
Giám đốc bán hàng	Nhà cung cấp	“Chúng tôi tin chắc rằng, thương hiệu X vẫn là loại kem đánh răng chống sâu răng tốt nhất trên thị trường. Các anh có ý tưởng mới nào giúp chúng tôi làm được điều này không?”
Thư ký	Một xưởng in ngoài công ty	“Tôi xin lỗi nhưng những ký hiệu này không thể chấp nhận được. Chúng tôi tin chắc rằng ký hiệu về quyền sở hữu luôn gắn liền với tên thương hiệu và các sản phẩm bán ra phải sạch sẽ, rõ ràng. Đó là lí do chúng tôi yêu cầu anh phải làm đúng những điều chúng tôi muốn”.

Bạn có phải là một người phụ trách thương hiệu? Dù bạn là ai đi chăng nữa. Bạn có thể nói về thương hiệu theo cách riêng của mình và phổ biến triết lý về việc chăm sóc và nuôi dưỡng thương hiệu ở bất cứ nơi đâu. Nếu nhà quản lý cấp cao của bạn hiện giờ vẫn chưa thấu hiểu quan điểm này thì liệu điều đó có phải là lãng phí thời gian hay không? Không phải như vậy. Hãy khởi đầu cuộc cách mạng của bạn bằng cách đặt ra những câu hỏi trong các cuộc



hợp và nhấn mạnh những điều giúp người khác tập trung vào thương hiệu. Hãy thử những cách sau:

- **Vấn đề: Đề xuất tăng giá nhằm tăng lợi nhuận cho công ty.** Chúng ta đã xem xét việc tăng giá này sẽ đặt công ty vào vị thế nào so với các đối thủ cạnh tranh hay chưa? Chúng ta có nghĩ rằng các khách hàng trung thành của công ty sẽ tìm bất cứ lí do gì để rời xa chúng ta không? Liệu chúng ta có đủ khả năng tạo nên sự khác biệt để thu hút thêm những người tiêu dùng mới? Chúng ta có nên chia thời gian tăng giá thành hai giai đoạn ngắn hơn không? Thời gian thu lợi nhuận sẽ lâu hơn nhưng có thể hạn chế được ảnh hưởng không tốt đến thương hiệu.

- **Vấn đề: cắt giảm ngân sách của các hoạt động marketing.** Chúng ta có biết được một chương trình quảng cáo hay khuyến mại có tác động lớn đến doanh thu như thế nào không? Nếu cắt giảm các khoản tiền cho quảng cáo khuyến mại thì điều đó có cản trở việc những người bán hàng giới thiệu thương hiệu của chúng ta trong mùa bán hàng chính hay không? Vẫn còn một cơ hội cắt giảm khác là ta có thể ngừng việc nghiên cứu giá trị thương hiệu của công ty mà chúng ta đã định làm. Bây giờ, chúng ta có thể tiết kiệm được chi phí nhưng sẽ thế nào khi sang năm tới, chúng ta vẫn phải lần mò trong bóng tối và không dám đưa ra những quyết định quan trọng giống như lúc này? Hẳn lúc đó chúng ta vẫn sẽ đoán mò xem những người tiêu dùng thực sự nghĩ gì về thương hiệu của công ty.

Có một câu châm ngôn cổ xưa nói rằng cơ hội là mặt trái của khó khăn. Đó là một chân lý. Nếu như việc thiếu triết lý về người phụ trách thương hiệu là khó khăn lớn mà công ty bạn đang gặp phải thì đó có thể là một cơ hội lớn dành cho bạn. Điều này sẽ phù hợp với

những mục tiêu nào trong số các mục tiêu thương hiệu hoá bản thân/xây dựng người phụ trách thương hiệu của bạn?

Bây giờ, hãy quay về với vai trò chức năng và hành động của một giám đốc thương hiệu với những phẩm chất bẩm sinh của một người phụ trách thương hiệu. Có 4 kỹ năng và chiến lược bạn cần phải phát triển: trở thành một người bảo vệ tiên phong của thương hiệu, làm cho mọi người quan tâm về nó, xây dựng một đời sống lâu dài và hữu ích cho thương hiệu và tìm ra những cách khôn ngoan để duy trì thương hiệu đó luôn tươi mới và hợp thời.

### **Nắm quyền sở hữu: hãy là một người bảo vệ tiên phong**

Nếu có ai đó dọa nạt cậu em nhỏ của bạn, chắc hẳn bạn sẽ lao ra để bảo vệ nó. Nếu có ai đó định xúc phạm mẹ của bạn, người đó hẳn sẽ phải hứng chịu sự đáp trả giận dữ, thậm chí còn khủng khiếp hơn nữa, từ bạn. Bạn sẽ làm gì nếu cha bạn bị đầu độc bằng một viên thuốc đau đầu? Bạn sẽ làm gì nếu tôi lên ti vi và nói với cả thế giới rằng bạn là một con rắn mỵu mô xảo trá? Tôi vẫn luôn nói rằng thương hiệu là một thực thể sống và mang tính cá nhân - vậy thì hãy làm cho thương hiệu đó mang màu sắc cá nhân nhờ bạn.

Bạn có biết rằng chính phủ Mỹ từng có ý định phá bỏ tập đoàn Microsoft không? Nỗi lo ngại Microsoft sẽ trở thành tập đoàn độc quyền với những thành công đáng kinh ngạc của họ đã gây hoang mang cho cộng đồng các doanh nghiệp nước này từ năm 1999 đến năm 2000. Hàng trăm cuộc phỏng vấn đã được thực hiện trên các phương tiện thông tin đại chúng và những người hiểu biết đứng ở cả hai phía của cuộc tranh luận.

Điều mà tôi muốn bạn tập trung xem xét trong trường hợp này là những lời buộc tội chỉ trích của mọi người đối với công ty này và

cách công ty đó phản ứng lại. Những ý kiến của bạn và của tôi tất nhiên chẳng mấy may tác động gì tới cuộc tranh luận trên. Bạn hãy xem người phụ trách thương hiệu của công ty đó đã phản ứng lại với thử thách này như thế nào.

Điều thú vị của trường hợp này là ở chỗ sự công kích liên quan đến cả việc tư lẫn việc công. Thật là hiếm có khi một cơ quan điều tra của chính phủ Mỹ, vốn đại diện cho những gì khô khan và buồn tẻ nhất trong các câu chuyện về giới kinh doanh, lại xen cả những tình cảm cá nhân của mình vào vụ việc này. Tại sao Bill Gates, một trong những nhà sáng lập ra công ty và hiện giờ là chủ tịch, lại trở thành bao cát bị đấm túi bụi như thế?

Bởi vì Bill Gates là Microsoft trong suy nghĩ của nhiều người (mặc dù tôi đoán rằng bản thân ngài Gates sẽ nghĩ ngược lại, rằng Microsoft là Bill Gates, là hiện thân cho những quan điểm và động lực của ông). Với quan điểm của một người cầu tiến, tôi khuyến khích bạn nên nghiên cứu trường hợp Microsoft để học hỏi những bài học từ cả khía cạnh cá nhân lẫn công việc.

Khi tôi đang viết cuốn sách này thì một vị quan tòa đã quyết định chia tập đoàn thành hai công ty nhỏ. Quyết định được đưa ra dựa trên nền tảng là nhằm mở ra nhiều cơ hội để gia tăng cạnh tranh, giúp nuôi dưỡng triết lý về thị trường tự do của Mỹ.

Bạn có biết ban quản lý của Microsoft đã làm gì để đáp lại tất cả những sự công kích nặng nề này không? Giả sử bạn xây dựng một công ty từ một ý tưởng trở thành một biểu tượng cho những cách tân thành công, bạn sẽ phản ứng thế nào trước đòn tấn công quyết liệt này? Hãy nghĩ về điều này và đặt mình vào trường hợp của thương hiệu Microsoft và thương hiệu Bill Gates.

- Hãy nhìn lại xem điều gì đã xảy ra và hiểu tại sao phán quyết của quan tòa từ năm 2000 vẫn còn đang để ngỏ.

- Hãy quan sát cẩn thận cách Microsoft giao tiếp với những công dân bình thường. Bạn có biết các quảng cáo trên báo và qua truyền hình suốt năm 2000 có sự tham gia của Gates và Steve Ballmer, chủ tịch Microsoft, đều nói rằng công ty cam kết sẽ đem đến cho khách hàng những sản phẩm hoàn hảo nhất? Họ đã làm gì vào năm 2001 và 2002?

- Hãy tìm hiểu những gì đã xảy ra với công ty từ năm 2001 đến năm 2005 và liên tục tự hỏi 5 câu hỏi sau:

1. Điều đó có ý nghĩa gì đối với thương hiệu Microsoft?
2. Đó có phải là điều tôi đã dự đoán?
3. Từ đó có thể rút ra điều gì cho toàn bộ lĩnh vực công nghệ sản phẩm và dịch vụ?
4. Tôi nghĩ gì về cách Microsoft xử sự trước công chúng?
5. Tôi có làm điều gì khác không nếu tôi là Bill Gates?

Tôi biết một điều chắc chắn rằng, Gates và Ballmer đều là những người cống hiến đầy nhiệt huyết cho công ty của họ và đều cực kỳ tiên phong trong việc bảo vệ giá trị đó. Họ không có ý định để cho danh tiếng của công ty bị bôi nhọ. Bạn có thể nhìn thấy qua cách họ giao tiếp với công chúng, dù cho kết quả pháp lý của vụ việc này có gây tranh cãi đến mức nào thì thương hiệu Microsoft vẫn luôn phải được bảo vệ.

### **Ghi nhớ**

Trong tương lai, chúng ta sẽ còn gặp...

Một trường hợp khác đã xảy ra cách đây khá lâu - một thương hiệu cần sự tận tụy gắn bó, nhiệt huyết và khôn ngoan, đó là vụ các sản phẩm của hãng Tylenol bị phá hoại. Hồi đó người ta phát hiện ra một số chai thuốc giảm đau thông thường của hãng đã bị thay thế bằng các viên thuốc độc. Điều này gây nên một nỗi lo sợ bao trùm khắp nước Mỹ và cả thế giới. Thương hiệu Tylenol vốn được sở hữu và quản lý bởi hãng Johnson&Johnson nhanh chóng bị đánh đồng với chủ nghĩa khủng bố cơ sở. Hãy tưởng tượng bạn là giám đốc của thương hiệu ấy, bạn đang phải cố gắng thoát khỏi vấn đề hóc búa này, bản thân bạn bị cánh báo chí bao vây và công chúng thì ghê sợ sản phẩm của bạn.

Rất nhiều người đã viết về phản ứng của hãng Johnson&Johnson trước thảm họa này và tôi nhận thấy hầu như tất cả đều tỏ thái độ rất tích cực và tôn trọng. Tại sao? Công ty này đã nhanh chóng lựa chọn và quyết định một điều đúng đắn họ phải làm cho thương hiệu của mình, đó là: đối đầu, cởi mở với công luận, dành mọi thời gian và làm bất cứ điều gì để khẳng định rằng Tylenol đã không tạo ra sai lầm này nhưng Tylenol sẽ chịu trách nhiệm một phần trong việc khắc phục sự cố đó.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Vụ sản phẩm của hãng Tylenol bị...

Tôi nhớ rằng hồi đó dư luận đã ầm ĩ xung quanh vụ việc này và vô số phương tiện thông tin đại chúng cũng như giới phân tích kinh doanh nói rằng đó là dấu chấm hết cho một thương hiệu, rằng nó sẽ không bao giờ có thể lấy lại được niềm tin của công chúng cũng như của giới y tế từng ưa chuộng sản phẩm của hãng. Đối với loại sản phẩm mà chúng ta ăn hay uống vào thì niềm tin là yếu tố phải mang

một gánh nặng cực kỳ to lớn. Nó cũng tương tự như việc tôi mời cả gia đình bạn đến ăn tối và sau đó bạn phát hiện ra cha mình bằng một cách nào đó đã bị đầu độc. Cảm giác hoang mang, tức giận và buộc tội là những gì hãng Tylenol phải hứng chịu trên toàn nước Mỹ. Giờ hãy nhìn vào thương hiệu đó ngày hôm nay. Uy tín của hãng không ngừng tăng lên sau tro tàn của kẻ tấn công bại trận là một minh chứng cho thấy kỹ năng và sự cống hiến của người phụ trách thương hiệu trong việc bảo vệ thương hiệu của hãng mình.

Trên đây là hai ví dụ điển hình về triết lý người phụ trách thương hiệu và việc đưa triết lý này vào thực tiễn hàng ngày. Qua đó, bạn sẽ thấy tầm quan trọng của việc trở thành một nhà bảo vệ tiên phong cho thương hiệu của bạn.

### **Hãy dạy chúng tôi quan tâm đến thương hiệu của bạn**

Tôi rất may mắn khi được làm việc với hơn 100 công ty trên khắp nước Mỹ - những công ty sản xuất và bán các sản phẩm có thương hiệu. Tôi đã thấy những công ty nhỏ hơn vật lộn như thế nào để có được một chỗ đứng trên thị trường và tôi cũng thấy những công ty lớn chiến đấu cật lực để duy trì cái mà họ có. Tôi đã học được những bài học lớn nhất trong đời về việc chăm sóc thương hiệu từ một công ty nhỏ tên là The King Authur ở vùng Norwich, Vermont. Kể từ đó, tôi đã trở thành một nhà quan sát sắc sảo về phương pháp mà các công ty sử dụng để làm cho chúng ta quan tâm hoặc không quan tâm đến thương hiệu của họ. Ngoài ra, có một công ty khác, lớn hơn và nổi tiếng hơn, cũng đã làm tốt công việc quản trị thương hiệu của họ, đó là công ty ô tô Saturn.

Những người ở hãng King Authur đã làm thế nào? Bạn nên xem các buổi thuyết trình của họ về doanh số bán hàng. Họ thể hiện

sức mạnh, sự nhiệt tình, niềm say mê và sự hiểu biết về sản phẩm mà tôi chưa từng thấy ở bất kì ai. Chắc hẳn bạn cũng có lúc gặp rắc rối với đồng bột mì. Nhưng những người này thì không. Họ làm cho sản phẩm của họ (những túi bột mì) trở nên thiết yếu và quan trọng như chính thương hiệu của nó, và họ đặt thương hiệu của họ ở tầm quan trọng ngang với những đối thủ cạnh tranh lớn tầm cỡ quốc gia. Thực ra, họ đã coi thương hiệu King Arthur cao hơn cả sự cạnh tranh, một sản phẩm hảo hạng với những cam kết tốt hơn về giá trị và được bán với giá cao hơn, và họ không bao giờ để lỡ một cơ hội để có thể chắc chắn rằng tất cả mọi người trong thành phố đều biết đến thương hiệu này. Họ không chỉ nâng cao vị thế cho thương hiệu mà họ còn sống và thở cùng với sứ mệnh đưa thương hiệu đó vào cuộc sống.

Sinh lực và lòng nhiệt huyết của những con người trong công ty này đã mang lại tác dụng. Hai điều thiết yếu mà họ trao đổi trong những buổi thuyết trình đều tạo ra sự khác biệt:

- Họ giải thích rất đơn giản và rõ ràng điều gì khiến cho sản phẩm bột mì của công ty trở nên khác biệt và có chất lượng tốt hơn, và họ đã tìm ra 4 cách cơ bản để những người bán hàng và người tiêu dùng có thể “đánh giá” được sự khác biệt đó.

- Họ lập luận rằng họ không thể chỉ đơn giản mang những mẫu hàng bột mì không giới thiệu cho mọi người và chờ đợi ai đó nói loại này ngon hơn”. Vì thế, thay vào đó, họ dùng ngân sách cho marketing để tổ chức các lớp dạy làm bánh ở khắp nơi và những lớp học như thế được “tài trợ” bởi các siêu thị trong khu vực. Bằng cách đó, khách hàng của họ (là siêu thị) đã tiếp thị được hình ảnh của mình nhờ việc cung cấp một lớp học miễn phí đầy giá trị cho người tiêu dùng, còn những đại diện của hãng King Arthur thì dạy mọi

người sử dụng bột mì của công ty để chế biến những món bánh có công thức đơn giản song lại mang đến kết quả mỹ mãn. Khách hàng của hãng hiểu rằng nhờ có King Arthur mà họ có diện mạo đẹp đẽ hơn, còn những người tiêu dùng nhận thấy rằng sử dụng những sản phẩm chất lượng cao sẽ thực sự làm nên điều khác biệt.

### **Lưu ý**

Hãy chú ý rằng...

Những người làm việc ở hãng ô tô Saturn lại tạo nên “Một kiểu ô tô khác biệt. Một kiểu công ty khác biệt”. Câu thông điệp định vị này luôn được lặp đi lặp lại trên truyền hình, trong các tạp chí và trên trang web của công ty Saturn. Đây là một ý tưởng táo bạo cấp tiến cho thấy một công ty ô tô có thể khiến những người như chúng ta quan tâm đến việc công ty đó đã làm gì và tạo ra sản phẩm gì bằng cách cho chúng ta biết những suy nghĩ và cảm nhận của họ. Vậy còn những công ty lạnh lùng kiểu Mỹ thì sao? Những quảng cáo nói rằng ô tô của họ là hấp dẫn hoặc nhanh nhất hoặc an toàn nhất? Giờ đây, chúng ta được biết rằng những người đáng mến ở Tennessee đã quyết định tập hợp lại thành một phi tập đoàn để tạo ra loại ô tô khiến mọi người thực sự thêm muốn và đánh giá cao.

Điều đó đã phát huy tác dụng. Bạn có biết một quảng cáo nào của hãng Saturn không? Bạn đã bao giờ nhìn thấy hình ảnh một người phụ nữ đi bằng nạng với chiếc ô tô Saturn được thiết kế đặc biệt bên cạnh hoặc hình ảnh một người bán ô tô ở địa phương chạy ra khỏi cửa hàng để giúp đỡ một vị khách chưa? Bạn có biết về các sự kiện dành cho cộng đồng do Saturn tổ chức không? Tất cả những điều họ nói, những chương trình họ tài trợ và ủng hộ đều gắn chặt với bức thông điệp về sự quan tâm và gần gũi với mọi người.



Saturn cũng tham gia tài trợ một đội đua xe đạp và giảm 1000 đô-la cho những người khuyết tật cần bổ sung thêm một vài thiết bị đặc biệt cho xe của họ.

Bạn có thể làm gì để khiến chúng tôi, những người tiêu dùng đã chán ngấy vì xem quá nhiều quảng cáo, quan tâm đến thương hiệu của bạn?

### **Không chỉ là vòng đời mà là cuộc sống**

Điều khiến cho công việc quản trị thương hiệu trở nên vô cùng lí thú và cũng rất mạo hiểm là ở chỗ thương hiệu thực sự là một thực thể sống. Dù sản phẩm là một thứ thô thiển như thùng rác thì cũng không thành vấn đề, vì đó chỉ là sản phẩm về mặt vật chất. Nếu thương hiệu của cái thùng rác đó là Rubbermaid chẳng hạn thì nó có giá trị riêng cũng như tiếng tăm về chất lượng và độ tin cậy, đó mới là điều quan trọng.

Quan điểm cho rằng mỗi một thương hiệu đều có một vòng đời là điều dễ hiểu. Thương hiệu được ra mắt, được đưa vào sử dụng và thành công trong một thời gian dài. Sau đó, ở một vài khía cạnh, nó bắt đầu trở nên nhạt nhòa dần khi sự tương xứng của nó với thế giới hiện đại bị mất đi. Cái móc khuy và xe độc mã là ví dụ về những sản phẩm đã yếu thế và bị đánh bật ra ngoài.

Một quan điểm dễ hiểu không có nghĩa là quan điểm đó luôn đúng và chắc chắn xảy ra cũng như chẳng có một khung thời gian nào có thể cho biết liệu tất cả những điều đó có xảy ra hay không. Liệu tất cả sản phẩm và thương hiệu có thể đảm bảo chắc chắn sự tồn tại của chúng trong hàng thập kỷ và hàng thế kỷ được không? Không. Nhưng trước khi bạn chấp nhận triết lý vòng đời cũ kỹ thì hãy xem xét nghiêm túc xem thương hiệu lâu đời của bạn có thể có

bao nhiêu lựa chọn. Xét cho cùng, rất nhiều nhà tiên tri đều đã phỏng đoán sai về ngày tận số.

Hãy nhìn vào những câu hỏi dưới đây để xem bạn có thể kéo dài sự sống cho thương hiệu bằng cách nào:

- Vì sao thương hiệu này lại trông có vẻ “già”? Hãy đi vào chi tiết hơn: hãy xem thiết kế bao bì, có thiếu những hình ảnh hấp dẫn bắt mắt trên đó không, chất lượng có kém hơn các đối thủ cạnh tranh khác không, có kém thuận tiện không? Hay nó không thu hút được sự chú ý của mọi người bởi vì nó đã không được quảng cáo từ thời Moses được sinh ra?

- Nếu vấn đề là ở chính sản phẩm - như những câu thông điệp định vị, những cam kết và giá trị thật của sản phẩm - bạn có thể thay đổi được điều này với một vài điều chỉnh không? Nếu vậy, sẽ tốn khoảng bao nhiêu?

- Nếu vấn đề là ở hình ảnh, bạn cần dùng đến kiểu hình ảnh bắt mắt nào? Liệu sẽ tốt hơn nếu thiết kế một hình ảnh hoàn toàn mới hay vẫn giữ mẫu mã cũ và làm một vài quảng cáo gợi nhắc mọi người rằng đó vẫn là một sản phẩm tuyệt vời? Liệu thương hiệu của bạn có thể đáng được những thay đổi hình thức mới này mà không cần điều chỉnh về mặt công thức bên trong được không?

- Nếu vấn đề là ở kiến thức của người mua và nếu mọi người đều đã quên sản phẩm này vì lâu rồi nó không được quảng cáo hay khuyến mại nhiều thì liệu thương hiệu này có đáng để đầu tư tới mức đó không? Quảng cáo có thể tốn rất nhiều tiền, vì thế hãy đảm bảo chắc chắn rằng những cam kết và giá trị mà thương hiệu của bạn thực sự mang lại đúng như những gì đã tuyên bố trước khi bạn đầu tư vào nó.

Điều cuối cùng là: Đừng tin vào lời răn dạy cũ rích rằng sự suy vong của một thương hiệu là điều khó tránh khỏi và rằng bạn chỉ có thể chấp nhận và đi tiếp. Phần khó nhất khi phân tích là hiểu được tình cảm và thái độ của mọi người trong công ty. Là một giám đốc thương hiệu, bạn cần đưa ra những đánh giá trên cả mức công bằng về thương hiệu của công ty mình trước khi quyết định bỏ phiếu cho nó. Đừng để bị chi phối cho đến khi bạn có một bản liệt kê đáng tin cậy và hợp lý về những điểm mạnh và điểm bất lợi khi đầu tư làm mới lại thương hiệu. Thương hiệu luôn sống cho đến khi bạn tổ chức lễ tang cho nó.

### **Biến một sản phẩm tốt trở nên tốt hơn: Những sản phẩm mới và cách sử dụng mới**

Một trong số những công ty nổi tiếng nhất về khả năng làm mới lại thương hiệu cũ là Arm & Hammer. Một trong những công ty có cách bành trướng thương hiệu mới mẻ và vui nhộn nhất là hãng Chrysler FT Cruiser. Bạn nghĩ sao về những chiếc ô tô thiết kế vui mắt? Tuy nhiên, hai ví dụ trên vẫn chưa độc đáo bằng một thứ chất lỏng tuy có mùi kém dễ chịu và gây phiền toái nếu bị đổ ra ngoài song lại được giới thiệu là một sản phẩm có chức năng tẩy trùng và làm sạch hơn bất cứ thứ gì. Nếu là bạn, liệu bạn có tìm ra một ý tưởng nào cho những thứ nghe có vẻ quá thô thiển này không?

Đó là những ví dụ tuyệt vời về cách giữ cho thương hiệu luôn tươi mới và phù hợp với cuộc sống của chúng ta. Ví dụ của hãng Arm & Hammer luôn được học hỏi bắt chước, nhưng bạn cũng cần phải dùng đến óc sáng tạo và tính cá nhân táo bạo của mình, điều này giúp cho những người làm thương hiệu không ngừng tìm ra cái mới và không bị rập khuôn từ những người đi trước. Bánh nướng soda đã trở thành một sản phẩm chán ngắt, thậm chí chán hơn bất

kì sản phẩm nào vì giờ đây không còn xu hướng làm bánh tại nhà nữa. Có rất nhiều loại bánh nướng ngon được bày bán ở các cửa hàng và những người nội trợ cảm thấy không có nhiều lí do phải mua sắm đồ dùng làm bánh tại nhà.

Những người làm thương hiệu rất giỏi quan sát liệu sản phẩm của họ có thể làm được gì và mang lại những cam kết hay tuyên bố nào (mặc dù trước đó họ không phải là người đưa ra các tuyên bố) và họ tìm ra một câu chuyện khác để kể - một câu chuyện hoàn toàn khác. Sản phẩm mà các bà nội trợ xưa kia đã dùng để làm nở những chiếc bánh nướng xốp đồng thời cũng dùng để giúp ngăn chặn thực phẩm bay mùi trong tủ lạnh. Nó còn làm một công việc hữu ích khác là giúp đánh bóng những chiếc răng trắng ngọc ngà của chúng ta. Ai đã nghĩ ra điều này? Thêm nữa, sản phẩm đó còn giúp tẩy sạch cả quần áo của chúng ta.

Tất cả những sản phẩm mới dưới thương hiệu Arm & Hammer đều là những sản phẩm mới và thực sự là những thương hiệu mới, ẩn giấu sau đó là một thương hiệu chính. Bất kì thông điệp định vị nào trong quảng cáo hay trên các mẫu mã đều dựa trên danh tiếng của thương hiệu chính, nhưng bản thân những sản phẩm mới đó đã chia nhánh để trở thành những danh mục hàng hóa mới hoàn toàn. Đó là một chiến lược sản phẩm mới giúp nâng cao sức mạnh của thương hiệu gốc. Nó vẫn giúp giữ được thương hiệu gốc đồng thời lại có thể mở rộng sang cả những lĩnh vực mới mẻ hơn.

Đối với sự ra mắt của chiếc Chrysler PT Cruiser của tập đoàn Chrysler trong năm 2000, đó lại là một câu chuyện hoàn toàn khác. Trong trường hợp này, sản phẩm của họ hoàn toàn mới chứ không phải là một sự thay thế hay tái cấu trúc cho những mục đích sử

dụng khác. Đây là một ví dụ tuyệt vời về việc sử dụng sản phẩm mới nhằm phát triển và làm mới hình ảnh của thương hiệu gốc.

## **Bàn luận**

Mở rộng dòng sản phẩm tức là...

Hãy chú ý rằng khi bạn xem quảng cáo về chiếc ô tô này, nó có tên là Chrysler PT Cruiser. Khi bạn nói chuyện với mọi người về nó thì bạn có thể gọi đó là xe PT Cruiser mà bỏ qua tên thương hiệu của công ty. Tuy nhiên, trước khi đọc cuốn sách này, bạn có biết rằng chính hãng Chrysler là chủ sở hữu và là nhà sản xuất thương hiệu ô tô mới toanh này không? Có thể. Ảnh hưởng tích cực từ việc tạo ra một chiếc ô tô vui nhộn đã thu hút rất nhiều sự quan tâm chú ý đến thương hiệu bố mẹ hay còn gọi là thương hiệu gốc theo cách tôn vinh thương hiệu này. Sự đầu tư của tập đoàn Chrysler trong việc thiết kế lại toàn bộ sản phẩm của hãng trong những năm qua hẳn sẽ mang lại kết quả tuyệt vời và điều này cũng giúp phát đi thông điệp mà hãng muốn gửi gắm, đó là Chrysler tạo ra những chiếc ô tô mà bất cứ ai cũng thực sự thèm muốn.

Về loại chất lỏng có mùi khó chịu mà tôi đã đề cập trên đây, bạn có thấy những chai nước tẩy rửa của hãng Clorox rất tiện dụng không? Có thể. Hàng triệu hộ gia đình đang sử dụng sản phẩm này. Bạn có thấy gần đây các hộ gia đình đó có gì mới không? Mọi người thường nghĩ thương hiệu Clorox gắn liền với những thứ như chất tẩy cực mạnh, tiêu diệt được vi khuẩn và những từ ngữ khác ngầm chỉ sự sạch sẽ. Đó là lí do vì sao Clorox quyết định phải tạo ra một sản phẩm gì đó thật mới mẻ như thuốc tẩy dạng xịt và các loại khăn lau chống vi khuẩn. Công ty này cũng đã mở rộng các dòng sản phẩm bằng việc sản xuất các loại thuốc tẩy đóng chai thông thường

với hương chanh và hương thơm tươi mát. Hãy chú ý trường hợp đầu tiên, đó là những sản phẩm hoàn toàn mới, vẫn nằm trong danh mục hàng tẩy rửa; còn ở trường hợp thứ hai, vẫn là sản phẩm cũ song với những mùi thơm dễ chịu hơn.

Cả ba công ty nói trên đều là ví dụ tuyệt vời về những người cống hiến tận tụy để làm cho một sản phẩm đã tốt còn trở nên tốt hơn. Bạn có thể làm thêm được điều gì cho thương hiệu của bạn?

### **Thêm nhiều sản phẩm tốt: cấp phép kinh doanh để thương hiệu thêm lớn mạnh**

Ít người biết được rằng, có một phương pháp rất hữu dụng để phát triển thương hiệu. Cấp phép sản xuất là một thủ tục pháp lý trong đó bạn trao cho công ty khác quyền được sử dụng thương hiệu của bạn để sản xuất những sản phẩm mà bạn không thể làm được song vẫn mang thương hiệu của công ty bạn. Điều này đòi hỏi bạn phải xây dựng hợp đồng rất cẩn thận và nhờ đến sự hướng dẫn của các chuyên gia pháp lý.

Với mục đích của chương này, hãy coi việc cấp phép sản xuất là một cơ hội uể bạn vừa mở rộng thương hiệu của công ty vừa nắm được cơ hội làm việc với thương hiệu của một công ty khác. Hãy nhìn vào một vài ví dụ về các hợp đồng cấp phép dưới đây và nghĩ về những điều như:

- Khi bạn nhìn thấy tên một nhà thiết kế như Ralph Lauren ở trên những tấm chăn phủ và khăn tắm, bạn có cho rằng có một nhà máy Ralph Lauren ở đâu đó chuyên sản xuất những thứ này không?

- Khi bạn đi bộ qua một cửa hàng đồ chơi, có thể bạn biết búp bê Barbie là một thương hiệu nổi tiếng được sản xuất bởi hãng Mattel và ở đó cũng có công ty Hasbro và thương hiệu Hasbro. Tuy

nhiên, khi bạn đi ngang qua cửa hàng Disney, đã bao giờ bạn tự hỏi ai đã tạo ra những chiếc băng catset Vua sư tử (The Lion King) và những cuốn truyện hay những con thú nhồi bông chưa?

- Bạn thèm ăn một que kem - có thể là một chiếc kem hảo hạng nhúng sôcôla đen? Bạn có thực sự nghĩ rằng nhà sản xuất kem nổi tiếng này có một nhà máy kem ở đâu đó không?

Những cơ hội kinh doanh ở đây là gì? Trước khi chúng ta đi xa hơn, hãy nhớ lại phần thảo luận trong Chương 1 - Sống trong một thế giới thương hiệu - về những nhãn hiệu riêng. Chúng ta đã tập trung chủ yếu vào những thứ thường gặp ở những nơi mua bán đông người như các siêu thị và quầy thuốc. Tại những địa điểm này, tên nhãn hàng sản phẩm thường lấy luôn tên của cửa hàng bán sản phẩm đó hoặc một cái tên khác dành riêng cho mục đích bán hàng.

Những địa điểm khác cũng vẫn áp dụng nguyên tắc như vậy: tên người hay tên công ty ghi trên thương hiệu không thực sự tạo ra bản thân sản phẩm đó mà nó được sản xuất ra dưới thương hiệu được cấp phép. Các hợp đồng cấp phép được thực hiện theo cách này. Vì thế, nếu công ty bạn sản xuất một thương hiệu sản phẩm chăn đệm và khăn tắm, bạn có thể làm một hợp đồng cấp phép với một vài nhà thiết kế tên tuổi để giúp cho những sản phẩm đó gần gũi hơn với người mua. Các chủ cửa hàng hay siêu thị - những người đặt hàng - sẽ biết bạn xin cấp phép thương hiệu của nhà thiết kế đó và họ sẽ đặt hàng trực tiếp từ bạn.

Logic này thật sự rất hay. Chi phí xây dựng một nhà máy sản xuất vải sợi của công ty bạn sẽ là một con số khổng lồ. Chi phí xây dựng một nhà máy sản xuất kem và sau đó phải vận chuyển thứ hàng dễ tan chảy này đến khắp đất nước ở nhiệt độ -20°C sẽ làm

bạn phá sản chỉ trong vài tuần. Thay vào đó, bạn có thể tìm ai đó có khả năng làm được những điều này (những người đã có sẵn những thứ đó) và bạn đặt hàng một số lượng lớn để giúp họ bù đắp chi phí sản xuất cũng như thu được lợi nhuận. Điều này khiến cho toàn bộ ý tưởng trở nên hoàn toàn có tính khả thi thay vì không thể thực hiện được.

Theo quan điểm của một người phụ trách thương hiệu, điều quan trọng nhất là phải theo dõi thật sát sao, ngặt nghèo và minh bạch để đảm bảo rằng bất cứ thứ gì được sản xuất dưới tên thương hiệu của công ty bạn đều phải đáp ứng những tiêu chuẩn cụ thể về mặt chất lượng. Bạn phải duy trì kiểm soát đối với bất kì phương pháp truyền thông nào, cho dù đó là một quảng cáo hay thiết kế mẫu mã sản phẩm. Bạn không thể đơn giản trao thương hiệu quý giá của bạn cho một ai đó - một người có thể xứng đáng nhưng cũng có thể là người chẳng có chút tố chất nào của một người phụ trách thương hiệu.

### **Những điều cần lưu ý**

- Người phụ trách thương hiệu đóng vai trò thiết yếu và hoạt động tiên phong trong một công ty.

- Một trong những điều tốt nhất bạn có thể làm là khiến cho mọi người trong công ty nhìn nhận đúng giá trị của thương hiệu.

- Có thể một ngày nào đó, bạn phải bảo vệ thương hiệu của công ty bạn. Hãy giữ bình tĩnh và luôn hành động vì lợi ích tốt nhất của thương hiệu chứ không phải vì cái tôi của bạn.

- Có rất nhiều cơ hội để mở rộng và làm mới thương hiệu thông qua các sản phẩm mới, những cách sử dụng mới và thậm chí là qua các hợp đồng cấp phép.





## Chương 7. Giá trị thương hiệu: Tiền trong ngân hàng

### Những nội dung chính

- Định nghĩa về giá trị thương hiệu
- Giá trị thương hiệu được xây dựng như thế nào
- Phương pháp nghiên cứu giá trị thương hiệu
- Tìm hiểu giá trị của ba thương hiệu lớn

*Giá trị thương hiệu* là một cụm từ nhanh chóng được nhắc đến thường xuyên sau một thời gian dài quẩn quanh trong phòng marketing. Giá trị này là tổng hợp tất cả các giá trị khác nhau mà mọi người gán cho một thương hiệu, đó có thể là sự kết hợp của cả yếu tố thực tiễn và cảm tính.

Giá trị của một thương hiệu là một thứ vô hình và chỉ tồn tại trong đầu mọi người, song nó có sức mạnh tài chính vô cùng to lớn. Trong chương này, chúng ta sẽ nghiên cứu ba thương hiệu và chi tiết về giá trị của các thương hiệu đó. Mỗi ví dụ đều rất khác nhau. Nhìn chung, đó là biểu tượng của sự dao thoa sống động giữa việc kinh doanh và tạo dựng hình ảnh.

Dưới đây, chúng ta sẽ nói về các giá trị thương hiệu mà họ sở hữu và sau đó, trong Chương 11 (Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng bằng thương hiệu), Chương 12 (Phát triển thương hiệu: sản phẩm, dịch vụ và thương hiệu khoa học) và Chương 13 (Phát triển thương hiệu: Những người nổi tiếng và các kênh truyền thông), chúng ta sẽ tập trung nghiên cứu xem họ đã suy nghĩ và quản lý công việc kinh doanh của mình như thế nào. Những công ty

này đại diện cho thế hệ những công ty mới thành lập (như Media Metrix™, đài phát thanh KISS 108-FM) và cả những công ty lâu đời như thương hiệu Welchs; những sản phẩm mà họ sản xuất kinh doanh khác nhau một trời một vực. Tất cả họ đều nhận thức rất rõ giá trị của thương hiệu mà họ đang phục vụ.

### **Giá trị thương hiệu là gì?**

Gần đây tôi có nghe một câu chuyện từ một người từng là giám đốc thương hiệu của một trong những công ty sản xuất hàng tiêu dùng lớn nhất nước Mỹ. Anh ta kể với tôi rằng, một hôm, ngài chủ tịch tổ chức một cuộc họp với một nhóm người. Khi ông ta nói về tầm quan trọng của một thương hiệu mạnh, ông đã giải thích theo cách như thế này: Nếu tất cả các văn phòng và các xưởng sản xuất đều bị cháy trong một đêm thì chỉ trong một ngày, họ đã có thể tái thiết lại hàng triệu đô-la vốn đầu tư. Giữa đống đổ nát, thương hiệu vẫn là thứ giữ được giá trị phi thường của nó và một đám cháy hay một vụ nổ đều không thể phá hoại nó được.

#### **Bàn luận**

Giá trị thương hiệu, tính cách thương hiệu, hình ảnh thương hiệu và nhận diện thương hiệu có phải là một không? Chúng thường được dùng thay cho nhau. Tuy nhiên, hãy chú ý rằng nhận diện thương hiệu là thuật ngữ dùng khi thảo luận về những thứ như phát triển logo, sự phối hợp màu sắc mà các cửa hàng của hãng nên sử dụng hoặc thiết kế mẫu mã trông như thế nào. Tốt nhất là hãy sử dụng thường xuyên cụm từ “giá trị thương hiệu” khi thảo luận về những giá trị có liên quan, đến thương hiệu.

Đó là lời giải thích đơn giản nhất mà tôi biết về tầm quan trọng của một giá trị thương hiệu mạnh. Vậy thương hiệu liên quan đến

giá trị của nó như thế nào? Hãy cùng nhìn vào định nghĩa dưới đây: Giá trị thương hiệu là tổng tất cả những giá trị khác nhau mà người ta gán cho thương hiệu đó.

Những loại “giá trị” nào được đề cập đến ở đây? Có lẽ, khía cạnh thú vị nhất và dễ tiếp cận nhất khi nghiên cứu về giá trị thương hiệu là ở chỗ nó rất giống với mỗi lần chúng ta nói chuyện về một ai đó. Khi đánh giá về một người khác, bạn thường chú ý những điểm nào?

- Cả những hình ảnh tích cực và tiêu cực
- Bạn có biết rõ người đó hay không
- Những điều bạn biết được trực tiếp về người này
- Những điều bạn nghe người khác nói về người này (tiếng tăm)
- Những điều làm cho người này gần gũi hơn với bạn (sắc tộc, quan điểm) hoặc xa cách hơn (quá trịnh trọng, quá khác biệt so với bạn).
- Đó có phải là một người quan trọng hay đặc biệt với bạn không?
- Bạn có thích thiết lập mối quan hệ với người này không?

Những suy nghĩ và cảm nhận đó cũng được áp dụng y hệt cho việc đánh giá các giá trị thương hiệu. Khi nhìn nhận theo cách này, bạn có thể thấy những suy nghĩ và cảm nhận trên là yếu tố giúp bạn đưa ra quyết định:

- Chúng ta quý người này, do đó chúng ta có thể sẽ quý bạn bè và gia đình của người đó nữa (hoặc ngược lại).

- Chúng ta có cảm giác về lòng trung thành với người đó không?

- Nếu bạn phải lựa chọn giữa việc đến ăn tối vào tối thứ 6 với bạn A hoặc bạn B thì bạn sẽ chọn người nào và tại sao?

Chuyển các câu hỏi trong hai danh sách trên vào một cuộc bàn luận kinh doanh, bạn sẽ nhận được gì?

1. Nhận thức về thương hiệu, bạn hiểu biết về thương hiệu này nhiều hay ít).

2. Cảm nhận về lòng trung thành (quan hệ của bạn với thương hiệu đó mạnh đến đâu).

3. Lý do vì sao bạn thích thương hiệu đó (hay chính là những thuộc tính của thương hiệu).

4. Những lợi ích của thương hiệu (là những gì thương hiệu đem lại cho bạn).

Tôi sẽ cho bạn một ví dụ đáng ngạc nhiên và có phần kì lạ về việc những người phụ trách giá trị thương hiệu ở Vermont đã làm việc nghiêm túc đến mức nào. Mảnh đất của dãy núi Green Mountains, của loại siro làm từ cây gỗ thích và những tán lá rụng đã nhận thấy nơi này đang sở hữu những giá trị đặc trưng.

Chính quyền bang này đã thể hiện sự hiểu biết của họ qua việc đặt tên cho một tổ chức là Phòng Du lịch và Marketing. Tôi thích từ "Marketing" được bổ sung trong cái tên này. Phần lớn các khoản thu của bang là nhờ vào ngành du lịch, do đó cần phải tiến hành nhiều bước để hiểu và bảo vệ giá trị của một thương hiệu có tên là Vermont. Khi nhắc đến Vermont, bạn sẽ nghĩ đến điều gì? Nếu bạn nhìn thấy tên Vermont trên một sản phẩm, bạn sẽ nghĩ gì? Chuyện

gì sẽ xảy ra nếu như sau đó bạn thấy trên bao bì ghi rõ ràng sản phẩm đó thực chất được sản xuất ở Arkansas còn Vermont chỉ là cái tên?

Bạn đã bao giờ nghĩ rằng sẽ có ngày bạn được đề bạt làm vị trí quản trị thương hiệu trong các cơ quan nhà nước? Đây là một ví dụ khác trong số hàng nghìn các cơ hội đang chờ đợi những người phụ trách thương hiệu.

### **Làm sao để giá trị thương hiệu được tái thiết không ngừng**

Một khía cạnh quan trọng khác để hiểu về giá trị là khái niệm về những giá trị được “xác định” (hay giá trị thật), đối lập với những giá trị mang tính tiềm năng. Điều này đặc biệt quan trọng với những thương hiệu mới.

Bạn có thể thấy điều này dễ hiểu nhất khi nhìn vào một ngôi nhà mà người mua nó sử dụng cả hai phương pháp thanh toán ngay và vay thế chấp để hoàn thành thủ tục mua bán. Lượng “giá trị thật” mà người chủ nhà sở hữu sẽ thay đổi theo thời gian. Khi giá trị ngôi nhà tăng lên và số tiền vay thế chấp ít đi thì giá trị thật mà chủ nhà thực sự sở hữu sẽ tăng lên. Người chủ nhà này có thể nhận thấy rằng ngôi nhà trị giá 100.000 đô-la của anh ta vào một ngày nào đó sẽ có giá 1 triệu đô-la và khi đó khoản tiền vay thế chấp trị giá 90 nghìn đô-la sẽ nhỏ như những hạt lạc. Nhưng đó là khi nhìn vào giá trị tiềm năng chứ không phải là giá trị thật (giá trị xác định) của hiện tại. Các thương hiệu cũng tương tự như vậy.

Khi một thương hiệu được thiết lập, nó sẽ có tiềm năng vô hạn đối với việc tạo ra giá trị của thương hiệu đó. Khi tất cả mọi người đều biết đến nó, những thuộc tính cả tích cực lẫn tiêu cực của

thương hiệu sẽ xuất hiện. Càng nhiều người biết thì càng có thêm nhiều ý kiến. Giả sử có một thương hiệu đã ổn định về chất lượng trong vòng 5 năm và quan tâm đến dịch vụ khách hàng, các giá trị của thương hiệu đó sẽ tiếp tục phát triển. Sau đó, công ty gặp sự cố phải thu hồi sản phẩm. Nếu vấn đề không lớn và việc thu hồi được tiến hành ổn thỏa thì giá trị đó có thể sẽ không bị ảnh hưởng quá nhiều. Tuy nhiên, nếu ai đó bị tử vong hay việc thu hồi sản phẩm bị bế tắc thì những vấn đề đó có thể hủy diệt thương hiệu này.

Những giá trị thương hiệu càng non yếu bao nhiêu thì càng dễ bị ảnh hưởng khi gặp phải vấn đề bấy nhiêu. Một thương hiệu mới có thể có đầy đủ tất cả dấu hiệu tiềm năng nhưng nó sẽ không thể là một thương hiệu mạnh cho đến khi nó đạt được một vị thế nhất định. Nó là thương hiệu để phục vụ cho ngày hôm nay, chứ không phải là thứ được xây dựng cho ngày mai. Không thể kinh doanh thương hiệu cho lợi ích của ngày mai. Đó là một điều rất quan trọng mà mọi người trong công ty phải hiểu, đó là điều cốt lõi khi chúng ta nói về nhiệm vụ của một người phụ trách thương hiệu. Thương hiệu thực sự là giá trị của công ty và giá trị của nó có thể gặp phải những thăng trầm.

Khi mọi thứ đều diễn ra tốt đẹp, khi thương hiệu đang đi lên và tiếng tăm của nó mạnh thì đây là lúc thích hợp để ban quản lý ngồi xuống và xem xét tiềm năng đầy đủ của giá trị thương hiệu của công ty là gì. Đây là một bài thực hành tuyệt vời cho một cuộc họp của ban quản trị bởi vì nó giúp tất cả mọi người tập trung vào việc xác định điều gì là có thể và điều gì là nên làm. Nó có thể góp phần vào việc tạo ra một báo cáo triển vọng hay những hiểu biết về thương hiệu đang tồn tại.

**Đánh giá giá trị thương hiệu như thế nào?**

Trong ba ví dụ dưới đây, bạn sẽ thấy ba phương pháp tiếp cận khác nhau nhằm đánh giá giá trị thương hiệu. Mỗi công ty đều đưa ra những đánh giá khác nhau, điều quan trọng là tất cả họ đều có ý thức tuân theo những quy trình cụ thể. Ngay cả người trẻ nhất (4 tuổi) trong số những người mà tôi sắp nêu sau đây cũng đã nhạy cảm trước thái độ và suy nghĩ của các thành viên trong công ty đối với việc phát triển thương hiệu.

Nghiên cứu về giá trị thương hiệu đòi hỏi phải xem xét kỹ lưỡng từng chi tiết và phải tận tâm trong việc lấy ý kiến chính xác của mọi người. Đây là phần việc đặc biệt khó khăn nếu như không có những nguyên tắc khắt khe.

Những nguyên tắc cần thiết bao gồm ba vấn đề cơ bản sau: 1. số lượng câu trả lời cho những câu hỏi mà bạn đưa ra, 2. tần suất thời gian điều tra, 3. chất lượng và tính thống nhất của các câu hỏi.

Những tiêu chí trên đều là tiêu chuẩn để xác nhận chất lượng của một chương trình nghiên cứu thị trường tốt. Trong các nghiên cứu về giá trị thương hiệu, đó là những tiêu chí bắt buộc. Với những tiêu chí này, bạn thể tiến hành nghiên cứu theo tất cả các phương pháp khác nhau. Ví dụ, sự đối lập trong cách thức thu nhận nguồn dữ liệu điều tra của hãng Welchs và hãng KISS 108-FM.

Nghiên cứu giá trị thương hiệu tập trung vào các tiêu chí như đánh giá của người tiêu dùng về chất lượng, mức độ nhận thức và quen thuộc đối với thương hiệu, thương hiệu đó được xếp hạng như thế nào so với thương hiệu của các đối thủ cạnh tranh. Nó giúp điều tra mức độ hài lòng và phản ứng của người tiêu dùng đối với những hình ảnh gắn liền với thương hiệu đó.



Nếu bạn muốn có một giá trị thương hiệu khiến cho các nhà tiếp thị phải ghen tị bởi nó được quảng bá đây chuyên nghiệp, độc đáo và gọi cho người tiêu dùng những kỷ niệm đẹp ám áp thì dưới đây sẽ là một trường hợp điển hình để bạn nghiên cứu.

### **Welchs: Thương hiệu trị giá hàng tỷ đô-la**

Bạn sẽ trả bao nhiêu tiền cho giá trị của một thương hiệu mà những người tiêu dùng đều có thể dễ dàng phát âm, một thương hiệu có các dòng sản phẩm ổn định và tỏa sáng với những mối liên hệ đầy tích cực, ám áp và tình cảm mà mọi người dành cho nó. Rất nhiều công ty sẽ phải ghen tị với tài sản đặc biệt này của thương hiệu Welchs. Hãy cùng xem xét một vài khía cạnh của hình ảnh đó.

Dưới đây là 10 đặc điểm nhận dạng về thương hiệu này trong các bản nghiên cứu của tập đoàn Welch Foods (bản thân công ty cũng thường tự gọi tắt là Welchs): 1. chất lượng cao; 2. đã qua thời gian kiểm nghiệm; 3. sử dụng các thành phần có chất lượng hảo hạng; 4. giá cả đặc biệt chỉ có ở Welchs; 5. tính truyền thống và kế thừa; 6. lâu đời/bền vững, đáng tin cậy; 7. có sự kết nối đặc biệt/độc đáo với người tiêu dùng; 8. là mối liên hệ tình cảm với tuổi thơ, thời kì trưởng thành và quá khứ tươi đẹp; 9. Welchs dành cho cả gia đình; 10. sử dụng cho cuộc sống hàng ngày và trong các dịp đặc biệt.

Những thuộc tính này thực sự là những từ trị giá hàng triệu đô-la; chúng là chìa khóa để công ty có gần 140 năm tuổi này nhanh chóng phá vỡ kỉ lục về doanh thu ở mức hàng tỷ đô-la trong thời gian tới.

Welchs là một dẫn chứng tuyệt vời cho thấy giá trị thương hiệu cũng có những phẩm chất như của con người và nó càng có tính

nhân bản bao nhiêu dù con người càng dễ nói ra cảm nhận của họ về nó bấy nhiêu.

Các giá trị của thương hiệu Welchs được nghiên cứu theo ba cách khác nhau. Công ty này thuê một hãng nghiên cứu chuyên nghiệp ở bên ngoài để nghiên cứu theo hai cách đầu mà chúng ta sẽ tìm hiểu và sau đó tự áp dụng quan điểm nghiên cứu giá trị này cho những nghiên cứu khác. Tổng hợp lại, họ sẽ nhận được một lượng thông tin vô cùng phong phú.

Hãng Welchs biết rằng họ sẽ thu nhận được nhiều thông tin phong phú nhất và dễ liên tưởng nhất khi trực tiếp nói chuyện với người tiêu dùng, theo từng nhóm nhỏ. Người phỏng vấn sẽ sử dụng những câu hỏi đã được sắp đặt trước để tìm hiểu những cảm nhận và suy nghĩ của người tham gia. Một trong số các giám đốc ở hãng Welchs nói với tôi rằng một số người tham gia đã khóc khi họ nhớ lại những kỉ niệm êm đềm thời thơ ấu của mình khi được gọi lại hình ảnh về những sản phẩm của Welchs mà họ đã dùng trước đó.

Những nghiên cứu quy mô lớn và được quản lý chặt chẽ với hàng trăm người tham gia trả lời các câu hỏi điều tra giống nhau sẽ giúp ích nhiều hơn 50 với việc ngòai đếm số lượng những sự thay đổi hay khác biệt. Đây là một lĩnh vực đòi hỏi phải có những nguyên tắc rất khắt khe. Bằng cách sử dụng các câu hỏi giống nhau và cẩn trọng xem xét từng chi tiết, bạn sẽ thu được một lượng dữ liệu thống kê đầy ý nghĩa và đáng tin cậy trong một khoảng thời gian nhất định. Những người ở hãng Welchs coi nghiên cứu thị trường là yếu tố có giá trị nhất để giúp họ hiểu rõ vị trí của thương hiệu công ty mình so với các đối thủ cạnh tranh trong các lĩnh vực sản xuất chính cũng như về mặt chất lượng và giá trị.

## **Ghi nhớ**

Với những thương hiệu đã đứng vững trên thị trường như Welch, tất cả các nghiên cứu đều cung cấp thêm hiểu biết về giá trị thương hiệu đó. Đây là một trong những lợi ích lớn của việc được thừa hưởng một di sản lâu dài, thậm chí ngay cả trong kỷ nguyên hiện tại, nơi mà “cái mới là cái tốt hơn”. Nó có cả bề rộng và chiều sâu kinh nghiệm của một thương hiệu mà không một công ty “dotcom” (công ty chuyên kinh doanh qua mạng In-ternet) nào trên thế giới có thể có được.

Phương pháp nghiên cứu thứ ba đòi hỏi phải có kinh nghiệm. Khi hãng Welchs đánh giá kết quả nghiên cứu về những ý tưởng quảng cáo hay những sản phẩm mới, điều đó có nghĩa là họ đang cân nhắc xem liệu có nên đầu tư vào những dự án cụ thể đó không. Lợi ích thứ hai của phương pháp này nảy sinh khi xem xét giá trị thương hiệu về lâu dài, họ nghiên cứu từng chi tiết nhỏ trong báo cáo để xem có thể biết thêm được điều gì về vai trò của thương hiệu từ những kết luận đưa ra hay không. Liệu ý tưởng cho một sản phẩm mới có được coi là thú vị nếu như người tiêu dùng cho rằng nó không ăn nhập với thương hiệu của hãng? Liệu quảng cáo đó có vui nhộn và đáng nhớ không nếu như mọi người nhận định rằng nó hạ thấp giá trị của Welchs?

Khoảng 7 đến 10 năm một lần...

Một trong những câu hỏi...

- Hãng Welchs đã lập một giám đốc phụ trách mảng truyền thông marketing với một thay đổi thú vị. Người này có quyền bác bỏ bất kỳ hình thức quảng bá nào mà anh ta/cô ta cảm thấy không phù hợp với giá trị thương hiệu của công ty. Người đó có thể nói “không

được” không chỉ với những đề xuất hay việc làm của các nhân viên trong phòng mình mà còn với bất kỳ phòng ban nào. Như vậy, công ty đã trao cho người đảm nhận chức vụ này một quyền uy nhất định.

- “Một thông điệp ổn định trong một phong cách ổn định” là một trong những bài học rút ra khi nghiên cứu về giá trị thương hiệu. Điều này đôi khi ảnh hưởng trực tiếp và trong nhiều trường hợp còn làm tê liệt một chiến dịch quảng cáo hay những ý tưởng thiết kế bao bì mới. Các nhà quản lý thừa nhận rằng, điều này có thể gây ra một số sức ép khi vị trí của họ là nhằm thúc đẩy những vinh quang mới mà vẫn duy trì được tính truyền thống của thương hiệu. Thách thức đặt ra ở đây là phải liên tục có những bước tiến mới kì diệu trong khâu tiếp thị mà không được ngừng sáng tạo. Đây thực sự là một nhiệm vụ khó khăn.

Một câu hỏi khác dành cho bạn: Ai “sở hữu” thương hiệu? Câu hỏi đơn giản này có thể nhận được tất cả các kiểu trả lời khác nhau và tôi cố ý để mọi người tự đoán ra hàm ý của tôi là gì. Ở hãng Welchs, người phụ trách thương hiệu số 1 của công ty là giám đốc điều hành và các cộng sự là phó chủ tịch phụ trách marketing và giám đốc truyền thông marketing. Rõ ràng, tất cả các nhà quản lý của công ty đều phải có trách nhiệm đối với việc xây dựng thương hiệu.

Tôi gần như có thể cảm nhận được những nghi ngại trong suy nghĩ của bạn: “Làm sao mà anh có thể thấy được điều này qua hành động?”. Khi hai phòng ban có quan điểm khác nhau về một vấn đề nào đó (như thời điểm tung ra sản phẩm mới hay mức chi phí có thể chấp nhận cho một dự án), mọi người đều trông đợi các lãnh đạo cấp cao nhất sẽ giải quyết vấn đề vì lợi ích lớn nhất của thương hiệu chứ không phải vì cá nhân hay cái tôi của họ hoặc mức ngân sách

của phòng họ. Đó cũng là một yếu tố để đánh giá họ là những người như thế nào.

Nghiên cứu giá trị thương hiệu Welchs là một cách tuyệt vời để hình thành hiểu biết về tầm quan trọng và giá trị đặc biệt của việc tìm kiếm một thông điệp rõ ràng, tích cực và gửi nó đi hàng ngày, từ năm này qua năm khác. Welchs đã có gần 140 năm để hoàn thiện câu chuyện về họ - vậy sẽ thế nào nếu công ty đó chỉ như một đứa trẻ còn nằm trong nôi?

### **Media Metrix”: một công ty mới, một lĩnh vực mới và một ý tưởng lớn**

Tôi đã giới thiệu sơ qua về công ty Media Metrix, Inc. Ở Chương 4 - Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết. Trước đó, tôi đã liên hệ với công ty để lấy một số dữ liệu về việc sử dụng Internet trong chương này. Hai tuần sau, tôi tham dự một cuộc họp khách hàng trong Nhóm người sử dụng của công ty để xem công ty này thực chất làm về cái gì. Khi bước ra khỏi công ty đó, tôi hoàn toàn bị thuyết phục rằng, công ty này không chỉ có tiềm năng kinh doanh đặc biệt mà còn có tiềm năng về giá trị thương hiệu vẫn chưa được phát hiện. Công ty cũng dành tặng độc giả của cuốn sách này một phần thông tin độc quyền của họ nói về những người thay đổi Internet trong Phụ lục B, Nguồn tư liệu và hướng dẫn tham khảo.

Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về công ty Media Metrix trong một trường hợp nghiên cứu cụ thể ở chương 11 - Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng mang thương hiệu. Tuy vậy, trước khi chúng ta nói về giá trị thương hiệu này, tôi muốn bạn biết công ty đã làm được những gì để khiến chúng ta phải bàn về nó.

Media Metrix, Inc. được thành lập năm 1996. Trong vòng 4 năm ngắn ngủi, công ty đã thu được hai thành công lớn và thực hiện một cuộc sáp nhập vô cùng quan trọng. Những người làm việc trong công ty này là những người tiên phong, đứng đầu trong lĩnh vực Internet và thống kê phương tiện kỹ thuật số. Họ theo dõi mức độ sử dụng và tính phổ biến của các trang web cũng như tính hiệu quả của việc quảng cáo trên Internet. Cuộc sáp nhập của hãng Media Metrix với công ty Jupiter Communications đã tập hợp những nhà cung cấp dịch vụ nghiên cứu hàng đầu thế giới về thương mại qua Internet toàn cầu.

Với những người mong muốn gây dựng sự nghiệp của mình trong một thế giới bùng nổ mọi sản phẩm và dịch vụ liên quan đến Internet, công ty này là một hình mẫu cho sự thành công và có thể đó cũng là một phần mô hình doanh nghiệp của bạn trong tương lai.

Media Metrix đồng nghĩa với các thống kê về Internet với chất lượng cao, độc lập và đáng tin cậy trên toàn thế giới. Một số đặc điểm của giá trị này bao gồm:

- Công nghệ tiên tiến hiện đại
- Đổi mới
- Tầm nhìn toàn cầu
- Luôn hướng tới tương lai
- Tinh thần kinh doanh
- Đạt tiêu chuẩn cao

Đối với tôi, đây là sự kết hợp đặc biệt thú vị của các từ và cụm từ, sự kết hợp của cái gọi là những hình ảnh của Nền kinh tế Cũ và Nền kinh tế Mới. Đó là một tuyên bố cho hy vọng mà rất nhiều người

trong chúng ta cùng chia sẻ: một công nghệ có khả năng thiết lập được cả những doanh nghiệp mới và tái sinh những doanh nghiệp cũ, cả hai sẽ cùng nhau tạo ra những bước tiến mới chưa từng có trong lịch sử.

Trong thực tế, một công ty nghiên cứu thị trường thành công là tập đoàn NPD đã lập ra Media Metrix. Việc ổn định ngay từ lúc mới thành lập là một yếu tố quan trọng để đảm bảo cho sự thành công nhanh chóng của công ty này. Nó vừa giống vừa khác so với một loạt các công ty kinh doanh liên quan đến Internet có mức vốn đầu tư mạo hiểm cao. Tôi đoán rằng những giá trị thương hiệu như “tầm nhìn toàn cầu” hay “đạt tiêu chuẩn cao” là nhờ vào việc công ty này có một đội ngũ quản lý giỏi và giàu kinh nghiệm ngay từ lúc bắt đầu.

Hãy nhìn vào logo của công ty Media Metrix. Đó là một biểu tượng tôi đặc biệt thích, nhưng không phải do thiết kế đồ họa bắt mắt mà chính dòng chữ uốn trên logo mới thực sự khiến cho biểu tượng đó hút hồn tôi: “The power of relevant knowledge” (tạm dịch: Sức mạnh của những tri thức phù hợp). Trong thời kì quá tải thông tin như hiện nay, công ty này đã đặt cam kết của họ lên hàng đầu. Media Metrix sẽ giúp khách hàng của họ biết được cái gì tốt, cái gì là điểm mạnh và cái gì có thể bắt tay vào hành động.

Những người này làm gì để hiểu được giá trị thương hiệu của họ? Dưới đây có những bài học lớn dành cho bạn về giai đoạn bắt đầu của quá trình phát triển thương hiệu. Chừng nào bạn chưa biết đầy đủ về nhận thức thương hiệu và thông tin liên hệ của khách hàng, chừng đó bạn vẫn chưa thực sự am hiểu về thương hiệu.

Nếu bạn muốn nhận được những lời khuyên hữu ích từ các thương hiệu lớn, hãy tham dự các chương trình trò chuyện với

khách hàng của bạn và thu thập những câu trả lời khách quan, rõ ràng đối với các câu hỏi như “Thương hiệu/công ty của chúng tôi có ý nghĩa thế nào với anh/chị?”, “Anh/chị đánh giá như thế nào về chúng tôi hiện nay?”. Hãy viết ra một danh sách các câu hỏi ngắn gọn, nhưng tập trung - khoảng 10 câu hỏi là nhiều - và tìm hiểu xem liệu có ai trong công ty đủ khách quan để thu thập những câu trả lời này. Nếu không, hãy thuê một công ty bên ngoài.

Lần đầu tiên Media Metrix thực hiện chương trình đánh giá quy mô lớn về mức độ nhận biết của khách hàng đối với thương hiệu của công ty là vào đầu năm 2000. Trước đó, công ty này đã tiến hành đánh giá thường xuyên ở quy mô nhỏ hơn và thu được rất nhiều thông tin không chính thức. Sau khi sáp nhập thành công giữa Jupiter/Media Metrix, nhu cầu tiến hành các nghiên cứu thường xuyên càng trở nên quan trọng hơn do sự phát triển không ngừng của công ty.

Nhận thức của Media Metrix về giá trị thương hiệu tăng lên chậm chạp trong vòng hơn 4 năm. Đến năm 2000, các lãnh đạo của công ty này đã lập một hướng dẫn cụ thể để thống kê những nghiên cứu trong tương lai. Khi tôi đề nghị họ đưa ra một vài ví dụ cụ thể về ảnh hưởng của giá trị thương hiệu đối với một số quyết định quan trọng, tôi đã nhận được nhiều câu trả lời đến mức không thể nêu hết tại đây, tuy nhiên, hãy cùng xem xét một vài ví dụ trong số đó:

Internet rõ ràng là một hiện tượng toàn cầu và nó đòi hỏi các công ty làm việc trong môi trường này phải sớm đưa ra quyết định về việc đối phó với những thách thức do nhu cầu điều hành công việc tại các nước khác. Trong khi nhiều người trong số chúng ta nghĩ rằng Internet đang dỡ bỏ biên giới giữa các quốc gia vì chúng ta có thể gửi thư điện tử cho người thân hay bạn bè trên khắp thế



giới thì đối với các công ty này, đó không phải là một viễn cảnh thực tế.

Media Metrix cần phải tiếp cận thông tin tại các nước khác chứ không chỉ đơn giản là truyền tải những thông tin đó. Điều này đòi hỏi cần phải có sự tương tác nội bộ vốn không thể thực hiện được từ trụ sở tại New York. Media Metrix đã đưa ra một quyết định chiến lược để duy trì các đầu mối kiểm soát chính của tất cả các công việc kinh doanh mang tầm quốc tế của họ, thay vì hợp tác với hàng loạt các tổ chức khác. Điều này khiến cho nhiệm vụ phát triển công ty tại nước ngoài trở nên khó khăn hơn, song họ tin rằng điều đó sẽ đảm bảo giữ vững các tiêu chuẩn của công ty đề ra.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Có một bài học hay cho tất cả những người phụ trách thương hiệu trong ví dụ về công ty Media Metrix: Giá trị thương hiệu mà những người này muốn có là giá trị mà họ đã định hướng cho công ty. Điều đó nghe có vẻ hiển nhiên song đó thực sự là một tuyên bố quan trọng nếu nó được thực hiện đúng và không phải là một câu nói sáo rỗng. Khi công ty đã xác lập rõ ràng điều mà họ muốn thương hiệu hướng tới thì nhận thức đó sẽ trở thành một công cụ chiến lược. Họ có thể dùng nó làm định hướng cho các quyết định và hiểu rằng những hành động của ngày hôm nay sẽ tạo ra giá trị cho mai sau. Giá trị thương hiệu là một tài sản cần được quản lý và đôi khi các khẩu hiệu làm việc hay tuyên bố về tầm nhìn cũng có thể quên mất điều này. Bạn đã từng thấy ai đó thừa ước mơ về lợi nhuận và thiếu những ước mơ về thương hiệu chưa?

Số liệu trung thực là một khía cạnh khác mà Media Metrix dẫn ra như một điều phản ánh trực tiếp cam kết của công ty về thương

hiệu của mình. Media Metrix tin rằng, họ có phương pháp nghiên cứu khát khe nhất trong lĩnh vực này và là công ty cung cấp kết quả dữ liệu có chất lượng cao nhất. Điều này, cùng với thời gian thành lập và phát triển của công ty đã giúp cho khách hàng có khả năng định hướng dữ liệu ngay từ phút bắt đầu của cuộc cách mạng Internet.

Vậy trong thế giới của 24/7 (24 giờ trong ngày và 7 ngày trong tuần), một thế giới Internet tốc độ cao mà Media Metrix đang sống, ai là người “sở hữu” thương hiệu? Công ty này biết rõ rằng trong khi giám đốc điều hành và chủ tịch là hai “thuyền trưởng” của công ty thì tất cả những người khác đều có cảm nhận sâu sắc về sự gắn kết thương hiệu. Có được điều này là nhờ vào lòng tận tụy trong việc đào tạo nhân viên và nhiệt tình mong muốn được góp phần trong việc tạo ra một cái gì đó mới mẻ và thú vị, cũng như đảm bảo cho các thành viên trong công ty biết công ty họ được tôn trọng như thế nào trong giới báo chí.

Là một người ngoài cuộc, tôi có thể nói cho bạn biết điều này: ngay khi tôi biết đến Media Metrix, tôi đã hỏi xin hồ sơ về họ để viết chương này và Chương 11. Trong khi vừa tổng hợp một núi thông tin dữ liệu cho các chương khác nhau vừa viết Phụ lục B, tôi biết rằng tôi đã tạo ra một thách thức đáng kể cho Media Metrix. Những người tôi quen biết đều cởi mở và chân thành và họ có lòng tận tụy đáng kinh ngạc đối với chất lượng. Tôi đặt cược vào họ và luôn nói về thắng lợi không ngừng...

**Đài phát thanh Kiss 108-FM”: một hình mẫu nhạy bén và tươi trẻ**

Ngay từ đầu, tôi đã đoán rằng bạn sẽ thích những người này. Bất kể ai xuất hiện với biệt danh Kiss (Nụ hôn) hẳn là người có óc hài hước và cái đầu của một nhà tiếp thị. Thêm một chút khó hiểu trong cái tên đó: tên gọi chính thức của nó là KISS 108-FM™ nhưng đó không phải là tần số chính xác để dò được sóng của đài phát thanh này. Tần số của nó cũng gần như thế bởi mọi người vẫn có thể bắt được sóng của đài phát thanh ở tần số 107,9 mà không phải gặp vấn đề gì. Thực ra, cái tên chính xác là WXKS-FM nhưng tôi không biết liệu có thính giả nào cho rằng điều này vượt quá khả năng trí nhớ của họ không.

Đài phát thanh Boston này là một huyền thoại và đã có tuổi đời 27 năm, nó giống như một diễn viên có tên tuổi song chẳng có vẻ gì là già. Người dẫn chương trình nổi tiếng của hãng này nhiều tuổi hơn đa số chúng ta, song nếu nghe giọng nói thì có vẻ như ông vẫn rất tươi trẻ và đầy nhiệt huyết.

KISS 108-FM™ là một đài phát thanh tầm cỡ. Hãng này nhiều lần đứng đầu thị trường vì lượng thính giả chủ chốt là phụ nữ trong độ tuổi từ 25 đến 44 và bản thân nó đã trở thành một biểu tượng văn hóa chứ không chỉ là một phương tiện giải trí. Trong phần nghiên cứu trường hợp (Chương 13), bạn sẽ thấy mức độ tham gia của thính giả với đài phát thanh này rất cao, điều này bác bỏ hoàn toàn ý kiến của nhiều người cho rằng phát thanh là một phương tiện truyền thông bị động.

Giá trị thương hiệu của hãng này có ba thứ: 1. âm nhạc, 2. niềm vui, 3. chương trình “Matty buổi sáng”.

Trong khi phỏng vấn hãng phát thanh này, tôi đã hỏi một vài người giá trị thương hiệu của công ty họ là gì. Tất cả đều đưa ra

cùng một câu trả lời. Điều đó rất hiếm khi xảy ra. Thông thường tôi nhận được những câu trả lời là bất kì cái gì họ chợt nhớ đến.

Điều này gợi ra hai câu hỏi: làm cách nào để biết rằng đó là giá trị và tại sao tất cả cùng khẳng định điều đó chắc chắn đến thế? Tôi đã nhận được một vài câu trả lời hay dành cho cả hai câu hỏi này.

KISS 108-FM™ thực hiện một phương pháp nghiên cứu về giá trị thương hiệu khác hẳn so với hãng Welchs và Media Metrix. Hãng phát thanh này xây dựng một chương trình nghiên cứu mà họ tin là phù hợp với hình thức kinh doanh của công ty họ nhất. Hình thức phát thanh của công ty mang tính tương tác rất cao, vì vậy họ muốn có sự phản hồi thường xuyên để đảm bảo chắc rằng hãng vẫn đi đúng định hướng chiến lược của mình.

- Các cuộc khảo sát hàng tuần qua điện thoại tập trung vào phần âm nhạc (phần lớn nhất của “sản phẩm”) để đảm bảo rằng đài phát thanh đáp ứng được mong mỏi của các thính giả mục tiêu của thương hiệu.

- Hàng quý, mọi người sẽ được mời vào một thính phòng để lấy ý kiến phản hồi về phần âm nhạc, những nhân vật được phát sóng và cả những chế độ khuyến mại.

- Hai lần một năm, đài phát thanh tập hợp các nhóm trọng tâm để thăm dò kỹ hơn về sự phát triển hoặc thay đổi hình ảnh thương hiệu.

Đây có thể là một kế hoạch khảo sát khác thường nhưng nó lại phản ánh một triết lý kinh doanh khiến rất nhiều người trong số các bạn ngạc nhiên. Có thể bạn từng nhìn vào một đài phát thanh nào đó - đặc biệt là một đài phát thanh thường xuyên phát những ca khúc hàng đầu và có chương trình quảng bá tốt - và nghĩ rằng “đó

hắn là công việc tuyệt vời nhất trên đời.” Và khi tôi kể cho bạn về đợt tuyển dụng của họ trong Chương 13, hẳn bạn cũng muốn gửi sơ yếu lý lịch của mình tới đó. Tuy nhiên, trong thực tế, đó là một công việc rất khắc nghiệt và là một minh chứng sống động cho câu nói: Chúng ta cần phải làm rất nhiều việc để biến một việc trở nên dễ dàng.

Hãy quay lại phần thứ hai trong câu hỏi của tôi: Làm thế nào những người làm việc tại đài phát thanh có thể chọn những giá trị thương hiệu đó ngay lập tức mà không cần bản khoản. Câu trả lời cho câu hỏi này cùng với những cam kết nghiên cứu mà bạn vừa thấy trên đây chính là chìa khoá thành công của đài phát thanh trong việc xây dựng một thương hiệu mạnh.

Một lượng lớn nhân viên của đài phát thanh đã tham gia tích cực vào công việc xây dựng thương hiệu này, tại đây bạn không thể trốn trong vỏ ốc của mình và đợi đến lúc nhận lương. Họ tiến hành các cuộc họp về xúc tiến thương hiệu. Họ có những cuộc thảo luận thẳng thắn, sáng tạo. Họ mời các vị khách là thư ký, chuyên viên máy tính tham gia. Hàng tháng họ có những cuộc họp trong toàn thành phố để tất cả các hiệp hội có thể tham gia và các phòng ban cùng xem xét hoạt động của đài.

Hàng năm, KISS 108-FM đều thực hiện việc đánh giá mức độ yêu thích và thoả mãn của nhân viên đối với công việc. Đài phát thanh này thường thuê một công ty độc lập bên ngoài nhằm đảm bảo tính khách quan. Họ tin rằng nếu mọi người đều muốn đến công sở, có bạn bè đồng nghiệp và có thể làm những điều họ muốn thì chắc chắn họ sẽ làm việc tích cực hơn. Phải chăng điều này chỉ xuất phát từ việc họ là một công ty “hài hước và hướng tới công chúng”? Tôi không nghĩ như vậy.

KISS 108-FM quan tâm nghiêm túc tới tính hợp lý trong thương hiệu của mình. Công việc của họ là mang lại sự vui vẻ cho khách hàng, ngay cả khi tại trụ sở của họ không khí căng thẳng như thế nào đi nữa. Họ ý thức rất rõ về giá trị thương hiệu của họ. Với tất cả những nụ cười hay chương trình hài hước mà họ tạo ra, họ tồn tại nhờ vào những đoạn quảng cáo khi phát sóng. Họ không thể thu của bạn một đồng nào cho phần âm nhạc, tiểu phẩm hay những nhân vật duyên dáng trong các chương trình. Chính những thính giả miễn phí như chúng ta lại là người quyết định sự tồn tại của các đài phát thanh.

### **Những điều cần lưu ý**

- Giá trị thương hiệu là tổng tất cả những giá trị khác nhau mà người ta gán cho một cái tên nào đó. Nó có thể là sự kết hợp của tất cả những yếu tố tinh thần hay vật chất.

- Giá trị thương hiệu được xây dựng qua thời gian, do đó các công ty mới thành lập thường khó có thể kiểm chứng giá trị thương hiệu của họ. Một tầm nhìn rõ ràng về giá trị thương hiệu sẽ là kim chỉ nam hữu hiệu nhất khi bạn cần đưa ra những quyết định khó khăn.

- Welchs hướng tới những giá trị truyền thống và sự ấm áp? Những hồi tưởng về thời thơ ấu và những hương vị tuyệt vời của tuổi thơ hoà trộn trong niềm tin và sự kính trọng.

- Media Metrix™ mới chỉ ra đời cách đây không lâu, tuy nhiên nó đã có những định hướng rõ ràng trong việc phát triển thương hiệu của mình. Công ty đã coi giá trị thương hiệu là chỉ dẫn cho họ trong quá trình phát triển nhanh chóng và qua rất nhiều thay đổi khác.

- KISS 108-FM™ cam kết và đem đến những chương trình kết hợp giữa âm nhạc, sự hài hước và “Matty buổi sáng” - công việc của họ đang tiến triển rất tốt. Đài phát thanh này tập trung hướng tới niềm vui và sự trung thành của các nhóm khách hàng mục tiêu.

## **Chương 8. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu**

### **Những nội dung chính**

- Những tuyên bố về sứ mệnh thương hiệu cần rõ ràng.
- Những tuyên bố về tầm nhìn thương hiệu cần khơi dậy cảm hứng
- Phân tích tuyên bố về sứ mệnh và tầm nhìn thương hiệu
- Tìm hiểu những giá trị cốt lõi của thương hiệu

Trong những năm 1990, rất nhiều công ty đã xây dựng tuyên bố về sứ mệnh của mình. Chúng được gọi là tuyên bố về sứ mệnh thương hiệu, tuyên bố mục tiêu, tuyên bố mục đích và còn nhiều cái tên khác nữa.

Kinh nghiệm bản thân tôi cho thấy, phần lớn những tuyên bố về sứ mệnh đó đều xuất hiện trong văn phòng các công ty và nhanh chóng bị lãng quên. Một số khác khi được đưa vào văn hóa công ty đã dẫn đến những thay đổi thú vị trong thái độ của mọi người với những tuyên bố này. Ngày nay, những tuyên bố này ngày càng được coi trọng hơn.

Một xu hướng mới đó là bày tỏ tầm nhìn về cái mà công ty dự kiến sẽ xảy ra trong tương lai. Ý tưởng mang lại sức sống cho tầm nhìn tương lai của một công ty đang dần trở thành một nhân tố mới trong cách định nghĩa một giám đốc điều hành tài năng. Khi ý tưởng tuyên bố tầm nhìn thương hiệu phát triển, chúng ta sẽ thấy một ý tưởng khác nữa cũng được nhấn mạnh, đó là: Công ty và thương



hiệu của công ty đó cũng cần phải hiểu và thể hiện được giá trị cốt lõi của mình.

### **Ngày nay, tuyên bố sứ mệnh đã trở nên vô cùng phổ biến**

Trong những năm gần đây, các tuyên bố sứ mệnh đã trở thành tài liệu sống cho rất nhiều người. Đã qua rồi những ngày phải sắp xếp, rút gọn các tài liệu này và treo nó quanh công ty như là bằng chứng để thể hiện rằng công ty thực sự có sứ mệnh. Một điều gì đó thật khác biệt đang diễn ra. Bây giờ người ta có thể nói cho tôi biết sứ mệnh của công ty hay thương hiệu của họ là gì mà chẳng cần phải trích dẫn từ các bảng biểu treo trên tường. Với tôi, tín hiệu này có nghĩa là đã đến thời của tuyên bố sứ mệnh thương hiệu. Tôi quy định điều này thành hai nhân tố khác nhau:

- Việc phát triển một tuyên bố sứ mệnh thương hiệu vào những năm 1990 diễn ra trong không khí của hội chứng “chúng ta cần một trong số những thứ này và tôi muốn có nó trên bàn vào buổi sáng thứ hai”. Trạng thái tâm lý có tính chất “bày đàn” của rất nhiều công ty cùng đổ xô đi tìm cho mình một tuyên bố sứ mệnh khiến cho loại bỏ các tuyên bố sứ mệnh đó trở nên dễ dàng, giống như kiểu hoạt động “nay đây, mai đó”. Chúng ta cần có thời gian để điều chỉnh cho phù hợp với tuyên bố sứ mệnh với vai trò là một tài liệu sống - cái thực sự phản ánh được nhận thức sâu sắc về việc công ty đó muốn tạo ra một hình ảnh như thế nào.

- Sự hình thành của rất nhiều công ty mới, quá trình đổi mới công nghệ thúc đẩy kinh doanh dẫn tới việc hiện nay người ta chú trọng vào một yếu tố mới đó là xác định điều gì khiến cho một công ty trở nên khác biệt so với những công ty còn lại. Liệu các doanh nhân có thể xác định rõ ràng họ muốn trở thành cái gì và họ có thể

tốt hơn những ai? Liệu họ có thể thu hút được lực lượng lao động bằng cách xác định rõ ràng các mục tiêu văn hóa của công ty là gì? Điều này khiến cho tuyên bố sứ mệnh càng được nhấn mạnh và coi trọng.

Vậy thì tại sao tôi lại viết là “ngày nay” trong tiêu đề của phần này? Bởi vì tuyên bố sứ mệnh (hiện đang rất phổ biến) sẽ sớm hòa nhập hoặc sẽ bị bao trùm bởi tuyên bố về tầm nhìn. Theo tôi, nên bổ sung thêm một tuyên bố về tầm nhìn chứ đừng để nó thay thế hoàn toàn tuyên bố sứ mệnh. Tôi cho rằng hai khái niệm đó khá khác nhau.

## **Bàn luận**

Tuyên bố sứ mệnh là...

Trong sự nghiệp của mình, tôi đã làm việc với một số tuyên bố sứ mệnh và đôi khi tôi còn giúp các công ty viết ra những tuyên bố đó. Bất cứ khi nào tiếp cận với một tuyên bố sứ mệnh, tôi luôn tìm những cái “vậy thì sao” - những bằng chứng cho thấy trong lời tuyên bố đó không chỉ có những điều ngớ ngẩn. Với tôi, cách kiểm chứng đích thực tuyên bố sứ mệnh của một công ty là yêu cầu một ai đó trong công ty chứng minh rằng những ý tưởng được nêu trong tuyên bố sứ mệnh có thể hiện hữu trong thế giới thật.

Trong chương này, chúng ta sẽ phân tích bốn tuyên bố sứ mệnh khác nhau để xem những tuyên bố đó muốn nói gì. Bạn có thể tìm thấy thêm hai trường hợp nữa trong ví dụ phân tích ở Chương 11 và Chương 12. Tất cả sáu ví dụ sẽ cho bạn cái nhìn về các lĩnh vực kinh doanh rất khác nhau, từ phòng khám nha khoa tới một nhà sản xuất có doanh thu hàng trăm triệu đô-la, bao gồm cả những nhà sản xuất sản phẩm và kinh doanh dịch vụ.

Tôi cố ý bắt đầu với ví dụ về một nhà kinh doanh có quy mô nhỏ nhất trong số đó để giúp các bạn hiểu rằng quy mô của công ty không hề ảnh hưởng tới giá trị của tuyên bố sứ mệnh. Hãy cùng xem xét tuyên bố sứ mệnh của Trung tâm nha khoa (những chữ in đậm và nghiêng vẫn được để nguyên như trên website của công ty này):

### ***Sứ mệnh của chúng tôi***

Hướng dẫn bệnh nhân phương pháp chăm sóc sức khỏe tối ưu trong suốt cuộc đời. Cung cấp dịch vụ chăm sóc ở mức tốt nhất có thể và không thể chê vào đâu được, với sự cảm thông và thấu hiểu.

Thường xuyên vươn tới sự hoàn hảo thông qua đào tạo liên tục, phát triển cá nhân và tập thể cũng như nắm bắt công nghệ hàng đầu. Chăm sóc riêng từng bệnh nhân.

Cung cấp dịch vụ hạng nhất, xếp hạng năm sao. Tôn trọng thời gian của bệnh nhân. Coi bệnh nhân như một đối tác trong việc chăm sóc sức khỏe của họ. Coi vai trò lãnh đạo là một nguồn lực - một cửa sổ thông tin với mối quan tâm về sức khỏe tổng thể của bệnh nhân.

Liên tục cung cấp nhiều hơn những gì bạn mong đợi.

Khi vô tình bắt gặp tuyên bố sứ mệnh này, đó là lần đầu tiên tôi biết đến tuyên bố của một phòng khám nha khoa. Tôi tìm thấy nó trên trang web [www.starsmile.com](http://www.starsmile.com). Tôi biết tên trang web này (khá dễ dàng vì nó là một cái tên dễ nhớ) nhờ một số quảng cáo. Tôi vào trang web để xem phương tiện giao tiếp này tốt tới mức nào và tôi cảm thấy rất ấn tượng với những gì mình biết về hoạt động nha khoa chỉ sau 5 phút đọc trang web. Đó cũng chính là cách tôi quyết

định lựa chọn tuyên bố của họ để sử dụng trong cuốn sách này, yêu cầu được cho phép để in nó ra và gặp gỡ được người phụ trách thương hiệu trong quá trình thực hiện.

### **Ghi nhớ**

Là một nhà quản trị thương hiệu, bạn phải có kiến thức nhất định về tính cách và giá trị thương hiệu. Là một người phụ trách thương hiệu, bạn cần phải nắm được khía cạnh cảm xúc của giá trị thương hiệu và cam kết thương hiệu. Đồng thời, bạn cũng phải có khả năng kinh doanh để chủ động trong công việc. Hãy nhìn lại tuyên bố sứ mệnh hiện tại của bạn. Nếu bạn đưa nó vào để khảo sát như chúng ta đang tiến hành ở đây, nó sẽ được đánh giá như thế nào? Liệu có sự phù hợp nào giữa cái mà tuyên bố sứ mệnh cho là quan trọng và cách chúng ta quản trị thương hiệu hay không?

### **Phân tích một tuyên bố sứ mệnh**

Có nhiều cách để phân tích một tuyên bố sứ mệnh, cách nào cũng đơn giản và dễ hiểu. Tất cả những gì bạn cần làm là xét xem việc hiểu rõ tuyên bố của tổ chức này dễ dàng tới mức nào. Nếu đó là một nhiệm vụ khó khăn, tức là bạn đã biết được một điều gì đó rất quan trọng về họ.

Sau đây là một cách để phân tích một tuyên bố sứ mệnh. Hãy tự hỏi mình những câu hỏi sau đây sau khi bạn đã đọc tuyên bố đó một lần:

1. Theo bạn, những ưu tiên thực sự của công ty này là gì?
2. Cảm giác, hình ảnh, ấn tượng của bạn về công ty này?

3. Không đọc lại tuyên bố sứ mệnh đó lần thứ hai, hãy viết ra 5 điều (từ, cụm từ) mà bạn còn nhớ. Hãy nhìn vào danh sách bạn vừa viết ra, sắp xếp chúng theo thứ tự từ quan trọng nhất tới ít quan trọng nhất.

4. Nếu bạn là chủ của công ty này, bạn muốn khách hàng nghĩ gì về công ty của mình sau khi đọc xong tuyên bố sứ mệnh? Theo đó, tuyên bố sứ mệnh cần thể hiện được điều gì để giúp mọi người tập trung vào cam kết của công ty?

5. Hãy đọc lại tuyên bố sứ mệnh một lần nữa. Lần này bạn thấy mình đã bỏ qua những gì trong lần đọc trước? Liệu tuyên bố sứ mệnh có cho thấy những gì bạn ưu tiên là đúng? Sau khi đọc xong lần thứ hai, nếu bạn viết ra một danh sách 5 thứ khác mà bạn nhớ, danh sách này sẽ khác danh sách trước ở những điểm nào?

Bằng cách làm một bài tập nhanh như thế này, bạn sẽ tiếp cận với ngụ ý thực sự mà tuyên bố sứ mệnh muốn truyền tải. Có bao nhiêu người đọc một tuyên bố sứ mệnh từ lần thứ hai trở đi? Không nhiều lắm. Đó là lý do tại sao tuyên bố sứ mệnh phải rõ ràng.

Về mức độ thực tế mà tuyên bố sứ mệnh này thể hiện, có hai cách khác nhau để biết được điều đó. Nếu bạn có thể nói chuyện với một ai đó từng làm cho công ty, đó là điều lý tưởng nhất. Ngày nay, bạn có thể tìm được rất nhiều thông tin qua trang web của công ty. Đây là một công việc mang tính điều tra: cái bạn muốn là những ví dụ cụ thể cho thấy mức độ phản ánh của tuyên bố sứ mệnh đối với những gì công ty thực sự đang làm.

Tôi sẽ lấy tuyên bố sứ mệnh của Trung tâm nha khoa và trang web của trang tâm đó làm ví dụ. Trung tâm đó thuộc sở hữu của bác sĩ Tom Orent và nó chuyên về nha khoa, giúp cho hàm răng khỏe

manh hơn. Nói cách khác, bác sĩ Orent tập trung vào việc giúp cho bạn có được nụ cười khiến bạn hài lòng hơn. Trong tuyên bố sứ mệnh này có 5 chỗ được in đậm, vì vậy tôi cho rằng đây là năm vấn đề chủ chốt. Ghi sử dụng 5 cụm từ này và những gì tìm thấy trên trang web, sau đây là những gì tôi biết về hoạt động thực tế của bác sĩ Orent so với những cam kết của ông.

- Cung cấp dịch vụ bảo hành cho lần khám chữa gần đây nhất.
- Sử dụng công nghệ hình ảnh vi tính tiên tiến nhất, nhờ đó bạn có thể biết được trông mình sẽ như thế nào sau khi khám chữa.
- Nếu bạn từ một nơi khác đến, văn phòng của Orent sẽ đăng ký phòng khách sạn cho bạn, đảm bảo đón bạn ở sân bay và đưa tới phòng khám.
- Ghế trong phòng điều trị có các tấm mát xa lưng và có chỗ tựa đầu được sưởi ấm. (Với riêng tôi, điều này nghe có vẻ rất hấp dẫn).
- Trong khi được chữa trị, bạn có thể xem truyền hình cáp, xem phim, nghe nhạc, hoặc bất cứ điều gì khiến bạn thấy thoải mái.
- Bác sĩ Orent là người dẫn đầu trong lĩnh vực nha khoa thẩm mỹ, có vị trí trong hiệp hội ngành công nghiệp này và đã giảng dạy tại các trường đại học cũng như phát biểu tại các hội thảo chuyên ngành.
- Nếu bị đau lợi, bạn có thể đặt mua sách Tránh viêm lợi mãn tính của bác sĩ Orent trên Internet hoặc bạn có thể download trực tiếp trên mạng.

Danh sách này rất khớp với những thông tin tôi tìm thấy trên trang web. Tôi gọi điện và nói chuyện với bác sĩ Orent, người tôi

chưa từng gặp, để xin phép được in lại tuyên bố sứ mệnh của ông trong cuốn sách này. Mười lăm phút sau, tôi đã hoàn toàn bị thuyết phục rằng người đàn ông này là một nhà quản trị thương hiệu trong lĩnh vực nha khoa, ông rất hào hứng về những gì mà ông cùng các đồng nghiệp đang xây dựng. Ông nói chuyện rất cởi mở rằng cam kết của họ sẽ làm hài lòng khách hàng và nếu không biết trước thì có lẽ tôi đã nghĩ rằng ông là giám đốc marketing của một công ty lớn chuyên đóng gói hàng hóa. Bác sĩ Orent còn giúp tôi củng cố thêm lý luận của mình rằng thương hiệu mạnh có ở bất cứ loại hình tổ chức nào với tất cả các quy mô khác nhau.

### **Quy mô của công ty có ảnh hưởng tới tuyên bố sứ mệnh không?**

Quy mô của công ty chẳng ảnh hưởng gì tới đặc điểm của sứ mệnh hay tuyên bố sứ mệnh. Bằng cách vào các trang web của các tập đoàn lớn, bạn có thể đọc được rất nhiều tuyên bố sứ mệnh khác nhau. Đa số các công ty này đã có sẵn tuyên bố sứ mệnh của mình trên trang web, vì thế tôi không chọn đưa những tuyên bố đó làm ví dụ trong cuốn sách này. Tôi muốn các bạn tiếp cận với những tuyên bố mà có thể bạn không bao giờ nhìn thấy nhưng lại dành cho những tổ chức có liên quan tới bạn. Mặc dù bác sĩ Orent không phải là bác sĩ nha khoa của bạn nhưng chắc hẳn bạn cũng rất quen thuộc với những phòng khám nha khoa trong khu vực của mình. Lần sau, khi bạn tới gặp bác sĩ nha khoa, hãy quan sát xung quanh xem có cái gì giống với một tuyên bố sứ mệnh hay không. Còn bây giờ, hãy chuyển sang xem xét một hiệp hội lớn tầm cỡ quốc gia và tổ chức đó có thể ảnh hưởng tới cuộc sống của bạn mà bạn không hề hay biết.

Do ví dụ ban đầu của chúng ta là một phòng khám nha khoa, hãy cùng xem xét tuyên bố sứ mệnh của Hiệp hội Nha khoa Hoa Kỳ (ADA). Bạn có thể tìm thấy tuyên bố này tại trang web của hiệp hội [www.ada.org](http://www.ada.org).

Trước khi bắt đầu phân tích tuyên bố này, hãy tập trung vào câu hỏi cơ bản sau: Công việc và chức năng chính của tổ chức này là gì? Bây giờ, chúng ta không bàn về một trường hợp phòng khám nha khoa cụ thể nào. ADA là một tổ chức nghề nghiệp, một loại hình kinh doanh dịch vụ. Vậy ai là khách hàng của tổ chức này? Ở đây, khách hàng là các bác sĩ trên toàn nước Mỹ, những người đóng góp để ủng hộ các hoạt động của tổ chức. Ngược lại, các hoạt động của tổ chức này sẽ hỗ trợ hoạt động nghề nghiệp của từng nha sĩ.

### ***Tuyên bố sứ mệnh của ADA***

ADA là hiệp hội chuyên môn của các nha sĩ, cống hiến, phục vụ cho cả cộng đồng và những người hoạt động trong ngành nha khoa. ADA giúp nâng cao trình độ nghiệp vụ của các nha sĩ bằng cách thúc đẩy sự trung thực và đạo đức nghề nghiệp của các nha sĩ, thắt chặt mối quan hệ giữa bệnh nhân và bác sĩ, và giúp cho các thành viên của hiệp hội có được sự thành công trong nghề nghiệp. ADA hoàn thành sứ mệnh của mình với cộng đồng và với giới chuyên môn bằng cách cung cấp các dịch vụ và thông qua các sáng kiến của tổ chức này trong việc đào tạo, nghiên cứu, vận động chính sách và thiết lập các tiêu chuẩn.

Chúng ta hãy cùng sử dụng cách phân tích thứ hai để tìm hiểu xem tuyên bố sứ mệnh trên thực sự ngụ ý điều gì. Trong trường hợp này, thách thức đặt ra đó là xem xét mức độ dễ hay khó trong việc biến tuyên bố này thành một đề cương như sau.



Đây là một tổ chức chuyên môn nhằm phục vụ:

- Cộng đồng
- Các nha sĩ

ADA nâng cao nghiệp vụ của các nha sĩ bằng cách...

- Tăng cường tính trung thực và đạo đức nghề nghiệp của các nha sĩ.

- Thắt chặt mối quan hệ giữa bệnh nhân và nha sĩ.

- Giúp các thành viên của tổ chức có được một sự nghiệp thành công. ADA hoàn thành sứ mệnh của mình với cộng đồng và với giới chuyên môn...

- Bằng cách cung cấp các dịch vụ.
- Thông qua các sáng kiến.
- Thông qua đào tạo.
- Thông qua nghiên cứu.
- Thông qua vận động chính sách.
- Thông qua việc thiết lập các tiêu chuẩn.

Đây là một tuyên bố có cấu trúc khá đơn giản và ngắn gọn nhưng nó thực sự trả lời cho chúng ta câu hỏi: Thành viên của hiệp hội này là ai, tổ chức này hỗ trợ thành viên trong những vấn đề gì và bằng cách nào? Khi bạn phác thảo một tuyên bố theo cách trên, bạn sẽ dễ dàng “kiểm tra” xem một tổ chức hay công ty thực hiện các ý tưởng đó tốt đến mức nào bằng cách đặt ra các câu hỏi như họ đã tiến hành loại hình đào tạo nào, vận động chính sách gì, mối quan hệ được thắt chặt tới đâu...

Ví dụ thứ ba được tôi tìm thấy trong khi nghiên cứu tư liệu để viết chương tiếp theo. Tôi muốn tìm hiểu xem mình có thể tìm thấy loại thông tin nào trên mạng về ngành công nghiệp bowling tại Mỹ và tôi đã tìm ra trang web [www.bpaa.com](http://www.bpaa.com), một trang web dành cho Hiệp hội các chủ sở hữu sân bowling Hoa Kỳ (BPAA). Tuyên bố sứ mệnh và tuyên bố tầm nhìn của hiệp hội này làm tôi rất ấn tượng và tôi muốn chia sẻ nó với các bạn.

### ***Tuyên bố tầm nhìn của BPAA***

Trong tương lai, BPAA sẽ làm cho ngành công nghiệp bowling của nước Mỹ Tăng trưởng, Thịnh vượng và Thống nhất.

### ***Tuyên bố sứ mệnh của BPAA***

Sứ mệnh của BPAA là làm tăng lợi nhuận của các thành viên. Đây là hai ví dụ tuyệt vời về sự rõ ràng trong tuyên bố. Nếu bạn đang cố gắng để phân biệt sự khác nhau giữa tuyên bố sứ mệnh và tuyên bố tầm nhìn thì đây là hai ví dụ tốt để nghiên cứu. Hãy xét xem hai tuyên bố này làm được điều gì:

- Tuyên bố tầm nhìn vẽ ra một bức tranh về tương lai mà Hiệp hội muốn thấy.

- Tuyên bố sứ mệnh cho chúng ta biết rõ ràng Hiệp hội này tập trung vào việc gì.

Khi tôi gọi tới văn phòng của BPAA tại Texas để xin phép sử dụng những tuyên bố này, tôi đã khiến cho một vài người ngạc nhiên. Có lẽ, họ chưa được nhắc đến trong nhiều cuốn sách kinh doanh nhưng tôi chúc mừng họ vì ý tưởng mà họ đã đóng góp để phát triển công việc này. Đây cũng là một ví dụ khác về việc nhà quản trị thương hiệu có mặt trong mọi loại hình kinh doanh.

Ví dụ thứ tư là một trường hợp đặc biệt và tôi lựa chọn ví dụ này vì ba lý do sau:

1. Đó là một tuyên bố sứ mệnh được viết riêng cho trang web của một tổ chức nổi tiếng.

2. Về cấu trúc, đây là một tuyên bố ngắn chỉ có một câu, tiếp sau là 9 mục tiêu quan trọng. Có thể tuyên bố này sẽ là một hình mẫu khác cho bạn học tập khi bạn phát triển các tuyên bố của chính mình.

3. Tổ chức này cũng có một tuyên bố tầm nhìn và điều này sẽ dẫn chúng ta tới phần thảo luận tiếp theo.

Hiệp hội Y khoa Hoa Kỳ (AMA) là một tổ chức chuyên môn nổi tiếng, thường được nhắc tới trong các bản tin thời sự tại Mỹ và các ấn phẩm của họ thường xuyên được nhắc tới trên báo chí. Hiệp hội này đã xây dựng một trang web có địa chỉ [www.ama-assn.org](http://www.ama-assn.org). Lần đầu tiên vào trang web này, tôi rất ngạc nhiên khi biết nó được coi là một thành phần quan trọng và riêng biệt trong chiến lược truyền thông của Hiệp hội này. Tôi biết được điều này qua đoạn văn giới thiệu tuyên bố sứ mệnh trên trang web:

Trang web AMA được đưa lên mạng vào tháng 8 năm 1995. Sứ mệnh và mục tiêu của trang web này phản ánh cam kết của tổ chức tiếp tục dựa vào vai trò của Internet để đạt được các mục tiêu của AMA.

Hãy nghĩ về điều này trong ngữ cảnh chúng ta đã bàn luận với nhau ở Chương 4, Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết về sự cần thiết của việc nhận thức rõ ràng vai trò của Internet trong chiến lược kinh doanh tổng thể của bạn. AMA có một tuyên bố sứ mệnh và mục tiêu riêng biệt cho trang web.

Dấu hiệu đáng mừng đó là Hiệp hội này rất coi trọng Internet. Vậy còn tuyên bố sứ mệnh thì sao? Sau đây là tuyên bố sứ mệnh của họ:

### **Sứ mệnh**

Nâng cao chất lượng y tế và sức khỏe của cộng đồng.

### **Các mục tiêu quan trọng**

1. Phổ biến các thông tin cập nhật về sức khỏe và thực hành y tế tới các bác sĩ.
2. Phổ biến các thông tin cập nhật về sức khỏe và thực hành y tế tới cộng đồng.
3. Dựa vào các ứng dụng mới trong công nghệ Internet để cung cấp thông tin về y đức, thực hành y tế và đào tạo cho các bác sĩ.
4. Giúp các bác sĩ nắm được thông tin trong nhiều lĩnh vực y tế, bao gồm tình hình phát triển của các chuyên ngành khác nhau chứ không chỉ riêng chuyên ngành của họ.
5. Cung cấp các thông tin về Hiệp hội và hoạt động cho các thành viên.
6. Sử dụng công nghệ Internet để tạo ra một diễn đàn giúp các thành viên trong Hiệp hội trao đổi với nhau.
7. Cung cấp cho các bác sĩ thông tin về các hoạt động vận động của Hiệp hội đối với các bác sĩ và bệnh nhân.
8. Cung cấp cho cộng đồng thông tin về các hoạt động vận động của Hiệp hội đối với các bác sĩ và bệnh nhân.
9. Cung cấp thông tin về chính sách của AMA.

Khi bạn đọc xong những dòng này, hãy xác định xem trọng tâm ở đây là gì và ai là khách hàng. Giống như ADA, AMA phục vụ các thành viên có cùng một nghề nghiệp cũng như phục vụ cả cộng đồng. Hai tổ chức này có hai phong cách tuyên bố sứ mệnh khác nhau nhưng cả hai đều rất rõ ràng và chúng ta có thể kiểm tra chúng bằng cách đặt ra các câu hỏi cụ thể.

### **Tuyên bố tầm nhìn - một xu hướng mới hơn**

Từ giữa những năm 1990 cho đến cuối thập kỷ này, một nguyên tắc mới đã bắt đầu được đặt ra: xác định tầm nhìn tổng thể về những gì mà một tổ chức có thể và sẽ trở thành nếu mọi người đều say mê với viễn cảnh đó. Tôi có thể trích ra đây rất nhiều ý tưởng từ một cuốn sách khá hay của hai tác giả Jame Collins và Jerry Porras có tựa đề Built to Last - Successful Habits of Visionary Companies (Tạm dịch: “Xây dựng để trường tồn - Bí quyết thành công của các công ty có tầm nhìn”). Cuốn sách được xuất bản lần đầu tiên vào năm 1994, được chỉnh sửa vào năm 1997 và hiện vẫn là một cuốn sách hữu ích.

Tôi đã tìm thấy một ví dụ về tuyên bố tầm nhìn tại trang web WWW. ama-assn.org của Hiệp hội Y tế Hoa Kỳ. Tôi đặc biệt hào hứng khi tìm thấy ví dụ này vì nó là một trong số ít những ví dụ có trong các diễn đàn phổ biến chuyên bàn về ý tưởng của giá trị cốt lõi. Đó cũng là một tuyên bố hay và ngắn gọn, lột tả được hình ảnh mà AMA muốn hướng tới trong tương lai.

#### **Bàn luận**

Tuyên bố sứ mệnh nêu rõ...

Sau khi quyết định sử dụng tuyên bố này, tôi đọc lại cuốn sách đã dẫn trên để kiểm tra lại một vài điều: Chắc chắn hình thức của

tuyên bố này được lấy cảm hứng từ các ví dụ trong cuốn sách. Sau đây là tuyên bố tầm nhìn của AMA:

Tầm nhìn phản ánh mong ước chung của Ban quản trị và Ban quản lý cấp cao rằng AMA sẽ tiếp cận thiên niên kỷ mới với sức mạnh mới dựa trên sự hiểu biết thấu đáo về mục tiêu, giá trị và tiên đoán về tương lai.

### **Mục tiêu cốt lõi**

Nâng cao chất lượng y tế và sức khỏe cộng đồng.

### **Giá trị cốt lõi**

Về mặt lãnh đạo: là người quản lý ngành y tế, vận động chính sách cho các bác sĩ và chăm sóc sức khỏe bệnh nhân.

Hoàn thành công việc một cách xuất sắc: cung cấp các dịch vụ, sản phẩm và thông tin có chất lượng tốt nhất.

Sự trung thực và hành vi đạo đức: là nền tảng cho sự tin cậy vào tất cả các mối quan hệ và hành động của chúng tôi.

### **Tiên đoán về tương lai**

AMA sẽ là một phần không thể thiếu trong sự nghiệp của các bác sĩ và là một động lực không thể thiếu trong quá trình cải thiện sức khỏe cộng đồng trên toàn nước Mỹ.

### **Mục tiêu**

AMA sẽ trở thành:

- Người đi đầu trên thế giới trong việc đạt được, tổng hợp, tích hợp và phổ biến thông tin về sức khỏe và thực hành y tế.
- Là nhà lãnh đạo được thừa nhận trong việc hình thành các tiêu chuẩn về y đức, thực hành y tế và đào tạo.

- Là tiếng nói có quyền lực nhất và là nhà vận động có ảnh hưởng lớn nhất cho bệnh nhân và các bác sĩ.

- Là một tổ chức hoàn chỉnh cung cấp giá trị cho các thành viên, các hiệp hội liên bang và những người lao động.

Bạn nên phân tích tuyên bố này theo cách chúng ta đã phân tích những tuyên bố sứ mệnh nêu trên trước khi tiếp tục đọc phần sau.

### **Lưu ý**

Hãy dành thời gian phân tích tuyên bố sứ mệnh của một công ty và bất cứ cái gì tương tự như vậy để nắm bắt được nội dung trước khi bước vào một cuộc phỏng vấn. Đừng để bị đánh lừa bởi chất thơ trong đó. Hoặc thất vọng vì nó quá ngắn gọn. Hãy tiến hành phân tích nhanh cấu trúc tuyên bố và biến nó thành một bản phác thảo trong vòng vài phút. Nhờ đó, bạn sẽ hiểu rõ hơn về giá trị của nó và được trang bị những câu hỏi tuyệt vời nhất để sử dụng.

Dưới đây là những cụm từ mà tôi yêu thích và hãy xem các bạn nghĩ gì:

- Mong ước chung
- Sức mạnh mới
- Khoa học và nghệ thuật
- Người quản lý y tế
- Thực hiện vận động chính sách
- Hoàn thành công việc một cách xuất sắc
- Sự trung thực và hành vi đạo đức - nền tảng của sự tin cậy

- Tiên đoán về tương lai
- Động lực không thể thiếu trong quá trình
- Thiết lập các tiêu chuẩn

Những cụm từ này có điểm gì chung? Chúng đều sử dụng những từ ngữ biểu cảm khiến bạn luôn phải chú ý. Đó là những từ truyền cảm hứng và gợi nên một bức tranh hay viễn cảnh về những gì mà một tổ chức hay một cá nhân có thể làm nếu họ lựa chọn. Đó là ngôn ngữ của tầm nhìn.

### **Giá trị cốt lõi**

Giá trị cốt lõi là những điều mà một doanh nghiệp nên làm, đó là những việc rất cơ bản và quan trọng mà bạn không thể thờ ơ. Giá trị cốt lõi của một thương hiệu hay một công ty là cái mà nhờ nó, niềm tin dẫn đường sẽ đến với bạn. Nếu một nhân viên thu ngân đưa trả lại quá nhiều tiền thừa sau khi bạn mua hàng và bạn nói: “Cảm ơn, nhưng anh/chị đã đưa thừa tiền cho tôi”, giá trị cốt lõi của bạn chính là sự trung thực. Ở đâu đó trong con người bạn, bạn được “lập trình” để thốt ra câu nói trên.

Khi bạn nghĩ về giá trị cốt lõi, nó khiến cho thế giới kinh doanh trở nên có tính cá nhân lạ kỳ. Nó tước đi khá nhiều vẻ bề ngoài bóng bẩy (những lời châm biếm và sự thiếu tin cậy) mà rất nhiều người nhận thấy trong kinh doanh. Giá trị cốt lõi khiến chúng ta hiểu rằng bất kể ngành kinh doanh nào đều liên quan tới việc con người đưa ra những lựa chọn. Điều này luôn đúng ngay cả khi bạn làm việc cho một công ty lớn nhất trong nước.

Hãy cùng nhìn vào giá trị cốt lõi của AMA và tìm hiểu xem họ gửi đi những thông điệp gì. Thảo luận này giúp bạn suy nghĩ sâu sắc



về giá trị cốt lõi của công ty/thương hiệu của chính mình. Hãy nhớ phải nhìn nhận giá trị cốt lõi trong ngữ cảnh là những tuyên bố dạng “nên/phải là”:

1. Về mặt lãnh đạo: là người quản lý ngành y tế, vận động chính sách cho các bác sĩ và chăm sóc sức khỏe bệnh nhân.

Người quản lý là một người phụ trách và/hay hướng dẫn một cách chu đáo. Là một nhà vận động tức là bạn phải đảm nhận vai trò tích cực. Đây là những từ ngữ mang tính miêu tả rất cao, gắn kết hoạt động với mục đích.

2. Hoàn thành công việc một cách xuất sắc: cung cấp các dịch vụ, sản phẩm và thông tin có chất lượng tốt nhất.

Xuất sắc là một từ có ý nghĩa to lớn và là một cam kết quan trọng. Vấn đề lớn nhất khi sử dụng từ này trong một tuyên bố tầm nhìn đó là bạn để ngỏ định nghĩa về thành công của cá nhân mình với người đọc, do đó họ sẽ tham gia vào định nghĩa ấy. Đây cũng là một lý do tốt để sử dụng từ này: Bạn dự định sẽ xứng đáng với những gì mà họ mong đợi.

3. Sự trung thực và hành vi đạo đức: là nền tảng cho sự tin cậy vào tất cả các mối quan hệ và hành động của chúng tôi.

Khi đọc những dòng này, tôi lập tức liên tưởng tới một câu nói nổi tiếng: “Trước tiên đừng làm điều gì có hại”. Trong thời mà ngành y tế bị chỉ trích là một ngành kinh doanh không có tình người và các tờ báo đăng tải hàng loạt câu chuyện về các bác sĩ bị kiện và bị kết án, câu nói trên cho thấy một hành động dũng cảm và cần thiết. Đôi khi, đó cũng là một cách nhắc nhở không thể thiếu cho các thành viên.

Bạn có thể nhìn thấy, nghe thấy và cảm thấy sự khác nhau giữa tuyên bố sứ mệnh và tuyên bố tầm nhìn không? Thế còn những tuyên bố của riêng bạn thì sao? Có thể công ty của bạn có một tuyên bố sứ mệnh khó hiểu mà chẳng có ai trừ vị chủ tịch có thể trích dẫn và giải thích tuyên bố đó. Nếu vậy, tuyên bố sứ mệnh của bạn không hề có tác dụng gì. Cho dù chức vị của bạn có nằm ở vị trí nào trong bậc thang xã hội, bạn nên viết hai tuyên bố tầm nhìn cho thánng tới: một cái dành cho thương hiệu “cái Tôi” của bạn và một cái dành cho thương hiệu mà bạn đang làm việc. Có thể bạn sẽ không chia sẻ những tuyên bố đó với ai nhưng cả hai tuyên bố đó đều quý giá trong việc giúp bạn trở thành một doanh nhân như bạn mong muốn.

### **Những điều cần lưu ý**

- Tuyên bố sứ mệnh giúp các bạn hiểu rõ về mục đích hoạt động của công ty. Ví dụ, khi xem xét những dự án đầu tư của công ty, bạn phải đặt nó dưới ánh sáng của tuyên bố sứ mệnh.

- Tuyên bố tầm nhìn bao gồm những gì mà công ty muốn mình sẽ trở thành, là cái mà công ty muốn mình đại diện và là nguyên nhân tại sao công ty đó cố gắng để được ngưỡng mộ. Tuyên bố tầm nhìn của một cá nhân cho thương hiệu “cái Tôi” của chính mình là một cách tuyệt vời để hiểu thêm về giá trị của chính bản thân con người bạn.

- Giá trị cốt lõi là những sự vật, sự việc thuộc loại “nên” hoặc “phải”, chúng định hướng cho công ty trong quá trình đưa ra quyết định. Bạn không thể tuyên bố rằng sự tinh khiết của sản phẩm là giá trị cốt lõi trong khi vẫn gây ô nhiễm môi trường nếu như bạn đang cố gắng duy trì giá trị cốt lõi đó.

## Phần 3. BẠN NHẬN ĐƯỢC NIỀM VUI, SỰ SÁNG TẠO VÀ NGUỒN CẢM HỨNG

Quản trị thương hiệu là một công việc vất vả nhưng đầy sáng tạo. Hầu hết mọi người đều bị “lôi cuốn” (theo cả nghĩa tích cực và tiêu cực của từ này) bởi cách sử dụng những từ ngữ mới lạ để đặt tên cho một chiếc xe hay một loại dược phẩm mới. Những người tiêu dùng thông thường có thể bị sốc nếu họ biết rằng mình đã thuộc tên bao nhiêu khẩu hiệu và họ có thể nhận ra đoạn nhạc được dùng trong các quảng cáo nhanh như thế nào.

Tất cả những điều này là một phần của quá trình đặt tên và định vị thương hiệu - một quá trình đòi hỏi sự sáng tạo và tính nguyên tắc cao.

Trong phần 3 này, chúng ta sẽ khám phá cả quá trình đặt tên thương hiệu và định vị thương hiệu. Sau đó, 3 chương tiếp theo sẽ giúp các bạn tìm kiếm cảm hứng từ một vài lĩnh vực mới trong quản trị thương hiệu. Chúng ta sẽ xem xét một số điều đã diễn ra trong khoa học, giáo dục và các thương hiệu nổi tiếng. Rất nhiều sự việc và con người đa dạng như Dự án tổng hợp gen người, các trường công và bếp trưởng Ameril Lagasse sẽ được bàn tới. Ý tưởng tổng quát đó sẽ xây dựng cho bạn một hệ thống radar thương hiệu, xây dựng khả năng tìm được những quặng vàng thương hiệu xung quanh bạn.

## **Chương 9. Tên thương hiệu đơn giản chỉ là từ ngữ?**

### **Những nội dung chính**

- Lựa chọn tên cho thương hiệu thật khó
- Tên thương hiệu có thể giữ rất nhiều vai trò
- Bảo vệ thương hiệu của bạn
- Các vấn đề về nhãn hiệu thương mại rất quan trọng

Nếu tôi yêu cầu bạn ngay lập tức kể tên 10 thương hiệu, bạn có thể làm được điều đó một cách dễ dàng. Nếu tôi nâng lên thành con số 100, có thể bạn sẽ chỉ cần thêm một chút thời gian để thực hiện. Nếu tôi tăng số lượng lên 500 và cho bạn thời gian là một ngày, tôi vẫn tin rằng bạn cũng có thể làm được điều này. Một tuần với yêu cầu nêu 1000 thương hiệu thì sao? Đó không phải là nhiệm vụ quá khó khăn!

Khi bạn có thể nhanh chóng kể tên từng đó thương hiệu, có hai trường hợp xảy ra: 1. - bạn có khả năng nhận diện thương hiệu khá cao; 2. - có thể các thương hiệu đó đã gây ấn tượng đối với bạn. Trong thời gian gần đây, tôi thường thấy người ta sử dụng một số liệu thống kê: trung bình mỗi ngày ta nhận được 8.000 thông điệp. Làm thế nào mà chúng ta có đủ chỗ trống trong bộ não để nhớ mọi thứ với lượng thông tin khổng lồ đó?

Khi bạn lựa chọn tên một thương hiệu hay đưa ra quyết định về cách làm việc với thương hiệu đó, vấn đề đặt ra là bạn giải quyết những hoạt động trên bằng cảm tính hơn là chiến lược. Tên thương

hiệu - cách bạn nói về nó và đưa nó vào cuộc sống - là thử thách marketing cuối cùng.

### **Lựa chọn tên thương hiệu có thực sự khó khăn đến vậy?**

Ngày 15 tháng 6 năm 2000, Văn phòng Quản trị thương hiệu và Quyền sáng chế Hoa Kỳ (USPTO) thông báo trong năm 2000 sẽ có 15 thương hiệu tròn 100 tuổi (chúng ta sẽ bàn luận thêm về thương hiệu trong phần “Dùng hay mất: Bản quyền và vấn đề nhãn hiệu” ở phần cuối chương này). Trong đó có các hình ảnh như “Huân chương GE” của hãng General Electric, bức tranh một người đầu bếp cầm một chiếc bát đựng ngũ cốc của Nabiscos Cream of Wheat và sữa đặc Carnation. Hãy nhìn vào tên ba thương hiệu kể trên, bản thân cái tên đó đóng vai trò gì trong việc giúp các thương hiệu này tồn tại suốt thời gian qua?

Những cái tên giúp thương hiệu tồn tại hay chính thương hiệu giúp bản thân nó tồn tại? Tôi cho rằng thương hiệu mới là yếu tố chính giúp cho cái tên tồn tại. Trong thời điểm hiện nay, chưa chắc một trong những cái tên kể trên có thể được các doanh nghiệp lựa chọn là tên thương hiệu của họ. Chúng có thể bị lu mờ và giảm xuống mức thông thường, không dễ nhớ và cũng không có tính miêu tả đặc biệt, mặc dù cái tên Cream of Wheat (kem lúa mì) cũng miêu tả được khá đúng sản phẩm là cái gì và hình dáng ra sao. Vì vậy, hãy cùng bàn về điều bạn có thể hình dung khi nhìn vào cái bát đó trong vòng một phút.

#### **Bàn luận**

Nhận thức về thương hiệu là...

Cream of wheat là sản phẩm khó miêu tả: một khối ngũ cốc đặc, mịn, màu trắng đục được chiết xuất từ hạt lúa mì. Tất nhiên, cái

tên này không hề có ý làm khó bạn khi bạn không thể miêu tả nó vì thực tế đó là một sản phẩm rất tốt. Tuy nhiên, theo những tiêu chuẩn hiện tại mà chúng ta đặt ra, mọi chuyện không đơn giản như vậy. Tên thương hiệu cần thể hiện được bản chất sản phẩm đó là gì. Nếu đây là một sản phẩm mới ra lò cần đặt tên, chắc chắn là người ta sẽ phải cân nhắc rất nhiều: liệu tên của nó nên miêu tả theo bản chất hay theo quá trình sản xuất. Đây chính là sự lựa chọn giữa thuộc tính của sản phẩm và lợi ích của sản phẩm.

Rất nhiều thương hiệu lâu đời có tên đơn giản. Tên thương hiệu có thể là tên gia đình của người sáng lập công ty, tên quê quán, hay đơn giản là miêu tả sản phẩm. Vì vậy, những cái tên như là Welch, Pabst Milwaukee, Blue Ribbon Beer và General Electric mang rất nhiều ý nghĩa. Thời đó sự cạnh tranh cũng chưa gay gắt đến mức làm hỗn loạn thị trường, vì vậy, đặt tên cho thương hiệu còn tương đối dễ dàng.

Điều quan trọng là phải xây dựng được nhận thức về thương hiệu để tên của thương hiệu luôn tồn tại trước con mắt của người tiêu dùng và nhờ đó họ có thể nhận ra nó.

Ngày nay, để chọn được một cái tên cho thương hiệu thật khó khăn. Tại Mỹ có khoảng 2,3 triệu tên thương hiệu được đăng ký, trong đó hơn 1 triệu tên đã được sử dụng và trong tương lai, sẽ còn nhiều tên thương hiệu khác được tiếp tục bảo hộ. Chỉ tính riêng năm 1999, chính phủ đã cấp phép cho 104.000 nhãn hiệu thương mại. Vậy chúng ta còn bao nhiêu cách kết hợp từng ấy chữ cái, từng ấy số, từng ấy dòng kẻ và từng ấy từ để tìm ra tên cho thương hiệu của mình?

Có một điều rất quan trọng mà bạn cần phải biết đó là không phải chỉ có tên thương hiệu mới có thể được đăng ký bảo hộ. Thông cáo của USPTO có nói rằng “từ, cụm từ, biểu tượng, thiết kế, hình dáng và màu sắc cũng tạo nên đặc trưng của vô vàn các sản phẩm và dịch vụ”. Bạn có để ý tới cách tôi đề cập tới thông cáo của USPTO? Tôi đã nói tới hình chiếc huy chương GE chứ không phải là cái tên General Electric. Hình ảnh người đầu bếp cầm chiếc bát đựng ngũ cốc hay là tên thương hiệu Nabiscos Cream of Wheat đã ghi dấu ngày lễ kỷ niệm của hãng? Trong cả hai trường hợp, chính những hình vẽ, biểu tượng được đăng ký cách đây 100 năm mới là cái làm nên dấu ấn của thương hiệu chứ không đơn thuần là cái tên.

### **Vai trò của thương hiệu ngày nay**

Ngày nay, khi nói chuyện với một ai đó có liên quan tới quá trình phát triển sản phẩm mới, bạn sẽ thấy người này than thở rằng tìm được một cái tên thương hiệu mới thật khó khăn. Thậm chí đơn giản hơn, lần sau nếu bạn đỗ xe tại một khu mua sắm, hãy chỉ chú ý vào tên của những chiếc ô tô. Những từ đó bắt nguồn từ đâu?

Một cái tên thương hiệu cần phải làm gì để đóng góp cho doanh nghiệp? Cái tên đó giữ vai trò gì trong chiến lược kinh doanh tổng thể? Hãy cùng xem xét 5 vai trò tích cực sau đây:

- Thúc đẩy sự quan tâm/sức mua: Tên thương hiệu thường gây ra ấn tượng đầu tiên trong việc thu hút sự chú ý của khách hàng. Nó chuyển tải thông tin: “Đây là cái mà bạn muốn”.

- Dễ nhớ: Tên thương hiệu cần gắn chặt trong tâm trí của người tiêu dùng. Để thực hiện được điều này có nhiều cách: hoặc nó phải thật khác biệt hoặc nó phải gợi lên một hình ảnh tạo cảm giác yên bình và an tâm. Điểm mấu chốt là tên thương hiệu phải thật

dễ nhớ. Ác mộng khủng khiếp nhất đối với người làm marketing là khi khách hàng nói rằng: “Tôi tìm thấy thứ tôi muốn trong một quảng cáo nhưng tôi không biết đó là thương hiệu gì”.

- Tạo điểm nhấn: Tên thương hiệu cũng cần tạo được một lực hấp dẫn nhất định giúp gắn kết mọi yếu tố cấu thành sản phẩm với nhau. Tên thương hiệu phải tương đương với sản phẩm và lý tưởng nhất nếu nó tạo được cảm hứng hoặc định hướng tới mọi khía cạnh của giao tiếp thương hiệu.

- Miêu tả sản phẩm là gì hoặc dùng để làm gì: Qui tắc trên không phải lúc nào cũng đúng. Tất cả những gì bạn cần là nghĩ về những cái tên chất giặt tẩy hay xe ô tô và hãy phân biệt cái gì là cái gì. Tuy nhiên, với một vài thương hiệu, chỉ cái tên cũng nói lên tất cả. Hãy nhìn vào dãy để các sản phẩm giặt tẩy gia dụng bày bán trong một cửa hàng, bạn sẽ hiểu rõ được điều tôi muốn nói.

- Tạo cảm giác/nhận biết tích cực: Chỉ với tên thương hiệu cũng có thể khiến khách hàng cảm thấy cần mua sản phẩm bởi họ cho đó là góp phần thể hiện lòng trung thành với sản phẩm. Hãy nghĩ về những đồ trang sức và những chiếc đồng hồ đắt đỏ. Đơn giản là sở hữu sản phẩm của một vài thương hiệu danh tiếng cũng khiến người ta thấy hài lòng.

### **Ghi nhớ**

Trong chương sau của phần này, chúng ta sẽ bàn về việc xây dựng hồ sơ thương hiệu thành một tài liệu sống thể hiện tính riêng biệt, cam kết và giá trị của thương hiệu. Khi bạn đã nghiên cứu xong phần 3, có thể bạn sẽ muốn quay trở lại chương này và tự đánh giá những vai trò mà thương hiệu của mình đang có. Ý tưởng



coi tên thương hiệu là trung tâm lực hấp dẫn, còn các thành phần khác chuyển động xung quanh nó là một ý tưởng quan trọng.

## **Tên thương hiệu chuyển tải hình ảnh và cam kết của sản phẩm**

Nếu bạn định đặt câu hỏi cho các công ty liên quan đến hoạt động xây dựng tên và hình ảnh thương hiệu với nội dung: “Cái gì tạo nên tên một thương hiệu tốt?”, tôi không biết bạn sẽ nhận được bao nhiêu câu trả lời nhưng chắc chắn sẽ có một số điểm chung sau đây: Dễ nhớ; Tạo lập một hình ảnh tích cực; Không trái đạo đức; Không xúc phạm chủng tộc tôn giáo; Dễ đọc; Có cá tính; Khác biệt; Có cách phát âm hay; Miêu tả được lợi ích quan trọng nhất của sản phẩm; Miêu tả cảm giác; Dễ phân biệt; Nổi bật và có thể đăng ký thương hiệu được.

Có mối liên hệ trực tiếp nào giữa tên thương hiệu và giá trị thương hiệu không? Câu trả lời thực tế nhất đó là có và không.

Hãy quay trở lại Chương 7, Giá trị thương hiệu: tiền trong ngân hàng, chúng ta thấy rằng nghiên cứu về giá trị của thương hiệu Welchs gắn liền với tình cảm, cảm giác mạnh mẽ và ký ức về thời thơ ấu. Trên thực tế, giá trị của thương hiệu này chính là “có thể tin tưởng được và chất lượng cao”. Bản thân từ w-e-l-c-h có ý nghĩa gì không? Không, nó chẳng có ý nghĩa gì cả nhưng chính sản phẩm và giá trị sản phẩm trong suốt 130 năm qua đã mang lại cho cái tên tất cả những đặc điểm có ý nghĩa. Nếu bạn sử dụng cùng một tên thương hiệu cho mặt hàng sắm xe, có thể nó chẳng có ý nghĩa nào cả, nhưng nếu áp dụng nó cho thức ăn có nguồn gốc từ hoa quả, đó có thể là một phép lạ.

Vậy còn KISS 108 và Metrix thì sao? Nếu KISS là tên thương hiệu thì nó hàm ý rất nhiều tính cá nhân và cảm giác hài hước, vui vẻ. Nó thực sự có hiệu quả với vai trò là nhân tố miêu tả một sản phẩm và là sự cam kết (âm nhạc và niềm vui). Media Metrix là từ miêu tả sản phẩm (đơn vị đo, cũng được biết tới là đơn vị đo hệ mét, trên môi trường mạng) và là một sự gắn kết thú vị với thế giới truyền thông nói chung - thế giới mà hình ảnh đóng vai trò chủ chốt. Cả hai cái tên nêu trên đều có nhiều mối quan hệ tuyến tính giữa tên và giá trị thương hiệu hơn những thương hiệu lâu đời nhất cùng lĩnh vực.

Có quá nhiều tên thương hiệu để lựa chọn nhằm cung cấp cho bạn các ví dụ minh chứng về sự phát triển của tên một thương hiệu qua thời gian. Tôi sẽ đưa ra một vài ví dụ tiêu biểu thông qua 20 tên thương hiệu thuộc những lĩnh vực khác nhau:

- Best Buy: Cái tên này chắc chắn nói cho bạn biết cam kết cơ bản nhất của hệ thống cửa hàng - Bạn sẽ có được những sản phẩm, dịch vụ tốt nhất khi mua hàng của chúng tôi.

- Toy “R” Us: Cái tên này nói với bạn về công ty bằng từ ngữ hết sức rõ nghĩa. Công ty này tuyên bố sản phẩm chính của mình là đồ chơi, một kiểu định vị đón trước. Kiểu định vị này giúp khách hàng nhận diện được rõ sản phẩm của công ty mà không cần phải thắc mắc tại sao và như thế nào.

- Kids “R” Us: Nếu cần có một cái tên cho một cửa hàng bán đồ dùng trẻ em thì đây chính là cái tên đẹp nhất. Một lần nữa, cách chơi chữ tuyệt vời đã định vị công ty này là nơi cung cấp chính xác thứ mà bạn cần.

- SmarterKids.com: Tôi rất thích tên của trang web này vì nó cho tôi một tuyên bố lợi ích rất rõ ràng và nó cũng tuyên bố ai là

khách hàng mục tiêu của nó.

- Complete Idiots Guide (Chỉ dẫn cho kẻ đại ngốc): Đây là một ví dụ hay về tên thương hiệu sử dụng lối chơi chữ hàng ngày của chúng ta. Tất nhiên, như bạn đã biết, nếu bạn đọc cuốn sách này vì thương hiệu của nó thì cuốn sách đã xác định được rõ nét đối tượng độc giả của mình.

- Chicken Soup for the Soul (Hạt giống tâm hồn): Đây là tựa đề của một loạt sách khác cũng sử dụng lối chơi chữ hàng ngày của chúng ta. Nó tạo nên một bộ sách giúp cho người đọc cảm thấy mình được an ủi, động viên.

- IWon.com: Bạn sẽ thích sự đơn giản và rõ ràng của cái tên này. Nó rất lôi cuốn và rất tốt cho các mục đích quảng cáo. Nếu bạn muốn vượt qua những sự ồn ào bên ngoài thì cái tên này là một nhà vô địch. Tuy nhiên, tôi vẫn còn rất băn khoăn ở chỗ cái tên đó vẫn chưa nêu bật được nội dung của trang web. Bạn có nhận ra điều đó không?

- Grandmothers Pie Fillings: Cái tên này khiến các bà nội trợ muốn chạy ngay ra ngoài và mua một ít mút để kẹp vào chiếc bánh vừa lấy ra khỏi tủ lạnh. Nó gợi lên một hình ảnh dẫn bạn tới một lời cam kết.

- Dell Computers: 15 năm trước đây, Dell là họ của một chàng trai trẻ với một giấc mơ. Ngày nay, nếu bạn đặt cái tên Dell bên cạnh từ máy tính, điều kỳ diệu sẽ xảy ra.

- 6FigureJobs.com: Tôi có thể tặng cái tên này giải thưởng lớn nhất cho tên trang web mà tôi từng biết. Khi nghe đến nó, tôi sẽ cười lớn - với niềm vui và sự mãn nguyện. Tôi đảm bảo với các bạn như

vậy - khi tôi nhìn thấy trang web này được quảng cáo trên The Wall Street Journal (Nhật báo Phố Wall).

- Business Week: Bạn có biết đây là loại tạp chí gì không nếu chỉ nhìn vào cái tên? Đó là một cái tên rất rõ ràng và thậm chí bạn còn biết tin tức trong tờ tạp chí đó mới đến mức nào.

- Colgate Total: Đây là một thương hiệu khá mới và là một thương hiệu mở rộng của thương hiệu đã nổi tiếng trước đó. Nó đơn giản và có hiệu quả trong việc truyền tải thông điệp về một loại kem đánh răng đa lợi ích. Nó khiến những người sử dụng Colgate ngạc nhiên khi họ lựa chọn loại kem đánh răng mới này.

- FreeInternet.com: Đây là một cái tên khác tự bộc lộ được bản thân rất nhanh chóng. Tôi cho rằng bạn biết lời cam kết số một của thương hiệu này.

- Streamline.com: Bạn có thể hình dung những lợi ích của một dịch vụ mới mẻ như một cửa hàng rau sạch trực tuyến giao hàng tận nhà? Bạn nói với họ rằng nó sẽ làm cho cuộc sống vốn tất bật của họ trở nên thoải mái hơn. Như vậy là cái tên đã có tác dụng.

- MasterCard: Lần cuối cùng khi bạn nghĩ về tên của một cái thẻ tín dụng trong ví của mình là khi nào? Cách sử dụng từ "Master" (Người giỏi giang/bậc thầy) rất thông minh khi miêu tả một chiếc thẻ có thể dùng trong mọi giao dịch mua, bán. Đây cũng là lối chơi chữ theo cách nói thông thường của chúng ta.

- Tiffany: Đó là tên một nhân vật rất nổi tiếng dù có thể rất ít người trong các bạn biết đến ông ta. Và tất nhiên, để cho ra đời tên một thương hiệu gắn liền với hình ảnh con người này, những nhà quản lý công ty đã phải mất nhiều năm miệt mài nghiên cứu và mạnh dạn đưa ra quyết định đó.

- Fast Company: Đây là một cách nói hai nghĩa khá thú vị mà chúng ta sẽ cùng thảo luận. “Làm việc đến kiệt sức” là điều không ai muốn nhưng chúng ta đang sống trong thời đại mà chính các công ty cần phải liên tục thay đổi và phải thay đổi nhanh chóng, nếu chỉ buông lơì một chút thôi, họ có thể bị bỏ lại phía sau. Đó là một cái tên hay. Bạn có nghĩ rằng khách hàng mục tiêu nghĩ rằng bản thân họ cũng cần “nhanh” không?

- KFC: Là chuỗi nhà hàng bán gà rán Kentucky. Giờ đây, họ bán nhiều thứ ngoài món gà rán xưa cũ. Họ có một hình ảnh mới, quảng cáo mới và dấu hiệu mới để theo kịp thời đại. Thương hiệu cũ được đổi mới chứ không phải là thay đổi hoàn toàn.

- The Wall Street Journal: Là tên của một tờ báo chuyên viết tin tài chính. Nội dung và hình thức của tờ báo liên tục được cải tiến. Ấn phẩm này đã mở rộng phạm vi thông tin từ cung cấp thông tin tài chính mới nhất thành thông tin kinh doanh mới nhất. Khi Phố Wall thay đổi thì tạp chí này cũng thay đổi theo.

- Hewlett-Packard: Hai người đàn ông mà bạn chưa từng biết đã đặt tên cho công ty mà giờ đây, một nữ CEO rất hấp dẫn thường xuất hiện trên chương trình quảng cáo để nói với bạn rằng hai người đàn ông đó rất thông minh và rằng công ty ngày nay vẫn theo đúng những tiêu chuẩn của họ. Đây là một cách rất khôn ngoan để tên một công ty lâu đời trở thành một đề tài của các cuộc trò chuyện.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Các công ty lớn trong...

### **Cam kết để bảo vệ**

Khi những chiếc quần jean xanh được bán hạ giá, nhà thiết kế sẽ phát điên và sau đó bỏ đi. Khi kim cương có một hình ảnh xấu vì tình hình chính trị ở châu Phi, tên những thương hiệu hàng đầu cũng biến mất. Và khi các doanh nghiệp Internet nhận được thông điệp rằng “dotcom” đồng nghĩa với “mới nhưng không đem lại lợi nhuận” thì thậm chí cả cái tên nổi tiếng nhất cũng phải thay đổi. Có rất nhiều sự thay đổi đang diễn ra.

Ngày nay có rất nhiều ví dụ khác nhau về những điều xảy đến với tên thương hiệu. Calvin Klein đã kiện công ty sử dụng tên ông cho một dòng sản phẩm quần jeans. Ông nhận thấy nhà sản xuất đã bán sản phẩm cho các kho hàng và cửa hàng bán lẻ với giá rẻ. Điều này làm ảnh hưởng tới giá trị thương hiệu của Klein, ông đã đâm đơn kiện để ngăn chặn hành động này.

DeBeers, một công ty kinh doanh kim cương, đã rút tên mình khỏi nội dung các quảng cáo, chỉ để lại dòng chữ “Kim cương là mãi mãi”. Tại sao lại như vậy? Tình hình chính trị bất ổn diễn ra tại châu Phi, các nước này đã bán kim cương sản xuất trong bùn để trang bị vũ khí cho quân đội của lực lượng nổi dậy. Cái tên DeBeers đã một vài lần xuất hiện trên những bài báo đưa tin về sự bất ổn tại đây bởi đó là một thương hiệu hàng đầu trong ngành kinh doanh kim cương.

Không còn Dotcom? Điều này thật là lạ lùng. Hai năm trước đây, tôi làm việc với một công ty. Lúc đó, công ty này mới thêm “.com” vào sau tên của nó để đảm bảo rằng nó được xem là một phần của động lực kinh tế mới. Sau đó, tờ USA Today (Nước Mỹ ngày nay) có đăng một báo cáo vào ngày 3 tháng 7 năm 2000 trong đó, một vài công ty đã bỏ đi phần tên mở rộng để trở nên vững chãi hơn, ít bị ảnh hưởng do cuộc khủng hoảng sau này.

Điều gì xảy ra với tên của công ty khi nó được sáp nhập, hay ngược lại, khi một vài thành phần nào đó tách ra để trở thành một công ty riêng? Có một vài lựa chọn cơ bản sau:

1. Sử dụng chung một cái tên theo cách nào đó, ví dụ như trường hợp của AOL Time Warner<sup>3</sup>.

2. Tìm một cái tên hoàn toàn mới, ví dụ như Verizon là sáp nhập của hai công ty Bell Atlantic và GTE.

3. Tên của công ty bé hơn bị loại bỏ, dù nó có giá trị hàng tỷ đô-la, như trong trường hợp của Warner - Lambert trở thành Pfizer.

4. Một cái tên chiến thắng và cái tên kia biến mất như khi Pharmacia & Upjohn - một công ty sáp nhập từ hai công ty khác nhau - sáp nhập với công ty Monsanto, kết quả tên công ty mới được đặt chỉ là Pharmacia.

5. Tách hai bộ phận để thành lập một công ty mới như AT&T tách khỏi Western Electric và công ty nổi tiếng thế giới Bell Labs biến thành Lucent Technologies.

6. Hoechst Marion Roussel sáp nhập với Rhone-Poulenc để trở thành Aventis, có lẽ để tránh việc cùng tồn tại nhiều cái tên trong một tên mới.

Một vài người trong số các bạn sẽ thấy ghen tỵ với trường hợp mà tôi đề cập ngay sau đây. Điều gì sẽ xảy ra khi tên thương hiệu của bạn nổi tiếng đến nỗi nó trở thành một danh từ chỉ loại?

- Em yêu, em có thể đưa cho anh một cái kleenex được không?

- Bạn biết đấy, nhà vệ sinh cũng giống như một cái cadillac có gắn hệ thống đường ống vậy.

- Chà, chúng ta sẽ dán một miếng băng y tế vào chỗ này và hy vọng rằng chẳng có ai để ý đến cái boo-boos<sup>6</sup> đó cả.

Khi thương hiệu của bạn trở nên nổi tiếng đến mức mọi người sử dụng nó mà không suy nghĩ, nó đã bị khái quát hoá. Ban đầu, có vẻ như điều này cũng chẳng có vấn đề gì nhưng thực chất, nó làm nảy sinh vô số vấn đề rắc rối.

Hãy nhìn vào ba ví dụ mà bạn vừa đọc. Bạn có để ý là thậm chí tôi chẳng thèm viết hoa những cái tên đó và cũng chẳng quan tâm tới việc sử dụng biểu tượng? Tôi viết những cái tên đó trong ngữ cảnh chúng được dùng trong đàm thoại hàng ngày của chúng ta. Và đó chính là vấn đề: Chúng không hề được tôn trọng. Đó là lý do tại sao bạn vẫn thấy có những quảng cáo dạng “Band-Aid thương hiệu băng dán y tế cá nhân”. Quảng cáo này nghe có vẻ thừa, nhưng điều đặc biệt quan trọng với Johnson&Johnson đó là mọi người hiểu được rằng cái để miêu tả sản phẩm này là băng dán chắc chắn chứ không phải là tên thương hiệu. Nếu không bảo vệ tên thương hiệu, họ có thể khiến nó phải đối mặt với thực tế một người nào đó muốn sử dụng cái tên Band-Aid cho một loại sản phẩm khác.

### **Bàn luận**

Khi tên thương hiệu được dùng...

### **Dùng hay mất: Bản quyền và vấn đề nhãn hiệu**

Nhãn hiệu thương mại là gì? USPTO có một tài liệu rất hay gồm bốn trang: “Những sự thật cơ bản về đăng ký nhãn hiệu thương mại”. Bạn có thể download tài liệu này từ trang web của họ ([www.uspto.gov](http://www.uspto.gov)) để biết thêm thông tin chi tiết. Trong tài liệu này, nhãn hiệu thương mại được định nghĩa như sau: Từ, cụm từ, biểu tượng hay thiết kế hoặc kết hợp các từ, cụm từ, biểu tượng, thiết kế



giúp định dạng và phân biệt nguồn gốc của hàng hoá hoặc dịch vụ của một công ty với hàng hoá, dịch vụ của các công ty khác. Thương hiệu dịch vụ cũng giống như thương hiệu thương mại chỉ trừ một điểm là thương hiệu dịch vụ xác định và phân biệt nguồn gốc của dịch vụ chứ không phải của sản phẩm.

Trang web này cũng có đặc tính tìm kiếm được gọi là TESS (Trademark Electronic Search System - Hệ thống tìm kiếm tên thương hiệu tự động). Nó cho phép bạn tìm kiếm nhanh chóng trong dữ liệu của chính phủ Mỹ về nhãn hiệu thương mại để tìm xem ai sở hữu thương hiệu nào, còn tồn tại hay không, kèm theo một loạt các thông tin khác nữa. Tôi đã sử dụng những dữ liệu này để tìm thông tin phục vụ cho việc viết cuốn sách các bạn đang cầm trên tay, vì vậy, hãy để tôi cung cấp cho những người mới sử dụng lần đầu một vài lời khuyên:

- Kết quả tìm kiếm sẽ tốt hơn và ít bị thất bại hơn nếu sử dụng chức năng Tìm kiếm tự do (Tìm kiếm nâng cao) thay vì chức năng Tìm kiếm theo cấu trúc.

- Lần đầu tiên sử dụng, tôi khuyên các bạn nên làm quen bằng cách thử bốn bài kiểm tra khác nhau. Đơn giản là gõ tên một thương hiệu mà bạn biết là nó vẫn tồn tại và xem bạn thu được bao nhiêu kết quả.

- Hãy thử với tên thương hiệu chỉ có một từ, sau đó thử tới các tên có hai hoặc ba từ. Hãy kéo thanh cuộn xuống để xem kết quả và hãy xem xét những gì trang web cung cấp cho bạn. Bạn có thể có một danh sách với hàng nghìn đường dẫn của tất cả các nhãn hiệu thương mại có chứa từ bạn đã nhập.

- Hãy thử lại với một cái tên có hai hoặc ba từ và lần này hãy thêm vào một vài dấu hiệu phân biệt như từ và. Ví dụ: khi bạn gõ “King Arthur Flour” (Bột mì King Arthur), bạn thu được 41.241 kết quả có chứa một trong số ba từ đó. Khi bạn gõ cụm từ đó là “King and Arthur and Flour”, giống như có phép thuật, bạn có được cái mà mình muốn, bạn chỉ cần nhìn vào 3 đường dẫn kết quả.

Nếu bạn muốn đăng ký một nhãn hiệu, bạn có thể lấy mẫu trực tiếp trên trang web của USPTO. Cuối năm 2000, chính phủ Mỹ hy vọng sẽ thiết lập được dịch vụ đăng ký trực tuyến, theo đó bạn có thể giải quyết toàn bộ việc đăng ký qua mạng Internet.

Bạn cần nắm vững một số sự thật căn bản về việc đăng ký và bảo hộ một nhãn hiệu thương mại vì rất ít người hiểu rõ các luật lệ này. Nếu bạn làm việc trong một tập đoàn lớn với quy định riêng, có thể bạn chẳng bao giờ vấp phải những vấn đề này. Tuy nhiên, nếu bạn làm việc cho một công ty nhỏ, hay thậm chí là một công ty mới được thành lập, đây có thể là những vấn đề cực kỳ nghiêm trọng được phát hiện ra vào những giây phút cuối.

1. Quyền đối với nhãn hiệu thương mại có thể được thiết lập bằng một trong hai cách: sử dụng nhãn hiệu thương mại thường xuyên hoặc đăng ký chính thức với chính phủ.

2. Tiếp tục sử dụng một thương hiệu. Tuy nhiên, nếu một ai đó muốn sử dụng một nhãn hiệu, biểu tượng giống y hệt của bạn, việc bạn không đăng ký thương hiệu của mình có thể sẽ gây ra khá nhiều rắc rối. Nếu cả hai công ty cùng sử dụng một nhãn hiệu thương mại và cùng chưa đăng ký, cả hai chủ sở hữu đều có thể bị kiện ra tòa.

3. Sở hữu chính thức đối với một nhãn hiệu thương mại (do USPTO) có thời hạn là 10 năm. Cứ sau 10 năm, bạn phải đăng ký lại nhãn hiệu thương mại một lần.

4. Người sở hữu nhãn hiệu thương mại nếu không sử dụng nó sẽ phải đối đầu với nguy cơ.

5. Bạn có thể nộp hồ sơ “dự định sử dụng” để đánh dấu rằng bạn muốn sử dụng và hoàn toàn muốn sử dụng nhưng bạn chưa thực sự bước chân vào thương trường.

6. Một khi đã đăng ký nhãn hiệu thương mại và thời gian sở hữu 10 năm bắt đầu, bạn phải nộp hồ sơ và một bản khai trong khoảng từ năm thứ năm đến năm thứ sáu để khẳng định rằng bạn vẫn muốn tiếp tục sử dụng nhãn hiệu thương mại này.

### **Lưu ý**

Hệ thống USPTO giúp bạn...

Sáu điều kể trên cho bạn cái nhìn tổng quan hết sức quan trọng, giúp bạn tự đặt ra một vài câu hỏi về hiện trạng tên thương hiệu cũng như logo của mình. Nếu công ty của bạn sử dụng tên thương hiệu trong một thời gian và bạn định đưa ra thị trường một sản phẩm mới dưới cái tên đó, hãy kiểm tra ngay lập tức xem bạn còn sở hữu cái tên đó không.

Tôi thực sự khuyến khích các bạn sử dụng trang web này để tìm kiếm thông tin về quyền sáng chế và nhãn hiệu thương mại. Hãy truy cập các trang web về bản quyền để biết thêm về luật bản quyền. Đây là những nguồn thông tin rất hữu ích và cũng khá dễ sử dụng. Bạn có muốn nhận được những lời khuyên tốt về luật trước khi đầu tư thời gian và tiền bạc vào tên thương hiệu? Các trang web

này cũng cung cấp cho bạn những giải pháp tốt về các vấn đề và những câu hỏi mà bạn còn vướng mắc. Chỉ riêng điều này thôi cũng giúp bạn tiết kiệm được hàng nghìn đô-la chi phí cho văn phòng luật.

### **Những điều cần lưu ý**

- Tên thương hiệu tạo nên hình ảnh và cảm giác thu hút khách hàng. Một vài cái tên có tính miêu tả đặc trưng sản phẩm rất cao, những cái tên khác lại có tính miêu tả lợi ích của sản phẩm đó.

- Tên thương hiệu là trung tâm của lực hấp dẫn, xung quanh trung tâm đó là những yếu tố khác. Qua thời gian, tên thương hiệu thực sự xây dựng được cá tính riêng, thúc đẩy các phần còn lại trong quá trình giao tiếp với khách hàng.

- Không nên để tên thương hiệu bị khái quát hoá. Điều này làm yếu đi sự khẳng định của chủ sở hữu nhãn hiệu thương mại khi tên thương hiệu được dùng để chỉ một vật xác định.

- Nhãn hiệu thương mại giúp tên thương hiệu và logo của bạn được bảo vệ. Nhãn hiệu thương mại cần được sử dụng và phải đảm bảo nó luôn tồn tại. Những người quản trị thương hiệu cần biết tình trạng hiện thời của thương hiệu do mình sở hữu.

## **Chương 10. Cặp đôi quyền lực: Thương hiệu + Tuyên bố định vị**

### **Những nội dung chính**

- Các tuyên bố định vị làm rõ những cam kết của thương hiệu
- Mỗi câu quảng cáo đều tăng thêm sức hấp dẫn tức thì
- Nghiên cứu định tính đòi hỏi khả năng lắng nghe
- Nghiên cứu định lượng loại bỏ một số rủi ro

Bạn có ba giây để trả lời những câu hỏi sau: Sản phẩm nào gắn liền với câu “Tuyệt hảo tới giọt cuối cùng” trong nhiều năm và câu “Hãy thử và lựa chọn”?

Đây là những tuyên bố định vị kinh điển, hoặc bạn có thể gọi chúng là những khẩu hiệu mà bạn thường xuyên nghe thấy. Khi tìm ra được thông điệp hay và phù hợp cho sản phẩm, thương hiệu, ngay lập tức nó sẽ được gắn chặt với các thương hiệu và người ta sẽ sử dụng nó liên tục. Mục đích của một tuyên bố định vị là: khắc sâu hình ảnh của một thương hiệu vào tâm trí của người đọc hoặc người nghe.

Để tìm ra một thông điệp phù hợp đòi hỏi nhiều cố gắng, đặc biệt các nghiên cứu thị trường cần được tính toán kỹ lưỡng để làm cơ sở cho việc xây dựng được câu thông điệp phù hợp. Đây cũng là phần lý thú và sáng tạo nhất trong quản trị thương hiệu. Trong chương này, chúng ta sẽ cùng nghiên cứu một số thương hiệu khác nhau và xem cách các công ty đã lựa chọn để giới thiệu về mình. Sau đó, bạn có thể nghĩ xem các tuyên bố định vị đó đã được nghiên cứu kỹ càng và phù hợp với thương hiệu chưa?

## **Tuyên bố định vị truyền sức sống cho thương hiệu**

“Tuyệt hảo đến giọt cuối cùng” là một cụm từ đã hằn sâu trong tâm trí của hàng triệu người Mỹ. Chỉ cần nghe đến cụm từ này, người ta ngay lập tức nhớ tới thương hiệu cà phê Maxwell House. Và tôi - tự coi là đủ từng trải để biết rằng đồng hồ Timex là một khách hàng quảng cáo lớn của đài truyền hình. Các quảng cáo của Timex thường gọi lại những “kinh nghiệm đau thương” cho người xem, có thể khiến họ vứt bỏ ngay chiếc đồng hồ bình thường của họ.

Dù chỉ là một vài từ ngữ đơn giản, cả hai tuyên bố này đã đồng hành cùng thương hiệu sản phẩm suốt một thời gian dài và nhiều khi khiến chúng ta nghĩ rằng chúng chỉ là một. Thực tế, đó là một cặp đôi quyền lực. Khi một thương hiệu và ý nghĩa mà nó đại diện hòa hợp đến mức hòa làm một, không thể tách rời, đó là lúc bạn biết mình đang sở hữu một hình ảnh đi kèm một giá trị rõ ràng và vô giá.

### **Bàn luận**

Tuyên bố định vị, còn được gọi là

Để bạn không hiểu lầm rằng tuyên bố định vị không bao giờ thay đổi, tôi sẽ nói về một thông điệp đã được chuyển đổi tinh tế trong nhiều năm. Lần tới xem quảng cáo của cà phê Maxwell House, bạn sẽ tìm thấy rõ ràng dòng chữ “Để mọi ngày đều tuyệt hảo đến những giây cuối cùng”. Bạn có nhận thấy sự chuyển đổi tinh tế, từ một loại cà phê “tuyệt hảo đến giọt cuối cùng” sang một loại cà phê có thể khiến mọi ngày của bạn đều “tuyệt hảo đến những giây cuối cùng”? Tuyên bố thứ hai này mang hơi hướng của cuộc sống hàng ngày nhưng vẫn giữ lại được cái tinh túy của tuyên bố ban đầu.

### **Trò chơi ghép tên: Ai nói Gì?**

Bất kỳ ai đã từng nghe, đọc, hoặc nhìn thấy một loại quảng cáo nào cũng đều quen thuộc với sự kết hợp của thương hiệu và tuyên bố. Dưới đây là một danh sách các thương hiệu và các tuyên bố. Hãy thử xem liệu bạn có thể kết hợp đúng tất cả không. Đáp án sẽ có ở phần cuối chương (phần “Đáp án trò chơi ghép tên”)

### Trò chơi kết hợp

Tên công ty/ thương hiệu	Tuyên bố
Salesforce.com	Chúng tôi là dấu chấm trong.com™.
Sprint PCS	Lựa chọn thay thế điện thoại di động.
Honda	Luôn mạnh mẽ. Luôn bền bỉ.
State of New York	Thêm nhiều hạng ghế mới.
Lipitor	Cả thế giới cùng chia sẻ ý tưởng.
Sun Microsystems	Con số thấp hơn mà bạn đang tìm kiếm.
Nortel Networks™	Hãy tư duy™.
Office Depot	Trò chuột. Nhấp chuột. Kết thúc.
United Postal Service	Thái độ mới. Cơ hội mới.
Aleve	Chăm lo sự nghiệp của bạn.
American Airline	Tung cánh tựa đại bàng™.

**Tuyên bố định vị hay mỗi câu quảng cáo?**

Bạn có nhận ra sự khác biệt giữa các tuyên bố ở bảng trên không? Bạn có nhận thấy khi giới thiệu trò chơi kết hợp, tôi chỉ đơn giản nói rằng chúng là những tuyên bố, không phải các tuyên bố định vị? Đó là bởi một vài tuyên bố trong số đó thường được sử dụng như một lời mời chào hoặc một khẩu hiệu cho mục đích quảng cáo hoặc một chiến dịch khuyến mại nhất định hơn là một tuyên bố định vị cố định.

Chúng ta hãy lấy câu “Thêm nhiều hạng ghế mới” làm ví dụ, câu nói này đã gắn liền với hãng American Airlines. Hãng hàng không này luôn nhấn mạnh vào thực tế rằng họ đã tạo ra thêm nhiều khoảng trống hơn trong khoang hành khách bằng cách bỏ bớt một số ghế. Câu quảng cáo mà tôi giới thiệu ở đây được lấy từ một mục quảng cáo trên tạp chí và đối với tôi nó còn hơn cả một thông điệp tạm thời. Nó đã hoạt động rất hiệu quả để chuyển tải một thông điệp quan trọng nhưng có thể trong hai năm tới, nó sẽ không còn tồn tại.

Các hãng xe có lẽ là những người nổi tiếng nhất trong việc sử dụng lời mời chào trong quảng cáo. Thường thì trên các quảng cáo, bạn ít thấy những dòng định vị của chính các thương hiệu bởi tất cả sự nhấn mạnh đều tập trung vào “Vụ nổ lốp trong ngày của Tổng thống” hoặc “Tưng bừng khuyến mại mùa hè”. Những người bán xe đã hướng sự tập trung vào đúng nơi họ muốn: Hãy tham gia ngay trước khi những vụ giao dịch tốt không còn nữa.

Một trong những tuyên bố định vị hay nhất mà tôi từng thấy là trong một quảng cáo xe Mitsubishi được phát trên truyền hình mùa hè năm 2000. Đó là câu “Sự kiện Chiếc xe mơ ước”. Nó đã hoàn thành tốt việc thông báo sự kiện bán hàng đặc biệt đang diễn ra mà vẫn hướng được mọi sự tập trung vào ý tưởng Mitsubishi là một dòng xe đáng ước ao. Cũng trong thời gian đó, có một quảng cáo



hoàn toàn trái ngược: “Đếm ngược đến kỳ Thế vận hội”. Bạn vẫn nắm bắt được ý tưởng quảng cáo và cảm giác về thời gian nhưng quảng cáo ấy lại không đạt đến tầm như các ví dụ khác. Những người phụ trách thương hiệu như chúng ta đều là những người cứng cỏi, phải không?

Chúng ta hãy thử thêm bốn tuyên bố nữa và xem liệu bạn có thể nhận ngay ra chúng mà không cần gợi ý hay không (bạn sẽ có đáp án chỉ trong một phút nữa):

- Không ngừng vươn tới sự hoàn hảo.
- Điểm gặp gỡ.
- Chúng tôi yêu nụ cười của bạn.
- Nghĩ khác.

Một khi bạn đã bắt đầu tìm kiếm và nghe ngóng về các thông điệp này, bạn sẽ nhanh chóng học được cách phân tích tính hiệu quả và dễ nhớ của chúng. Bạn cũng sẽ cảm thấy thú vị khi nhận ra một số thương hiệu đã thêm hoặc bớt các câu quảng cáo thu hút trong các chương trình quảng cáo của mình. Tất cả các nhà kinh doanh đều cố gắng thu hút sự chú ý và quan tâm của khách hàng mục tiêu và đó là một điều khó làm. Có quá nhiều thông điệp quảng cáo và thật khó để tạo ra một thông điệp nổi bật hơn hẳn.

Các thông điệp trên được sử dụng cho các thương hiệu sau:

Lexus: Không ngừng vươn tới sự hoàn hảo.

Sprint: Điểm gặp gỡ.

McDonalds: Chúng tôi yêu nụ cười của bạn.

Apple Computer: Nghĩ khác.

## **Bàn về nghiên cứu thị trường**

Đây là thời điểm tốt để chúng ta cùng bàn luận về một số nghiên cứu thị trường mà có thể bạn đã từng nghe qua nhưng chúng lại không đạt được hiệu quả trong lần sử dụng đầu tiên. Chúng ta sẽ cùng bàn về nghiên cứu định tính và định lượng, cả hai đều có chỗ trong quá trình chuẩn bị của bạn.

Bạn cần hiểu sự khác biệt giữa nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính là loại nghiên cứu được tiến hành trong các nhóm nhỏ và không được kiểm soát chặt chẽ. Vì hai nguyên nhân này, kết quả bạn nhận được không thể là căn cứ dự đoán, nó không đủ tin cậy để có thể đưa ra các phỏng đoán hợp lý về quan điểm của công chúng nói chung. Tuy nhiên, loại nghiên cứu này lại cho bạn nhiều kết quả về chất lượng vì bạn được nghe những lời nói trực tiếp của những người được nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được áp dụng cho số lượng người lớn hơn và phải bảo đảm rằng họ sẽ trả lời những câu hỏi giống nhau, theo cách như nhau và không bị ảnh hưởng bởi ý kiến của người khác. Mức kiểm soát càng cao, số lượng người tham gia nghiên cứu càng nhiều thì dữ liệu thu được càng có giá và dễ tiên liệu hơn.

Nói chung, các công ty thường tiến hành các nghiên cứu định lượng trước để sàng lọc ý tưởng. Nếu bạn biết rằng các nghiên cứu định tính chính xác về số liệu thống kê và trên quy mô lớn thường tiêu tốn khoảng năm mươi ngàn đến vài trăm ngàn đô-la, bạn sẽ dễ dàng hiểu được lý do nên làm những việc nhỏ hơn trước. Mỗi yếu tố mà bạn muốn kiểm tra trong một nghiên cứu định lượng đều khiến tổng chi phí tăng lên, vì vậy thu hẹp danh sách 10 phương án khác nhau xuống còn 3 hoặc 4 sẽ tiết kiệm được vài chục ngàn đô-la.

## **Nghiên cứu định tính: Phong phú về bố cục và phương hướng**

Hãy tập trung và coi sự phát triển của các tuyên bố định vị hoặc quảng cáo là một đối tượng nghiên cứu. Quá trình tôi sắp mô tả sau đây đại diện cho những gì mà các công ty sẽ làm để đảm bảo họ có thể tạo ra những tuyên bố mạnh mẽ nhất. Nếu bạn làm việc cho một công ty nhỏ với ngân sách nghiên cứu quá hạn hẹp hoặc không có, bạn cũng nên hiểu những ý tưởng ở đây và xét xem có thể sử dụng các yếu tố nào ở mức độ nào. Càng có nhiều kết quả nghiên cứu đáng giá, bạn sẽ càng tự tin rằng số tiền mà bạn đang đầu tư cho tiếp thị sẽ được đền bù xứng đáng trong lợi nhuận từ doanh thu.

Khi đang cố gắng tìm kiếm những thông điệp mạnh cho thương hiệu của mình, bạn cũng thường xuyên tìm kiếm các dạng thông tin phản hồi khác nhau. Bạn muốn biết phản ứng của mọi người trước những yếu tố như: dễ hiểu; rõ ràng, diễn đạt được điều bạn muốn; đáng tin và hấp dẫn, liệu nó có thu hút mọi người nghe/đọc không.

Trong phần còn lại của chương này, chúng ta hãy giả định rằng bạn đã xây dựng được một danh sách mười tuyên bố khả thi và muốn chọn ra cái tốt nhất. Tất cả những người đã cùng góp sức tạo nên danh sách này đều có những câu ưa thích riêng và có thể một số kiên định với ý kiến của mình, nhưng hãy thừa nhận rằng tất cả các bạn đều có chút thiên kiến. Một số ý kiến có thể không hướng tới khách hàng mục tiêu. Tốt nhất là nên tìm hiểu phản ứng từ những khách hàng mục tiêu này.

**Lưu ý**

## Các đặc điểm cần lưu ý

Phương pháp nghiên cứu định tính thông dụng nhất là một nhóm trọng tâm. Trọng điểm của phương pháp nghiên cứu này là tập hợp một nhóm người đáp ứng các tiêu chí của khách hàng mục tiêu và sau đó lấy ý kiến của họ về các vấn đề mà bạn quan tâm. Cần có một người lãnh đạo hoặc quản lý nhóm, có nhiệm vụ hướng dẫn cách đặt câu hỏi và cố gắng tổng hợp dữ liệu đầu vào từ những người tham gia. Bạn cần xác định rõ ràng bạn muốn phỏng vấn những đối tượng nào, dựa trên việc bạn muốn tìm hiểu điều gì. Định nghĩa này được gọi là “tiêu chí tìm kiếm”.

Khi muốn tổ chức một nhóm trọng tâm, thông thường bạn nên thuê một công ty nghiên cứu am hiểu về cộng đồng mà bạn muốn tìm hiểu để tìm khoảng 10 tới 12 người phù hợp với các tiêu chí của mình. Tùy thuộc vào thời gian, tiền bạc và độ kiên nhẫn của bạn, bạn có thể chọn ra vài nhóm khác nhau, mỗi nhóm tiêu biểu cho một tiêu chí để làm phong phú nguồn dữ liệu thu được. Ví dụ như, một nhóm là những người đang sử dụng các sản phẩm cạnh tranh, một nhóm những người đang sử dụng sản phẩm mang thương hiệu của bạn và một nhóm những người đang có ý định mua các sản phẩm tương tự nhưng chưa thực hiện.

Trước khi bắt đầu tiến hành với các nhóm trọng tâm, bạn cần phát triển các tuyên bố và quyết định cách đưa tuyên bố này tới những người tham gia. Bạn có in các dấu hiệu, viết thành một đoạn văn, và đọc nó cho họ nghe không? Bạn sẽ đưa thương hiệu vào tuyên bố, hay chỉ muốn thăm dò suy nghĩ của họ về tuyên bố và sau đó hỏi họ về mức độ phù hợp của nó với thương hiệu? Đây là những điều cần được quyết định trước.

## **Bàn luận**

Chúng ta hãy cùng đi qua

Đồng thời, trước khi bắt đầu cuộc nghiên cứu, người điều hành cần được cung cấp một bản hướng dẫn thảo luận, đơn giản chỉ là một đề cương các bước và các câu hỏi mà bạn muốn sử dụng. Hướng dẫn này phải xác định được các ưu tiên của bạn là gì, đề phòng trường hợp không đủ thời gian để hoàn tất cuộc thảo luận, người điều hành sẽ biết cần bỏ hoặc lướt qua những điểm gì.

Trong điều kiện tốt nhất, các nhóm trọng tâm là phương pháp tốt để nghe được những lời bình luận thực sự thay vì những lời viết sẵn. Một khi các nhóm đã bắt đầu lên tiếng sẽ có một động lực nảy sinh, có thể tạo ra những kết quả sâu sắc, khôi hài, bất ngờ hoặc khá khó chịu, tùy thuộc vào việc những ai đang tham gia và các chỉ dẫn cho người điều hành từ phía khách hàng. Mặt tiêu cực nhất của động lực này là một vài người tham gia thẳng thắn hơn có thể chi phối toàn bộ buổi nói chuyện. Họ có thể tạo ra tác động quá lớn tới những người phát biểu ít hơn, hoặc khiến cho khách hàng và người điều hành có cảm giác đa số cùng đồng ý với thiểu số này.

### **Nhóm trọng tâm: Quan sát và lắng nghe**

Giờ đây bạn đã trở thành một phần của “khách hàng” và đây thường là một nhóm những người thuộc các trung tâm quảng cáo và tiếp thị. Đây cũng là nhóm trọng tâm đầu tiên của bạn.

Đầu tiên bạn phải ngồi trong một căn phòng tách biệt nhìn ra phòng họp qua một tấm gương. Đó là một căn phòng giống như các phòng hỏi cung mà ta thường thấy trên truyền hình. Trong phòng họp có gắn các micro để bạn có thể nghe được những gì đang diễn ra. Căn phòng bạn ngồi sẽ tối đen hoàn toàn. Bạn có thể mang theo

bánh kẹo, đồ ăn nhẹ hoặc bất kỳ thứ gì mà ngân sách của bạn cho phép.

Với kinh nghiệm là khách hàng hoặc người điều hành khoảng hơn 200 nhóm trọng tâm, tôi có năm quy tắc vàng cho hành vi của khách hàng thông minh trong suốt buổi thảo luận: 1) lắng nghe; 2) không nói; 3) không hiểu các bình luận một cách quá cá nhân; 4) không hiểu các bình luận quá sát nghĩa đen; 5) không viết lại tuyên bố hoặc hướng dẫn thảo luận chỉ sau phiên họp của một nhóm.

Tuy nhiên, dưới đây là những điều thường thấy: các khách hàng bị kích động và háo hức đến mức họ cứ liên tục nói và xem lại các ý tưởng đó cho tới tận giờ bắt đầu. Các khách hàng đã từng dự hàng trăm nhóm thảo luận sẽ nhanh chóng cảm thấy chán sau khoảng mười phút và bắt đầu thì thầm với nhau, và chỉ năm phút sau, sẽ có ít nhất ba khách hàng khác phàn nàn rằng họ không thể nghe người khác nói. Đến khi đó, người điều hành cũng có thể nghe được tiếng nhạc nhỏ từ căn phòng của bạn mà đáng ra phải tuyệt đối im lặng. Tất nhiên, bạn cũng biết kết thúc của cảnh tượng đó sẽ thế nào. Nói như thế là đủ; chúng ta hãy quay lại với năm quy tắc vàng:

1. Lắng nghe lời những người này nói: Lắng nghe và ghi chép thật nhanh khi họ bắt đầu giới thiệu về bản thân để bạn có thể biết rằng ai có năm con và ai chỉ có một, ai đang vật lộn để nuôi con một mình, ai mới biết đến máy tính sáu tháng trước và ai đã từng quen dùng máy tính trong mười năm. Hãy tập hợp những thông tin đó lại để biết bạn đang có kiểu nhóm trọng tâm nào. Những thông tin mà họ sắp cung cấp cho bạn trong hai tiếng nữa sẽ bị tác động bởi những kinh nghiệm sống của họ. Nếu không hiểu đôi chút họ là ai, bạn sẽ không biết cách để diễn giải các bình luận của họ.

2. Không nói, ngoại trừ để giữ phép lịch sự với những người cùng tham gia, bởi vì nếu bạn nói chuyện, bạn sẽ không thể nghe được.

3. Không hiểu các bình luận một cách quá cá nhân: Bạn đã bỏ rất nhiều công sức suy nghĩ vào các tuyên bố này và giờ đây một số người thô lỗ, vô tâm - hiển nhiên là chẳng tinh tế chút nào - lại đang phê phán rằng nó là thứ ngớ ngẩn nhất mà anh ta từng được nghe. Bạn đang hỏi về ý kiến của anh ta? Hãy lắng nghe thật cẩn thận lý do tại sao anh ta lại cho nó là ngu ngốc. Đó có thể là một từ hoặc một cụm từ khiến anh ta khó chịu; có thể anh ta nhận ra một giọng điệu hạ mình mà bạn không nhận thấy, hoặc đơn giản đó thực sự là một tuyên bố ngớ ngẩn. Bạn đã mời anh ta, vì vậy hãy lắng nghe và học hỏi. Mặt khác, cũng không nên quá phẫn khích khi có vài người nói những điều tốt đẹp về tuyên bố ưa thích của bạn. Nhóm tiếp theo có thể lại ghét nó.

4. Không hiểu các bình luận quá sát nghĩa đen: Hãy giữ quá trình này đúng bản chất. Trước mắt chúng ta luôn có hai sự thật cơ bản thường xung đột với nhau: một số người không muốn nói ra những điều không hay vì họ cho rằng như thế là không tốt và một số người vô tâm, không có học thức hoặc nhân phẩm thường bày tỏ cặn kẽ ý kiến của mình. Đó là lý do tại sao bạn nên nghiên cứu với nhiều nhóm trọng tâm.

5. Không viết lại các tuyên bố hoặc thảo luận sau phiên họp của một nhóm: Đó là một quá trình tích lũy. Nếu bạn chỉ nghe mười người riêng biệt và bạn làm việc với ba nhóm một ngày (việc này vượt quá khả năng của con người) bạn đã nghe ý kiến của tổng cộng là ba mươi người. Đó là một con số không đáng kể nếu so với khoảng 285 triệu người Mỹ còn lại, chưa kể tới những người ở các

quốc gia khác. Nếu bạn cảm thấy thực sự cần thay đổi điều gì đó, tôi đặc biệt khuyến khích các bạn giữ nguyên các tuyên bố như vậy để bạn có thể thu được một tập hợp rõ ràng những ý kiến khởi đầu khác. Sau đó hãy yêu cầu người điều hành đưa ra những câu như: “Nếu tôi muốn thay đổi tuyên bố đó thành một câu a,b,c nào đó, nó có khiến các bạn cảm thấy gì khác không?”

### **Cân bằng cơ cấu và chấp nhận rủi ro**

Một trong những công việc khó khăn nhất khi làm việc với các nhóm tập trung là tìm kiếm sự đồng thuận trong nhóm khách hàng mà ranh giới khá rõ nét nằm giữa những người theo đúng kế hoạch đã định và những người luôn cố tạo ra đột phá. Trong suốt nhiều năm qua, sau khi nhận thấy sự lãng phí về thời gian và tiền bạc, tôi luôn đề nghị sử dụng phương pháp khác để giảm bớt sự tập trung vào các nhóm buồn tẻ.

Nếu đã có đủ kinh nghiệm đối với một nhóm khách hàng thì tốt nhất bạn nên tìm kiếm một quyết định đồng thuận để đột phá khỏi khuôn mẫu cũ và một cái gì đó mới mẻ hơn. Đơn giản là một số nhóm không thể nào cất cánh được, trong khi các nhóm khác lại tỏ ra rất tuyệt vời. Bạn sẽ chỉ lãng phí thời gian và tiền bạc nếu gặp phải một nhóm quá buồn tẻ, vậy tại sao chúng ta không có gắng thử một phương pháp khác?

Hãy để cho người chủ xưởng đưa ra những hướng dẫn thảo luận và tự chui ra khỏi cái vỏ ốc của cô ta. Hãy yêu cầu cô ta đặt ra những câu hỏi trọng tâm hơn, cố gắng tạo ra những cảm xúc nhất định. Điều này sẽ giúp bạn nhận được những cảm xúc thực sự bộc lộ ra trên bàn thảo luận. Đó có thể là điều gì? Hoàn toàn không phải những câu hỏi quá triết để, chỉ cần mang tính khẳng định hơn nữa:



“Bạn biết không? Tôi nghĩ rằng bạn đang cảm thấy buồn chán với chủ đề này. Nhìn xem, tôi đang cần phải viết một báo cáo cho khách hàng về những điều bạn nghĩ về các ý tưởng này, vậy hãy nói với tôi: Cái nào là tệ nhất trong số đó?”

Chỉ trong vòng 30 giây bạn sẽ nhận được ngay một buổi đàm thoại nhiệt tình. Nhiệm vụ của người điều phối chính là cảm nhận trong những câu trả lời có bao nhiêu phần khẳng định để tiếp tục đặt câu hỏi nhằm thu thập các phản ứng. Cô ta sẽ phải năng động hơn để tìm ra ý tưởng tốt nhất hoặc tồi nhất. Về phần khách hàng, nếu bạn là một khách hàng tốt và có mặt tại đó để nghe và tiếp thu thì chắc chắn bạn sẽ cảm thấy thích phương pháp này thay vì ngại nó. Một lời nhận xét đại diện cho tất cả những người điều phối trên thế giới: Đừng cảm thấy tự ái cá nhân khi hỏi những câu đại loại như “cái nào là cái tồi tệ nhất?”. Đó là một kỹ thuật, không phải là một bản báo cáo.

### **Nghiên cứu định lượng: Khi tất cả đều tăng lên**

Chúng tôi đã thực hiện 8 nhóm trọng tâm và thấy rằng 10 tuyên bố đầu tiên đã giảm xuống chỉ còn 3 mà thôi. Chúng tôi đã thay đổi một chút về ngôn ngữ và sắc thái dựa trên những gì chúng tôi nghe được và những đánh giá chúng tôi thu thập được tỏ ra chuẩn xác.

*Đánh giá* - đây là một từ khá thú vị. Làm sao để biết được rằng chúng ta nên tin vào những đánh giá cá nhân hay dựa trên những kết luận từ nghiên cứu? Những nhà tiếp thị thương hiệu vĩ đại nhất, tinh tế nhất cũng gặp phải vấn đề này giống như bạn. Khi bạn quyết định đưa một thông điệp ra để thử nghiệm, bạn cần rất nhiều đánh giá về nó. Trong ví dụ của mình, chúng tôi có 80 người (8 nhóm 10 người) đã đưa ra những ý kiến về một số tuyên bố khác nhau. Đối

với một công ty có thương hiệu lớn thì con số này phải lớn hơn 80 người tham gia và phải có quan điểm vững chắc về tuyên bố nào là tốt nhất cho thương hiệu đó. Liệu bạn có thể thử nghiệm một phương pháp vượt quá khả năng mà bạn cho rằng giá trị thương hiệu có thể hoặc nên thực hiện? Thậm chí, bạn có thể thực hiện việc này mỗi năm một lần không? Qua thời gian, việc tham khảo cảm xúc của nhóm khách hàng mục tiêu là điều rất quan trọng để biết và cảm nhận được giá trị của bạn có thể tăng tới đâu. Nói cách khác, bạn có thể thấy rằng ý tưởng thú vị về một cuộc trao đổi nhiệt tình giữa 20 con người có thể tỏ ra kì cục nếu mọi người đều ngồi yên để lắng nghe chính bản thân mình. Cho dù theo cách nào đi nữa thì đó cũng là một bài học thú vị cho tương lai của bạn.

Nghiên cứu định lượng sử dụng nhiều kỹ thuật nhằm kiểm soát môi trường mọi người tiếp xúc với tuyên bố của bạn. Phụ thuộc vào việc tuyên bố của bạn thường xuyên được truyền tải như thế nào (theo gói thông tin, trên truyền thanh, truyền hình, website hoặc thông qua thư tín), những người tiến hành nghiên cứu muốn kiểm soát những thứ như:

- Người ta nhìn thấy hoặc nghe được mỗi tuyên bố trong bao lâu.

- Những quan điểm xuất hiện đầu tiên trước khi tuyên bố xuất hiện, ngay khi xuất hiện và sau đó một ngày, một tuần hoặc có thể là một tháng. Nắm được những quan điểm ban đầu và ngay khi công bố phổ biến trên thế giới; điểm khác biệt chính là lần kiểm tra thứ ba và nếu thực hiện thì sẽ tiến hành vào thời điểm nào.

- Thứ tự thể hiện các tuyên bố. Điểm quan trọng ở đây đó là loại bỏ hoặc ít nhất cũng kiểm soát được “thành kiến về thứ tự.”

- Phương thức đặt câu hỏi. Nói chung, chuỗi câu hỏi thường bắt đầu từ khái quát và sau đó đi vào chi tiết, tuy nhiên điều đó có thể dẫn tới việc phân tán sự chú ý của những người tham gia. Trong trường hợp đó, bạn cần kiểm soát được chuỗi câu hỏi.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Vai trò của các đánh giá so với nghiên cứu như thế nào? Ngọn hải đăng soi đường tốt nhất chính là một cái nhìn rõ ràng về giá trị thương hiệu mà bạn đã có hoặc bạn đang muốn xây dựng. Theo cách đó, nếu những nhóm trọng tâm tỏ ra thích một thông điệp khiêu dâm hoặc gây phản cảm thì bạn đánh giá rằng thương hiệu của bạn không hướng tới những điều như vậy và bạn loại bỏ thông điệp đó trước khi thử lần cuối cùng.

### **Bàn luận**

Hai trong số những yếu tố rất quan trọng của một cuộc nghiên cứu môi trường có kiểm soát lại thường bị xem nhẹ. Thành kiến về thứ tự và chuỗi câu hỏi là hai phần của cùng một vấn đề cần quan tâm: bạn cần cẩn thận tránh tạo ra những thành kiến trong phản hồi. Thành kiến về thứ tự chính là thứ tự những thông điệp thử nghiệm được đưa ra, những thứ bạn vừa nhìn thấy có thể ảnh hưởng tới những gì bạn thấy tiếp theo đó. Chuỗi câu hỏi lấy thứ tự đưa ra câu hỏi thăm dò, 10 câu hỏi đầu tiên có thể mang lại hiệu quả tốt nhưng nếu thêm 10 câu nữa thì bạn sẽ gây ra sự mệt mỏi.

Hệ quả tốt nhất của một cuộc nghiên cứu định lượng đó là độ tin cậy của những kết luận bạn rút ra tăng lên đáng kể. Dựa trên sự theo dõi đối với rất nhiều nghiên cứu mà tôi tham gia, tôi đã rút ra những nhân tố thiết yếu để dẫn tới thành công:

- Kích thước mẫu phải phù hợp để thu được một tập hợp các kết luận hợp lý về mặt thống kê. Bạn cần nhờ một ai đó am hiểu thống kê xác định số người bạn cần để đưa ra những kết quả có giá trị. Thực hiện những tính toán đó cần rất nhiều kỹ năng nghiệp vụ chuyên môn, và kiến thức môn thống kê mà bạn có được sau một khóa học có thể không đủ. Bạn có nhớ những thứ như độ lệch tiêu chuẩn, độ tin cậy, giá trị trung bình và phương thức? Có thể trí nhớ của bạn cũng không đủ chỗ cho những thứ phức tạp đó, vì vậy hãy để một người khác thực hiện việc này. Lưu ý: khi thuê một công ty nghiên cứu thị trường để thực hiện kiểm tra thì hãy để những chuyên gia của họ tiến hành tính toán.

- Phương thức đặt câu hỏi cũng có vai trò thiết yếu nhằm đưa lại những câu trả lời có giá trị. Một lần nữa cần thấy rằng những người bạn thuê tới để thực hiện nghiên cứu có thể mang lại nguồn kinh nghiệm phong phú và những định hướng vô giá trong lĩnh vực này. Hãy lắng nghe tất cả những gì họ nói. Hãy hỏi lo ngại của họ về những điều như thành kiến về thứ tự chẳng hạn. Bạn sẽ học được rất nhiều điều từ những cuộc nói chuyện như vậy.

### **Bàn luận**

Kích thước mẫu có vai trò đặc biệt quan trọng mà bạn không thể bỏ qua hoặc coi nhẹ nó, toàn bộ công ty của bạn cần nhận thấy rằng những kết luận thu được từ nghiên cứu phải có độ tin cậy. Nếu bạn không thể thăm dò với số người cần thiết để thu được những kết quả hợp lý về mặt thống kê thì bạn nên suy nghĩ xem có nên tiến hành thử nghiệm hay không, hay đồng ý rằng thử nghiệm chỉ là một phương thức hỗ trợ cho đánh giá của bạn. Hơn nữa, nếu kết quả thử nghiệm không hợp lý, bạn cũng không thể sử

dụng những kết luận đó để đưa lên quảng cáo trên truyền hình - và ngày nay có thể những công ty truyền thông khác sẽ đặt câu hỏi về bằng chứng cho những kết quả của bạn.

Có rất nhiều kỹ thuật nghiên cứu thị trường, đồng thời cách thực hiện những kỹ thuật đó cũng rất khác nhau. Với sự bùng nổ của Internet, một công cụ giao tiếp mới, những phương pháp cổ điển cũng đang được điều chỉnh để phù hợp hơn với môi trường hiện nay. Nghiên cứu thị trường là một lĩnh vực rất tuyệt vời để bạn tạo lập sự nghiệp và nó cũng đang thu hút những bộ óc sáng tạo, những người có thể biến nghiên cứu của họ thành những chương trình có thể thử nghiệm được. Đây là một lĩnh vực hoàn toàn mới, được cả các nhà toán học và những người phụ trách thương hiệu quan tâm.

### **Đáp án trò chơi ghép tên**

Bạn biết gì về những tuyên bố đi cùng các thương hiệu trong quảng cáo? Bạn có thể biết chắc chắn bao nhiêu tuyên bố và đoán được bao nhiêu cái? Lưu ý: một khi tập trung vào trò chơi này bạn sẽ không thể tránh khỏi những đoạn quảng cáo ngắt quãng khi xem truyền hình hay đọc tạp chí.

Salesforce.com™: Trỏ chuột. Nhấp chuột. Kết thúc.

Sprint PCS: Lựa chọn thay thế điện thoại di động.

Honda: Hãy tự duy™.

Bang Newyork: Thái độ mới. Cơ hội mới.

Lipitor: Con số thấp hơn mà bạn đang tìm kiếm.

Sun Microsystems: Chúng tôi là dấu chấm trong.com.

Nortel Networks™: Cả thế giới cùng chia sẻ ý tưởng.

Office DeiPot: Chăm lo sự nghiệp của bạn.

U.S. Postal Service: Tung cánh tựa đại bàng <sup>TM</sup>

Aleve: Luôn mạnh mẽ. Luôn bền bỉ.

American Airlines: Thêm nhiều hạng ghế mới.

### **Những điều cần lưu ý**

- Các tuyên bố định vị giúp xác định điều gì là quan trọng và hấp dẫn nhất của mỗi thương hiệu. Chúng cũng giống như phụ đề của một cuốn sách giải thích những điều hứa hẹn phía sau tiêu đề.

- Những tuyên bố tạm thời được sử dụng để giới thiệu một đợt khuyến mãi thường được gọi là những tuyên bố xúc tiến, khuyến mãi hay mời chào. Chúng thường chỉ tạo sự thu hút đối với những chi tiết của một đợt chào hàng đặc biệt nào đó hơn là củng cố tuyên bố của thương hiệu đó.

- Nghiên cứu định tính, chẳng hạn như các nhóm trọng tâm, rất hữu ích để tìm hiểu phản ứng đối với những ý tưởng hay thậm chí các mẫu sản phẩm khác nhau. Hình thức nhóm nhỏ cho phép người tham gia có thể đưa ra những ý kiến, phản ứng cụ thể hơn.

- Nghiên cứu định lượng sử dụng một môi trường được kiểm soát chặt chẽ hơn nhằm dự đoán phản ứng của thị trường đối với một ý tưởng hoặc một sản phẩm. Những đợt thử nghiệm đó nên do các chuyên gia trong lĩnh vực thiết kế thử nghiệm tiến hành.

## **Chương 11. Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng mang thương hiệu**

### **Những nội dung chính**

- Thông tin
- Đổi mới
- Giáo dục
- Thông tin

Cách đây không lâu khái niệm “thông tin” có thể chỉ đơn giản là số điện thoại của một ai đó ở vùng ngoại thành và “giáo dục” là những điều diễn ra tại trường học trong suốt 12 -16 năm. Vậy từ bao giờ hai yếu tố này trở thành một phần giấc mơ của những người làm marketing? Thông tin và giáo dục ngày nay đã gần như hòa vào làm một và đối với tôi đó là một trong những khái niệm thú vị nhất. Tôi tin rằng hai lĩnh vực này chính là cuộc hôn nhân lý tưởng giữa sản phẩm và dịch vụ, sự phân cách giữa chúng dần dần bị xóa nhòa.

Sự thay đổi của khái niệm thông tin và giáo dục ngày càng lớn, do đó thu hút nhiều sự chú ý hơn. Chúng hầu như đã tự tạo nên những thương hiệu thật sự. Ngay cả việc bạn vào học tại một trường công lập địa phương cũng đang dần trở thành một thương hiệu. Liệu chúng ta có cần nói tới số người lo xa, đang cố gắng ghi danh cho đứa con mới sinh vào danh sách xếp hàng tại các trường mẫu giáo và nhà trẻ cho ba hoặc bốn năm nữa hay không?

Học sinh đã bắt đầu sử dụng máy nhắn tin, thiếu niên đã có điện thoại di động riêng và người lớn thì đang đấu tranh với chứng bệnh nghiện thông tin. Cứ 100 người phàn nàn về việc công nghệ

đang ngày càng xâm nhập vào cuộc sống của họ thì 100 người khác lại dạy cho con cháu mình ngày càng phụ thuộc hơn vào công nghệ thông tin. Nếu bạn đang ấp ủ một phát kiến lớn cho sự kết hợp thông tin và giáo dục thì hiển nhiên tương lai về một thế hệ phụ thuộc vào công nghệ không phải là một điều bất ngờ. Cả thế giới đều đang chờ đợi ý tưởng đó của bạn. Tuy nhiên bạn nên đợi thêm một thời gian ngắn nữa, “đầu dây điện thoại bên kia chưa có người nhắc máy.”

### **Thông tin và truyền thông là lĩnh vực kinh doanh thú vị và gần gũi**

Ngay cả trong những năm tháng hỗn loạn của cuộc khủng hoảng thừa những năm 1980 (thập kỷ 80, thời kì tiền khủng hoảng thị trường), chúng ta cũng không có những người đưa tin xuất chúng tầm cỡ như Maria Bartiromo - thường được biết đến với biệt danh “the money honey”, những chương trình truyền hình như Hardball và Hollywood cũng chưa có những bộ phim sitcom về vấn đề này. Vấn đề mà chúng tôi đang muốn nói đến ở đây là những thông tin về tình hình tài chính của bạn. Tôi nhớ khi đó trên tạp chí People cũng chưa có những bài phân tích về thị trường chứng khoán hay các bài viết về các vị CEO (giám đốc điều hành) danh tiếng. Đó là thời kì của các tạp chí kinh tế “bình lặng” và “ôn hòa”.

Giờ đây, “kinh tế” chính là các tin tức và những gì trước đây từng được coi là “tin tức” thì nay lại khiến khán giả cảm thấy tẻ ngắt và nhạt nhẽo, do đó chúng ta ngày càng xác định cụ thể hơn lượng thông tin mà mình muốn tiếp nhận trong khối lượng thông tin giải trí khổng lồ từ các phương tiện truyền thông đại chúng.



Dường như, thông tin đang chiếm vị trí thống soái và đang từng ngày làm thay đổi cuộc sống của chúng ta. Hãy nhìn vào cuộc sống của chính bạn:

- Làm cách nào để bạn có thể có được những tin tức và thông tin mà bạn muốn? Bạn lấy chúng ở đâu? Có thường xuyên không? Bạn có thu nhận thông tin từ nhiều nguồn khác nhau không? Hay chỉ xem qua kênh bạn yêu thích?

- Cách xử lý thông tin của bạn cách đây 10 năm khác biệt thế nào so với hiện tại?

- Nếu có một sự kiện tin tức nổi bật, ví dụ như Chiến tranh vùng Vịnh hay sắp xuất hiện một cơn bão lớn, thì bạn được cập nhật thông tin này từ đâu? Có khác so với cách đây 10 năm trước không?

- Bạn có một chương trình tin tức buổi tối ưa thích trên truyền hình không? Hay bạn theo dõi tin ở bất cứ kênh nào? Bạn có xem tin tức trên truyền hình không?

- Việc đặt báo của bạn trong vòng 5 năm qua có thay đổi không? Bạn có đặt báo gì mới không? Bạn ngừng đặt báo nào?

- Bạn đã nghe nói về việc báo giấy và phát thanh đang bị Internet lấn át chưa? Cách đây 3 năm khi nghe nói đến sự kiện này, bạn có tin không? Thế còn bây giờ?

Nếu một nhà xã hội học ở nhà bạn một tuần thì ông ta có thể biết được rất nhiều điều về con người bạn bằng cách quan sát xem bạn xem cái gì, theo dõi cách bạn thu thập thông tin và hỏi bạn tại sao có tờ báo bạn đọc mất 30 phút trong khi với một tờ báo khác bạn lại chỉ xem lướt qua.

## **Bàn luận**

### Thuật ngữ Thông tin giải trí

Từng loại thông tin sẽ phát triển thành những thương hiệu đặc biệt để phù hợp với nhu cầu của bạn. Khi danh sách các lựa chọn thông tin của bạn ngày càng dài và dễ tiếp cận hơn thì bạn sẽ tự thiết lập tên tất cả những nguồn cung cấp thông tin mà bạn thấy cần thiết nhằm đáp ứng nhu cầu về thông tin đó. Chắc bạn cũng đã từng loại bỏ một nguồn cung cấp thông tin nào đó và thay vào một nguồn cung cấp khác.

- Bạn đã bao giờ thử đọc những tạp chí kinh tế mới, như Fast Company, Wired, Red Herring hay Business 2.0 chưa? Bạn có ngừng đặt một số tờ báo khác để có thời gian đọc một trong số những tạp chí đó không?

- Bạn thu nhận phần lớn lượng thông tin hàng ngày từ Internet thay vì từ báo giấy, radio hay qua truyền hình có phải không?

- Bạn đã bao giờ tìm kiếm thông tin từ các tờ báo và tạp chí điện tử chưa?

- Bạn có ưa thích một công cụ tìm kiếm trên mạng nào không?

- Bạn có bị mê hoặc trước các quảng cáo về dịch vụ Web không dây giúp truyền tải thông tin vào điện thoại di động của bạn không? Bạn đã sử dụng dịch vụ này chưa?

### ***Chúng tôi muốn kiểm soát và cá nhân hóa thông tin***

Rất nhiều người trong số chúng ta đang thay đổi quan niệm về việc chúng ta thu thập thông tin như thế nào và chúng ta cần phải biết thông tin gì. Cả hai nhân tố này là nguyên nhân và kết quả của

những thay đổi như vũ bão và sẽ ngày càng có thêm nhiều nhà kinh doanh năng động nhạy bén biết cách đáp ứng những nhu cầu này.

Dựa vào những lựa chọn có sẵn, chúng ta xác định cách thức thu thập thông tin cũng như nội dung thông tin cần thu thập. Những lựa chọn này chịu sự chi phối của các phương tiện tiếp cận thông tin sẵn có. Kể từ thập kỷ trước đã bùng nổ nhu cầu sáng tạo ra những cách thức tiếp cận thông tin mới. Đặc biệt là việc nhận và gửi thông tin liên lạc. Các doanh nghiệp có tiếng tăm vẫn đang gấp rút tìm cách lấp đầy khoảng trống mới này và tốc độ phát triển của phương tiện tiếp cận thông tin thậm chí còn nhanh hơn nội dung thông tin chứa trong đó.

Công chúng có nhu cầu vô hạn đối với thông tin. Điều thú vị là ở chỗ, những giả định và dự đoán của chúng ta về việc ta có thể biết được chừng nào và thông tin đó dễ tiếp cận đến đâu chính là động lực để duy trì những nhu cầu đó.

Bạn đang muốn tìm kiếm những khu vực có cơ hội đầu tư tốt để xây dựng sự nghiệp quản lý một thương hiệu? Câu hỏi này định hướng bạn nhìn vào hai vấn đề đầu tiên cần phải xem xét: “chúng ta có thể biết được chừng nào?” và “thông tin đó dễ tiếp cận đến đâu?”

Theo đó: câu hỏi thứ nhất đụng đến một vấn đề kép bao gồm cách thức tiếp cận và tính năng công nghệ. Trên thực tế, có thể sẽ có những doanh nghiệp mới xây dựng được các cách thức tiếp cận mới, cho những khách hàng mới. Và sẽ có những doanh nghiệp phát triển được những giải pháp mới cho các tính năng trích lược và sử dụng thông tin. Do đó câu hỏi thứ nhất này không phải là một thách thức lớn. Câu hỏi thứ hai bao hàm hai vấn đề: tính năng công nghệ và khả năng cá nhân. Ngay cả khi bạn đã tìm được thông tin

mình cần và trích lọc được lượng thông tin mình muốn thì sức mạnh phi thường của công nghệ hiện đại lại rơi vào một vấn đề mang tính “nguyên thủy” đó là: con người không nhận thức giống nhau. Mỗi người học tập theo cách khác nhau, với nhịp độ khác nhau và cách xử lý thông tin đều chịu sự chi phối của những kinh nghiệm văn hóa, sự kỳ vọng, cũng như khả năng tư duy của cá nhân. Để thông tin có giá trị chứ không chỉ có ích thì thông tin đó cần phải phù hợp với khả năng của người tiếp nhận. Tất cả các hình thức doanh nghiệp mới đều thừa nhận thách thức to lớn này. Ngay dưới đây, chúng ta sẽ cùng bàn đến những vấn đề đang diễn ra trong lĩnh vực giáo dục.

### **Bàn luận**

Nội dung là một từ

Trước khi đi vào câu chuyện này, hãy cùng bàn thêm về một yếu tố nữa trong câu hỏi đề cập ở trên. Và câu hỏi tôi muốn đặt ngay cho bạn là: Chúng ta sử dụng công nghệ để lấy thông tin, nhưng liệu công nghệ có tạo ra thông tin không?

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Những nhà phát triển thương hiệu là những người phải đi khắp nơi, quan sát và lắng nghe mọi thứ xung quanh để tìm ra những dấu hiệu cho biết khi nào một mặt hàng sắp đạt đến đỉnh của nó. Tốc độ áp dụng công nghệ vào cuộc sống đang tăng chóng mặt, có thể ví như tốc độ của ánh sáng, thế nhưng vẫn còn hàng triệu người chưa mua điện thoại di động, không quan tâm đến điện thoại kỹ thuật số, máy nhắn tin, thiết bị hỗ trợ cá nhân (PDA) và các thiết bị Web không dây khác.

### ***Công nghệ nuôi dưỡng kỳ vọng***

Công nghệ đã và đang góp phần tạo ra những hướng đi mới trong việc tiếp cận thông tin và mỗi tiến bộ trong công nghệ sẽ bồi đắp thêm mức độ kỳ vọng của chúng ta. Khi một thiết bị hay một phương tiện liên lạc mới lạ hấp dẫn ra đời, ngay lập tức sẽ có một tỷ lệ nhất định người dùng sẵn sàng sử dụng nó. Các phương tiện thông tin đại chúng hiện nay đang tỏ ra quá quan tâm đến những tiến bộ công nghệ khiến cho người tiêu dùng có cảm giác họ phải sở hữu những thiết bị đó. Và rất nhanh sau đó, những phương tiện hay thiết bị mới này cùng với các tính năng của nó sẽ trở thành tiêu chuẩn để có thể đưa ra dự đoán, kỳ vọng về những bước cải tiến công nghệ tiếp theo.

Trên thực tế, luôn có đủ một lượng người nhất định đón nhận sự ra đời của những thiết bị công nghệ mới. Điều đó đảm bảo cho những công nghệ này có tính khả thi về mặt kinh tế và ngày càng có nhiều người bị kéo theo, tiếp nhận nó - hay nói một cách chính xác hơn là lối sống mới này. Phần lớn mọi người đều ngại không muốn là những người đầu tiên thử dùng một mặt hàng hay sản phẩm mới, nhưng ngay khi sản phẩm được đón nhận thì tất cả đều đổ xô vào mua khiến cho mức doanh thu bán hàng đủ lớn để tạo đà cho những phát minh công nghệ tiếp theo.

Đối với những nhà quản trị thương hiệu thì sự kì diệu của tiến trình trên là ở chỗ các chương trình quảng cáo và truyền thông đại chúng ngày càng tập trung chú ý đến công nghệ mới, tạo điều kiện cho sự phát triển vũ bão của công nghệ. Điều này đặt ra những câu hỏi thú vị cũng như thách thức cho những người làm marketing trong nền kinh tế thời Internet.

Lợi thế thực sự của kẻ khởi xướng trong thị trường là gì? Trong 5 năm trở lại đây, một trong những triết lý kinh doanh tối quan

trọng là: doanh nghiệp phải là “người khởi xướng” nếu không thì hãy bỏ qua cơ hội đó, vì trong bất kì thị trường nào cũng chỉ có đủ sân chơi cho một vài đấu thủ. Tôi thừa nhận rằng trang web Amazon.com đã xây dựng được một pháo đài vô cùng vững chắc khi họ là doanh nghiệp có ý tưởng đầu tiên và họ xứng đáng nhận được sự tán thưởng bằng những thành công to lớn đã đạt được. Tuy vậy, tôi không thể chỉ đưa ra những lời xét đoán dựa trên quan điểm “phải là người khởi xướng, nếu không, phải bỏ qua cơ hội đó”. Hiện tượng một số công ty Internet gần đây phải giải thể hoặc sáp nhập với công ty khác cho thấy dấu hiệu của sự khó khăn và chúng ta cần có thêm thời gian để phân tích liệu “những kẻ bại trận” này có phải là “những người đến sau” hay những người có mô hình kinh doanh yếu hơn không. Giả sử các sản phẩm có thời gian lưu hành trên thị trường ngắn hạn sẽ rất khó để các công ty có thể trở thành doanh nghiệp đầu tiên đưa ra một phát kiến mới cũng như là đơn vị dẫn đầu về doanh thu.

### **Thông tin - Một phong cách sống, một ngành kinh doanh**

Chúng ta, những người tiêu dùng đang được “giáo dục” bởi những chiến dịch quảng cáo ồ ạt cho một lối sống mới, và các thiết bị được giới thiệu trong quảng cáo là những phương tiện hiện thực hóa lối sống đó. Bằng cách này, thông tin hằn rất sâu vào cuộc sống của chúng ta. Đó chính là cơ hội cho những nhà quảng bá thương hiệu.

Các quảng cáo thiết bị Internet không dây đều dựng lên viễn cảnh cuộc sống tương lai tuyệt vời nếu bạn mua sản phẩm. Bạn có nhớ vào năm nào điện thoại di động lần đầu tiên ra mắt người tiêu dùng không? Bạn có cảm giác thế nào với những người cầm máy nhắn tin: có thể với một số người, ví dụ như bác sĩ thì không sao,

nhưng với một số người khác thì việc sử dụng máy nhắn tin lại khiến họ cảm thấy khó chịu? Bạn đã bao giờ nghĩ bạn sẽ có thái độ cực kì bảo thủ về các thiết bị siêu nhỏ chưa?

Còn bây giờ, hãy thành thật: có khi nào bạn đọc một vài mẫu báo trong tờ New Economy - một tạp chí kinh tế - và tự nhận thấy rằng “mình đúng là típ người 24/7 - luôn luôn tắt bật”. Liệu có một chút lãng mạn hay không khí của nhân vật phiêu lưu Huckleberry Finn trong câu chuyện thời đại dotcom, với khối tài sản được dựng lên từ đồng vỏ hộp bánh pizza trống rỗng trong gara xe của một số thanh niên không? Nếu bạn nghĩ những câu chuyện chinh chiến trên thật hấp dẫn và bạn cũng muốn có những thiết bị hay đồ vật xuất hiện trong những câu chuyện đó thì bạn sẽ hiểu sức ảnh hưởng của thông tin đối với cuộc sống.

Những mô hình doanh nghiệp kinh doanh thông tin nào cần phải nhờ đến “hiệp sĩ thương hiệu”? Dưới đây là 5 gợi ý bạn có thể xem xét: 1. những nhà cung cấp nội dung thông tin; 2. các dịch vụ nghiên cứu; 3. các nhà phát triển giáo dục cho cả trẻ em và người lớn; 4. các công ty truyền thông; 5. các nhà sản xuất phần mềm cho người tiêu dùng.

Thông tin ngày càng trở thành một phần quen thuộc trong cuộc sống của chúng ta, do đó ngày càng có thêm nhiều cơ hội nghề nghiệp mới xuất hiện. Có rất nhiều dẫn chứng cho thấy công nghệ đang khiến con người khao khát có thêm nhiều sản phẩm và thiết bị tân tiến để trở nên sành điệu hơn và dễ dàng liên lạc với nhau hơn. Hãy để tôi khép lại tranh luận về phong cách sống này bằng một ví dụ về thói ganh đua công nghệ giữa thập kỷ 1990.

Một trong những câu chuyện mà tôi yêu thích khi nói về ảnh hưởng của công nghệ đến cuộc sống xảy ra vào khoảng năm 1994. Lúc đó, máy tính xách tay đã khá phổ biến song điện thoại di động và điện thoại dùng trên máy bay vẫn chưa được nhiều người biết đến. Câu chuyện có thật này nói về vị chủ tịch của một công ty, người vẫn còn do dự về việc công ty của ông ta phải chuyển sang thời kì kỷ nguyên máy tính. Ông ta không thực sự hiểu những chiếc máy tính đắt tiền đó làm được gì dù chỉ một thời gian ngắn sau đó, dường như công ty nào cũng sắm sửa thiết bị đắt tiền này.

Sau một loạt chuyến công tác, ông giám đốc quay trở về văn phòng công ty với một tuyên bố: ông ta muốn nhập mua cả máy tính xách tay. Rất nhiều người nghĩ rằng lúc này ông đã thực sự thay đổi và đều vui mừng đón nhận quyết định của ông. Một chiếc máy tính xách tay được đem về và đặt trong phòng làm việc của ông. Ông được mời học riêng mấy buổi hướng dẫn sử dụng máy tính, song ông tuyên bố không cần bất kì sự hướng dẫn nào. Ông chỉ muốn dùng máy tính vào một việc: khi ngồi trên máy bay, ông muốn mở nó ra và trên đó sẽ hiện ra những bản báo cáo “hoành tráng”, giống như tất cả những vị khách ngồi trên máy bay đều có. Xin đừng cười. Đây là câu chuyện có thật và diễn biến tiếp theo của nó còn tồi tệ hơn.

Khi biết rằng có thể sửa chữa được báo cáo trên máy tính và chỉ cần gõ tay vào một số phím là xong, vị giám đốc liền bắt tay vào tra chuốt cho bản báo cáo thêm tỷ mỉ hơn. Tuy nhiên, những bản báo cáo cập nhật doanh số đặt hàng diễn ra theo thời gian thật. Cần phải có một modem để kết nối vào mạng Internet và điều này khiến ông bắt đầu tức giận, ông tin chắc rằng những vị khách khác đều có báo cáo doanh số bán hàng thực bởi vì chúng di chuyển trên màn



hình. Lời giảng giải về thanh cuộn máy tính và con trỏ không giúp ông kiểm chế cơn thịnh nộ của mình. Kết quả là cuộc họp kết thúc trong rối ren và mâu thuẫn. Theo như tôi được biết, máy tính xách tay chẳng bao giờ làm nên một chuyển công tác của thương gia. Ngay bây giờ, ít nhất 500 người trong số các bạn sẽ tự hỏi tôi đã gặp vị chủ tịch đó của công ty bạn hỏi nào.

### **Giáo dục ngày càng gắn liền với thương hiệu**

Một trong những chủ đề yêu thích của tôi là giáo dục. Tôi có niềm đam mê đối với lĩnh vực này và cụ thể, tôi là một người đặc biệt ủng hộ việc giáo dục cho người lớn. Thuật ngữ “giáo dục cho người lớn” nghe có vẻ cũ kỹ lỗi thời bởi giáo dục đối với những người chịu khó học hỏi luôn là việc muôn thuở, họ coi học tập là sự nghiệp suốt đời. Tôi cũng có quan điểm như vậy.

Giáo dục là sự tổng hợp phong phú và phức tạp của nhiều quá trình bao gồm cách thức tiếp cận, thông tin, khả năng và phong cách học của mỗi cá nhân. Công nghệ đang góp phần thúc đẩy sự phát triển của hình thức giáo dục đại trà cho những người không mấy nổi bật: việc giáo dục kiểu này thường qua vô tuyến truyền hình hoặc radio. Tất nhiên tôi không nói đến các chương trình dạy trẻ em cách phân biệt màu sắc và bảng chữ cái ABC.

Hãy để tôi liệt kê một vài cái tên mà theo tôi, chúng đã thực sự trở thành thương hiệu:

- Discovery Channel (kênh Khám phá)
- The Learning Channel (TLC - kênh học tập)
- Biography (Tiểu sử)
- History Channel (Kênh lịch sử)

- Home & Garden Television (HGTV - Kênh truyền hình về nhà và vườn)

- Food Network (Mạng lưới thực phẩm)

- National Public Radio (NPR - Đài phát thanh Quốc gia Hoa Kỳ)

- Public Broadcasting Service (PBS - Dịch vụ phát thanh công cộng)

- PBS University (Đại học PBS)

Những thương hiệu này sử dụng phương tiện thông tin đại chúng để khuyến khích mọi người không ngừng học tập, khám phá những điều mới lạ. Họ giới thiệu, khuyến khích, động viên, cuốn hút và giảng giải. Trên ti vi họ sử dụng sức mạnh của hình ảnh để chỉ cho khán giả thấy chính xác cách lập một bảng tính, một bánh răng cho xe đạp, một giá sách hay một chiếc bánh nướng hoa quả. Còn với các chương trình radio thông qua các cuộc phỏng vấn dài và chuyên sâu với các học giả, các nhà văn, nhạc sĩ, các triết gia đã góp phần gây ảnh hưởng kỳ diệu đến nội tâm của người nghe cũng như truyền cảm hứng cho họ. Liệu điều này có ảnh hưởng đến hòa bình thế giới không? Chắc là không. Nhưng tôi tin rằng ít nhất nó có ảnh hưởng đến cuộc sống của từng gia đình.

Khi có thêm nhiều người trưởng thành nhận ra rằng học tập là nhiệm vụ suốt đời thì họ sẽ là những tấm gương mẫu mực. Chính họ cũng là những người thay đổi những phỏng đoán về văn hóa của chúng ta. Lúc này chúng ta nhìn vào vai trò kết nối liên lạc tuyệt vời của Internet và tự hỏi: Tại sao lại không phải là một trường đại học qua mạng? Tôi có thể học ngành thiên văn học trong một lớp học ảo

không? Nếu tôi không có cơ hội học đại học khi tôi còn trẻ thì bây giờ tôi có thể học thêm được không?

Một sản phẩm mà các doanh nghiệp hết sức cần là tạo ra các chương trình đào tạo tương tác sao cho các công ty có thể mở rộng kết nối đào tạo với các công ty khác, từ đó các nhân viên trong công ty có thể tự học theo trình độ của mình, nhanh hay chậm tùy thích, lặp lại bài học bao nhiêu lần tùy ý. Với nhiều môn học, việc sử dụng phương thức học trực tuyến còn tốt hơn nhiều so với học trên lớp.

Bây giờ hãy quay trở lại câu hỏi ban đầu của tôi: Liệu công nghệ chỉ có thể giúp chúng ta tiếp cận thông tin hay nó còn có thể tạo ra thông tin?

### **Nghiên cứu trường hợp: Media Metrix™, công ty tiên phong về dịch vụ thông tin trên Internet**

Trong các cuộc họp, bạn có thể nghe thấy câu “Số Media Metrix™ của anh là gì?”. Mở Nhật báo phố Wall (The Wall Street Journal) ra, bạn thấy một bài báo ghi “Nguồn: Media Metrix”. Nghiên cứu một trong những biểu đồ vĩ mô trong tờ USA Today (Nước Mỹ ngày nay), bạn cũng có thể bắt gặp nội dung tương tự: “Nguồn: Media Metrix.”

Lúc nào công ty này cũng có vị trí nổi bật vì hai lý do cơ bản sau:

- Media Metrix là công ty hàng đầu trong lĩnh vực truyền thông kỹ thuật số và Internet.
- Internet và truyền thông kỹ thuật số là những đề tài nóng nhất.

Sự ra đời của Công ty Media Metrix, Inc. (mediamatrix.com) là một sản phẩm phụ ngẫu nhiên của tập đoàn NPD, một hãng nghiên cứu thị trường nổi tiếng. Ban đầu, Media Metrix chủ yếu được sử dụng nhằm cung cấp số liệu thông tin về các giao dịch thương mại qua Internet của tập đoàn NPD trong năm 1994 và 1995. Sau đó người ta nhận thấy Media Metrix có tiềm năng hoạt động độc lập nên đã chính thức tách ra vào năm 1996. Media Metrix vẫn tiếp nối truyền thống và định hướng dịch vụ nghiên cứu thị trường, song công ty đã tìm tòi, áp dụng rất nhiều cải tiến mới mẻ về cách thức nghiên cứu.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Thực ra có một vài

Khách hàng của Media Metrix bao gồm các nhà quảng cáo, các công ty quảng cáo, các chủ trang web, các công ty công nghệ, các nhà phân tích tài chính, các nhà tư bản đầu tư mạo hiểm, và các nhà cố vấn. Bất kể ai có công việc kinh doanh chịu tác động từ Internet hoặc truyền thông kỹ thuật số, hay những ai muốn hội nhập vào thế giới này đều có mối quan tâm lớn đến các hệ thống sản phẩm của công ty Media Metrix.

Mục tiêu ban đầu của doanh nghiệp này là nhằm giúp đỡ các khách hàng hiểu và khai thác lợi ích từ Internet: công cụ đang làm thay đổi hoàn toàn công việc kinh doanh cũng như cuộc sống của mỗi cá nhân. Khi hai yếu tố này kết hợp với nhau - kinh doanh và cuộc sống cá nhân - nó sẽ làm nảy sinh những “vấn đề” đòi hỏi cần phải có các phép tính toán đo đạc, xác định khái niệm và phân tích. Hàng triệu người trong số chúng ta vào mạng đăng nhập để mở hộp thư điện tử của mình, tìm hiểu nghiên cứu thông tin, mua sắm và rao

bán một vài thứ. Đó chính là trọng tâm của cuộc cách mạng này. Sẽ thật khó có thể hiểu được những gì đang diễn ra trong một thế giới có các hoạt động gắn với Internet mà không có những công ty như Media Metrix.

Media Metrix sử dụng thông điệp định vị: “ghi lại tiến trình và giúp định hình phương thức truyền thông quan trọng nhất thời đại chúng ta”. Tôi thích câu này, nhất là các từ “ghi lại tiến trình” và “giúp định hình”. Internet quả là rộng lớn và mới mẻ, giống như một câu chuyện chưa ai biết hồi kết. Chúng ta quan sát nó, chúng ta chính là những người tạo ra nó, song chúng ta cũng không biết nó có ý nghĩa với chúng ta như thế nào cho đến khi ai đó ghi lại rồi chỉ cho chúng ta cách sử dụng nó có chọn lọc. Cần phải có những “ghi chép” đó để câu chuyện đi vào đời sống thực, giống như ghi lại các cảnh trong một bộ phim hay vở kịch giúp chúng ta biết điều gì đang diễn ra. Mỗi tháng một lần, chúng ta nhận thấy những thay đổi đang diễn ra.

Làm sao Media Metrix có thể giúp “định hình” truyền thông? Chúng ta phải nhìn vào tiến trình, nhìn xem cái gì đang thay đổi và cái gì đang hoạt động và với kiến thức đó, ta sẽ viết được “cảnh” tiếp theo. Hiện nay bạn có một trang web không? Bạn có tìm kiếm một cơ hội kinh doanh để khởi nghiệp không? Tất cả những cơ may, đầu mối đều nằm trong dữ liệu mà những công ty như Media Metrix cung cấp cho bạn, chờ một ngày bạn sẽ khám phá.

Là một người tiêu dùng, điều duy nhất giúp bạn có thể hiểu câu chuyện này là thông qua những gì mà phương tiện truyền thông ghi lại. Rất may, đây là lĩnh vực được nhiều người quan tâm nên bạn có thể tìm kiếm các câu chuyện hàng tuần trên các tờ báo hay tạp chí nổi tiếng. Đó là nơi bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của bạn.

Hãy nghiên cứu từng thông tin trong từng lĩnh vực và xem điều gì đang diễn ra. Là một người sử dụng vô tuyến, đài radio, báo và Internet, bạn đang nhận hàng ngàn thông tin từ các công ty Internet. Bạn tự hình thành cho mình những ý kiến riêng về các công ty này. Với dữ liệu của Media Metrix, bạn có thể tiến thêm một bước xa hơn việc học tập được nhiều điều từ các công ty đó: hãy quan sát những ảnh hưởng của quảng cáo, khuyến mại, các thông điệp và có cái nhìn trực diện vào các chương trình hạ giá từng thất bại. Hãy ghé thăm 5 trang web hàng đầu theo một danh mục mà bạn quan tâm và bạn sẽ thấy những gì họ đang làm là đúng đắn. Những thông tin nghiên cứu đó sẽ giúp bạn nhìn thấy rõ hơn cơ hội của mình đang ở đâu. Bạn có thể tham khảo thêm ở phần phân tích chuyên sâu về các bản báo cáo và bảng dữ liệu trong phần về những người đã thay đổi Internet ở phụ lục B, “Nguồn tư liệu và hướng dẫn tham khảo”.

### ***Tất cả mọi người, mọi nơi, mọi nền tảng***

Media Metrix là công ty đầu tiên có dịch vụ thực hiện các thống kê về lượng người sử dụng Internet và đang tiếp tục hoàn thiện sản phẩm này dựa trên các tiến bộ về hệ phương pháp và công nghệ. Hiện nay công ty này đã nắm bắt được bức tranh toàn cảnh về cách thức mọi người sử dụng các phương tiện truyền thông kỹ thuật số, bao gồm các dịch vụ online như AOL, các sản phẩm như file âm thanh, trình duyệt các trang World Wide Web cũng như tình hình sử dụng các thiết bị không dây.

#### **Lưu ý**

Một điều quan trọng

- Media Metrix™ tập hợp số liệu về việc sử dụng Internet của người dân ở hộ gia đình lẫn nơi công sở; đây là doanh nghiệp duy nhất làm được điều này. Mức độ sử dụng Internet ở nơi làm việc đóng vai trò vô cùng quan trọng, giúp chúng ta hiểu rõ hơn bức tranh về tình hình sử dụng các phương tiện truyền thông kỹ thuật số hiện nay.

- Media Metrix™ thống kê thông tin về việc sử dụng Internet ở tất cả các đối tượng từ 2 tuổi trở lên.

- Công ty này chuyên thống kê về số lượng người truy cập vào một trang web (một người chỉ được tính một lần, ngay cả nếu anh ta vào thăm trang web đó 2 lần trong một tháng) và đưa ra phần trăm tổng số người truy cập vào mỗi trang web đó.

- Những dữ liệu này được sử dụng để đánh giá giá trị hay tác dụng của khâu quảng bá trang web này so với một trang web khác, tính hiệu quả của các chương trình khuyến mại, từ đó đưa ra các phân tích về tính chất cạnh tranh và các quyết định đầu tư.

- Media Metrix™ dò tìm thông tin để xác định các nhà marketing trên mạng quảng cáo ở đâu, khi nào, như thế nào và mức độ đến đâu.

- Media Metrix tìm thông tin liên quan đến thương mại điện tử để xác định rõ hơn các nhân tố trong giao dịch mua bán trên mạng.

- Công ty này có phạm vi hoạt động ở Mỹ, Úc, Pháp, Đức, Thụy Điển, Anh và gần đây nhất là Nhật Bản. Những nước này có tỷ lệ người sử dụng phương tiện truyền thông qua mạng đến hơn 80%.

**Ghi nhớ**

Chiến lược sáp nhập và thu tóm của Media Metrix chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi tầm nhìn của công ty trong việc xác định thương hiệu Media Metrix đại diện cho điều gì. Công ty đã sáp nhập với một công ty khác - Relevant Knowledge- vốn là đối thủ cạnh tranh, vào năm 1998. Đến năm 1999, công ty nhận thấy mặc dù thương hiệu của họ đã có chỗ đứng riêng trên thị trường sóng vẫn không thể đáp ứng những tiêu chuẩn mà họ đặt ra vì thế hãng AdRelevance bị thu tóm. Năm 2000, Media Metrix hoàn tất một cuộc sáp nhập khác. Trong quá trình đó, công ty cũng bắt tay cộng tác với hãng McKinsey Company, một trong những công ty tư vấn uy tín tại Mỹ. công ty này được thành lập vào năm 1999 và thực sự am hiểu thói quen của người dùng mạng.

### ***Doanh nghiệp B2B có được người tiêu dùng biết đến?***

Thương hiệu mới Jupiter Media Metrix đang trở thành tâm điểm của sự chú ý và khiến nhiều người háo hức trông chờ vì nhiều lý do. Thứ nhất, những thông tin về thị trường của công ty này sẽ giúp dự báo những cơ hội tăng trưởng bùng nổ và cả những nguy cơ rơi vào tình trạng khó khăn khi các doanh nghiệp phải tự loại bỏ chính mình. Tôi cũng có lý do khác để thuyết phục bạn, những nhà ủng hộ việc phát triển thương hiệu rằng bạn nên để mắt đến công ty này trong tương lai: có thể sắp tới công ty này còn trở nên nổi tiếng hơn trong giới tiêu dùng và ngày càng được nhiều người tiêu dùng biết đến.

Có hai trường hợp nữa cũng có thể đạt thành công như Media Metrix:

- Công ty ACNielsen là một công ty nghiên cứu thị trường có quy mô toàn cầu. Không có lý do cụ thể giải thích vì sao công ty này



lại được một tỷ lệ nhất định người dân biết đến. Chỉ biết rằng lúc nào các bản tin và tạp chí cũng tin dùng hệ thống bảng xếp hạng các chương trình truyền hình của công ty này. Tên công ty xuất hiện trên các bài báo mỗi khi truyền hình có các chương trình mới vì dữ liệu mà công ty cung cấp sẽ giúp các tờ báo xếp hạng và công bố chương trình truyền hình nào đang ăn khách nhất. Người tiêu dùng, xét về một mặt nào đó, nhận biết được cái tên Nielsen. Đó là một tiền lệ.

- Một người bình thường mua một chiếc máy tính mới và đủ hiểu biết để kiểm tra xem liệu đó có phải là một chiếc máy hiệu “Intel Inside” hay không. Ngày nay, hầu hết chúng ta nếu buộc phải cầm lấy tuốc-nơ-vít và tháo vỏ hộp máy ra thì chúng ta cũng sẽ khó lòng biết được cái “Intel” đó nằm ở đâu và trông như thế nào. Chỉ cần biết rằng nó nằm ở trong đó, khiến cho toàn bộ chiếc máy tính thêm hấp dẫn và làm chúng ta cảm thấy yên tâm hơn. Rõ ràng đó phải là một chiến lược marketing xuất sắc, nhưng tôi muốn tập trung vào câu hỏi cuối cùng này. Nếu cần thiết phải có Intel Inside để thiết bị và dây cáp trong một chiếc hộp có thể trở thành một hệ thống làm việc tuyệt vời thì liệu cụm từ “Nguồn: Media Metrix” có thể biến những máy móc và trang web đó trở nên có nghĩa hay không?

Cơ hội để trở thành một công ty có thương hiệu được người tiêu dùng bình thường biết đến ngay cả khi người tiêu dùng đó không bao giờ mua trực tiếp một sản phẩm nào từ công ty này thực sự là một niềm mong mỏi đợi chờ lớn lao của tất cả chúng ta trong thế giới mà các hoạt động kinh doanh đều chịu sự chi phối của Internet. Đó là một ý tưởng thú vị và nếu nó có thể xảy ra trong lĩnh vực thương hiệu thì cũng có thể sẽ xảy ra ở cả những lĩnh vực kinh doanh khác nữa.

Khi quyển sách này được xuất bản lần đầu thì quá trình sáp nhập của Jupiter Media Metrix đã hoàn thành, do đó hãy cùng xem tuyên bố sứ mệnh của công ty mới này:

Trở thành công ty hàng đầu giữa trung tâm của nền kinh tế kỹ thuật số, kết hợp dữ liệu và các phân tích, tạo ra nền tảng thông tin cuối cùng để dẫn đường cho nền kinh tế kỹ thuật số.

Cương vị lãnh đạo toàn cầu phải dựa trên nền tảng thông tin cuối cùng - giờ đây có một bức tranh đơn giản hơn giúp họ điều hành tất cả tổ chức thành viên của mình.

### **Những điều cần lưu ý**

- Thông tin và giáo dục đang hòa nhập thành một dạng sản phẩm tổng hợp rất quan trọng.

- Thông tin là một phần không thể thiếu trong cuộc sống của chúng ta. Nhịp độ phát triển và đổi mới hiện tại của thông tin cho phép chúng ta tin tưởng vào sự ra đời của những phương tiện tiếp cận, sử dụng thông tin rẻ hơn, dễ phân phối hơn - và nhịp độ này sẽ chỉ theo hướng nhanh hơn mà thôi.

- Media Metrix™ là một công ty luôn theo sát mọi hoạt động của Internet bởi mạng toàn cầu đang ngày càng thu hút được sự chú ý của cả thế giới. Hãy nghiên cứu những kiểu dữ kiện đó để giúp bạn tìm ra cho mình những ý tưởng xây dựng sự nghiệp của chính mình dựa vào sức mạnh của Internet.

## **Chương 12. Phát triển thương hiệu: Thương hiệu của sản phẩm, dịch vụ và khoa học**

### **Những nội dung chính**

- Các sản phẩm có thương hiệu xuất hiện ở khắp nơi
- Các dịch vụ có thương hiệu đang phát triển với tốc độ chóng mặt
- Khoa học đang dần lấy người tiêu dùng làm trung tâm
- Các sản phẩm có thương hiệu lâu đời vẫn có thể duy trì sức hấp dẫn và phù hợp với thị hiếu của lớp người tiêu dùng mới.

Trong chương này, tôi sẽ tổng hợp cho bạn tất cả ý tưởng về phát triển thương hiệu mà mọi người có thể đưa ra. Một số người sẽ nhấn mạnh vào tầm quan trọng của sự rõ ràng, tính nhất quán cần có của các chiến lược dài hạn. Những người khác lại khiến bạn ngạc nhiên vì họ giúp bạn tiếp cận với lối tư duy hoàn toàn mới lạ. Còn tôi lại đang muốn kết hợp sản phẩm và dịch vụ - hai loại hình thương hiệu cơ bản nhất - với khoa học - một lĩnh vực mà chúng ta nghĩ là chẳng thể nào gắn liền với thương hiệu. Tôi muốn kết hợp cả ba lĩnh vực này và chỉ cho bạn thấy những ví dụ cực kỳ thú vị và hấp dẫn về những người biết dùng sự sáng tạo và trí tuệ để xây dựng những lĩnh vực kinh doanh mới. Sẽ có rất nhiều thử thách ở đây: qua các ví dụ, bạn phải tự khám phá ra ý tưởng mới cho thương hiệu của mình hoặc nhận định những cơ hội nghề nghiệp mới cho bản thân.

Hãy cùng xem xét tất cả những điều mới lạ đang diễn ra trong công việc phát triển thương hiệu. Có thể bạn sẽ hiểu tất cả những ví dụ mà tôi nêu ra nhưng không cho rằng đó là các thực thể mang

thương hiệu. Thật thú vị khi xem xét tổng thể và rồi nhận ra những xu hướng phát triển mới đáng ngạc nhiên. Cũng thật thú vị khi phát hiện ra rằng: người ta đang “làm thương hiệu” trong khi bản thân họ lại chẳng hề ý thức được điều đó.

Một trong những hoạt động phát triển thương hiệu mới đây thú vị là đưa khoa học tiến gần hơn với sản phẩm tiêu dùng. Nó diễn ra theo nhiều cách. Một số công ty theo đuổi phương thức này đang nỗ lực nghiên cứu cách quản lý thương hiệu khoa học và họ đã nhanh chóng có được những bước tiến dài.

### **Xây dựng thương hiệu cho những sản phẩm mới**

Bạn không cần phải xem danh sách 100 sản phẩm khác nhau đã có được chỗ đứng trên thị trường. Không khó khăn để tưởng tượng rằng sản phẩm luôn là loại hàng hóa dễ gắn thương hiệu nhất.

Vậy xem xét những vấn đề còn chưa thực sự rõ ràng và xem chúng đang diễn ra như thế nào. Nói một cách thẳng thắn, đôi khi thử thách gay go nhất lại chính là lúc phải quyết định liệu mặt hàng kinh doanh chiến lược là một sản phẩm, một dịch vụ hay là cái gì khác. Dưới đây là một ví dụ mà doanh nghiệp đã đặt việc phát triển sản phẩm vào vị trí trung tâm và tôi tin chắc mình sẽ là người đầu tiên có thể khẳng định đây là một ví dụ về việc kết hợp sản phẩm và dịch vụ.

Sự kết hợp mới mẻ mà tôi muốn nhắc đến chính là: Dự án nghiên cứu gen người. Trong một tình huống rất đặc biệt hiếm khi xảy ra, bạn bị cô lập một vùng đất xa xôi và bỏ lỡ tất cả tin tức của mùa hè năm 2000. Tuy vậy tôi chỉ cần 1 câu để có thể tường thuật lại cho bạn tất cả những tin tức được đăng tải suốt năm đó: một

nhóm các nhà khoa học đã nhận dạng được 34 tỷ nhiễm sắc thể cấu thành nên ADN của con người. Công trình này mở ra hy vọng chữa trị mọi bệnh tật với việc tìm ra các phương pháp điều trị mới. Điều này có thể giúp hàng triệu người trên thế giới thoát khỏi nỗi ám ảnh của ốm đau, bệnh tật. Thông tin này ngay lập tức đã thu hút sự chú ý của toàn cầu. Tuy nhiên, đó là một thông tin quá vĩ mô, quá trừu tượng với đại đa số mọi người và gần như vượt ra ngoài tầm hiểu biết về khoa học của một người bình thường. Thực tế là chúng ta đều chỉ có thể đoán được rằng đó là một công trình khoa học có ý nghĩa vô cùng to lớn.

Vậy ta có thể làm gì với những thương hiệu mà ngay lập tức đã tạo dựng cho mình được một cái bóng khổng lồ như trên? Dự án gen người là một thương hiệu tân thời và tiên bộ, nó mang theo mình cả tính rủi ro và thử nghiệm khá cao. Chắc chắn công trình này đáp ứng được những nhu cầu chủ yếu của chúng ta về thương hiệu: một thực thể có thể định dạng được, có những đặc điểm giá trị cụ thể. Và thú vị hơn, còn có hai đội thi đấu thực sự với nhau để quyết định xem đội nào sẽ giành phần “chiếm lĩnh” được dự án này. Trên tinh thần thượng võ thường thấy, hai đội đồng ý sáp nhập lại thành một đội thống nhất đưa ra công bố về khám phá này cho cả thế giới.

Vậy là công trình này đã đáp ứng được tiêu chuẩn cơ bản của một thương hiệu. Tuy nhiên nó vẫn không phải là một sản phẩm thực và với hầu hết chúng ta, đó dường như chỉ là một dạng thông tin và thiết kế trên giấy. Tôi nghĩ đây sẽ là một trường hợp hay mà bạn có thể nghiên cứu trong năm năm tới. Bạn có cơ hội tìm hiểu xem làm cách nào biến ý tưởng trở thành một sản phẩm lớn có khả năng tạo ra một loạt các sản phẩm tiếp theo.

Những loại sản phẩm và dịch vụ nào có thể thu được thành công ngay từ giai đoạn bắt đầu? Tôi đoán đó có thể là các thiết bị xét nghiệm cho các bệnh viện để chẩn đoán bệnh tiểu đường ở giai đoạn đầu và các giai đoạn vẫn còn khả năng chữa trị. Công việc này tạo ra nhu cầu phải có các dịch vụ xét nghiệm và tư vấn. Công nghệ mới ra đời chắc chắn không kéo theo các vấn đề về đạo đức và pháp luật. Vấn đề mới sẽ làm nảy sinh những quyển sách mới, những tổ chức hiệp hội mới và các dịch vụ mới. Trong vòng năm năm tới, tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu có loại hàng hoá nào có ít hơn 100 sản phẩm và dịch vụ mà tôi nói trên. Đó sẽ là nơi khai sinh của một cộng đồng kinh doanh mới.

### **Dịch vụ là lĩnh vực kinh doanh lớn và giờ đây còn tạo ra rất nhiều thương hiệu lớn**

Một lần nữa, bạn hiểu rất rõ về các dịch vụ có gắn thương hiệu, ví dụ như bảo hiểm, thông tắc cống và các dịch vụ chuyển phát trọn gói. Có rất nhiều cơ hội để bạn tạo ra sự khác biệt và mỗi chương trong cuốn sách này sẽ giúp bạn xây dựng một thương hiệu dịch vụ mạnh.

Hãy xem xét một trong những ví dụ trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ mà tôi yêu thích: bệnh viện. Trong thập kỷ này, tôi tin chắc rằng, hoạt động marketing của lĩnh vực kinh doanh này phải đối mặt với rất nhiều thách thức lớn.

Cần phải nói rằng: ví dụ mà tôi sắp nêu ra là một vấn đề khá tế nhị, nhiều hàm ý về mặt chính trị và cảm xúc đối với rất nhiều người. Nhiệm vụ duy nhất của tôi ở đây là chỉ cho bạn thấy những cơ hội nâng cao tư duy phát triển thương hiệu cho các bệnh viện khi các bệnh viện cũng đang có những chuyển dịch nhất định trong mỗi

quan hệ với cộng đồng. Bằng cách nghiên cứu điều mà tất cả chúng ta đều quen thuộc và đã từng trải nghiệm trong trạng thái khủng hoảng, chúng ta mới có thể nhận dạng được các thử thách chông gai trong ngành kinh doanh dịch vụ.

### **Lưu ý**

Điều gì có thể

Tôi không định đưa ra lời nhận xét về sự giỏi giang của một đội ngũ nhân viên làm việc hay những bất cập trong công tác hành chính. Đó là công việc mà một tác giả nào đó trong một cuốn sách khác sẽ thảo luận. Còn tôi, tôi chỉ quan sát ở mức độ tổng thể dưới con mắt của một nhà quảng bá thương hiệu và thử thách xem bạn sẽ cân nhắc dùng phương pháp quản trị thương hiệu nào để áp dụng vào công việc kinh doanh tương tự.

Bệnh viện luôn gắn liền với nhiều điều rắc rối. Đó là nơi người ta chịu sức ép khi phải quyết định nên theo thực tế hay cảm xúc. Chúng ta đang ở thời kỳ có những chuyển biến quan trọng trong ngành y tế và tôi không biết liệu có bất kì chính sách xã hội nào, kể cả giáo dục, có thể đứng ở vị trí cao hơn lĩnh vực này về tính đa cảm của nó. Bệnh viện là cái gì đó mà chúng ta không thường hay nghĩ đến nếu chúng ta không lâm bệnh và thông thường chúng ta phóng xe vù qua, thậm chí không buồn liếc qua nó.

Rất nhiều chính trị gia đã tuyên bố trước công chúng rằng họ lo ngại y tế đang trở thành một ngành kinh doanh chứ không còn là một nghề nghiệp cao quý như chúng ta vẫn thường ngầm định. Trên thực tế, một bệnh viện xét cho cùng cũng là một ngành kinh doanh dịch vụ, tuy vậy đôi khi chúng ta không dành quá nhiều thời gian để lựa chọn bệnh viện nào ta sẽ vào khám như chọn cửa hàng cắt tóc.

Loại hình kinh doanh dịch vụ này có một khía cạnh hết sức thú vị: vì đối tượng khách hàng của ngành dịch vụ này gần như là giống nhau (bạn hoặc tôi) nên bệnh viện A, do có lợi thế về địa điểm nên trong một thời gian nhất định không có đối thủ cạnh tranh, nhưng đến hai tuần sau đó xuất hiện ngay bốn đối thủ cạnh tranh khác khiến khách hàng - là bạn - phải cân nhắc chọn lựa người cung cấp dịch vụ. Khi chúng ta có một ca cấp cứu, thời gian là yếu tố quan trọng hàng đầu và nó phá vỡ tất cả các nguyên tắc khác, khiến cho vị trí trở thành nhân tố quan trọng số 1. Bệnh viện gần nhất sẽ là nơi chúng ta muốn đến. (Chú ý: trừ trường hợp dân cư ở một số thành phố lớn chỉ cần mất 10 phút là có thể đi qua đến 3 bệnh viện). Tuy nhiên, khi chúng ta cần phải thực hiện một ca phẫu thuật hay một phương pháp chữa trị đặc biệt và có thời gian để suy xét, chọn lựa, lúc này nhân tố về địa điểm bị tụt hạng trong danh sách các thứ tự ưu tiên của chúng ta.

Chuyện gì sẽ xảy ra nếu các khách hàng của bạn đưa ra những quyết định mua khác nhau tại những thời điểm khác nhau - làm cách nào để xử lý tình huống này? Và hơn thế nữa, điều gì sẽ xảy ra nếu cơ hội duy nhất bạn có được khách hàng lại là khi họ đang căng thẳng quá mức và bị hoảng loạn? Bây giờ hãy cộng những yếu tố này với một yếu tố trở ngại khác: chi phí dịch vụ của bạn quá cao và lĩnh vực này đang bị chĩa mũi dùi dư luận với thái độ thiếu thiện cảm, lực lượng lao động thì thiếu trầm trọng và tốc độ thay thế nhân viên rất cao trong một vài khoa chủ chốt. Rất dễ hiểu nếu bạn không muốn làm công việc này nữa.

Tuy nhiên, sẽ có những cơ hội tuyệt vời cho ai quan tâm đến việc phát triển thương hiệu, những người dám chấp nhận thử thách thực sự để có thể làm việc lâu dài trong lĩnh vực y tế và xây dựng



những chuẩn mực về thương hiệu cho ngành này. Đó thực sự là một thử thách đặc biệt của các bệnh viện khi họ phải học cách xác định vị trí của mình, cách để xây dựng những thông điệp định vị để đội ngũ lao động có thể dựa vào đó làm tôn chỉ hành động, và điều quan trọng nhất là làm thế nào để có thể chuyển những từ ngữ đó thành những cam kết mà họ có thể thực hiện được.

### **Lĩnh vực mới nhất: Khoa học đang giúp người tiêu dùng cảm thấy dễ chịu**

Tôi nhớ rất rõ là mẹ và bà tôi yêu cầu tôi uống thuốc mà bác sĩ đã kê đơn và bảo tôi không được thắc mắc bất kỳ điều gì. Câu hỏi đơn giản “cái gì đây?” luôn chỉ có một câu trả lời chính xác là penicillin. Hồi ấy, thứ thuốc đó chữa trị tất cả mọi căn bệnh bởi vì họ đã trấn an tôi rằng đó là một loại thuốc kì diệu.

#### **Bàn luận**

Trực tiếp tới người

Ngày nay, trong bất cứ bữa tiệc cocktail hay buổi họp mặt gia đình nào, tôi không thể không dành cả tiếng đồng hồ để tranh luận về loại thuốc nào làm giảm lượng cholesterol, thuốc nào có thể làm giảm lượng đường đối với bệnh tiểu đường hay giúp giảm cơn đau của bệnh viêm khớp, loại thuốc nào được mọi người tin dùng nhiều nhất. Hầu như không một bác sĩ hay y tá nào - những nhân vật duy nhất liên quan tới các đơn thuốc mà chúng ta có thể biết - xuất hiện trong những câu chuyện đó. Chuyện gì đã xảy ra với những người này vậy? Làm thế nào mà họ vào được các trường y chỉ trong có vài năm lúc tôi không chú ý?

Cả tôi và bạn đều biết rằng họ không cần phải học ở các trường y. Họ có ti vi - điều đó mất ít thời gian hơn rất nhiều.

Vậy làm cách nào mà tất cả những “chuyên gia y tế” mà tôi đang nói đến có thể học được những kiến thức họ cần có? Họ là những mẫu người tiêu biểu cho sự thành công của chiến lược trực tiếp tới người tiêu dùng (DTC) trong những năm qua.

Sự bùng nổ của lĩnh vực y tế trong những năm 1990 của thế kỷ XX đã góp phần tạo điều kiện cho người tiêu dùng có cơ hội chịu trách nhiệm nhiều hơn về sức khỏe của mình cũng như đối với việc giáo dục thể chất. Các chương trình tự chăm sóc sức khỏe đã thay thế các hệ thống y tế truyền thống nên nhiều người nhận ra rằng họ không thể tiếp tục là những người tiêu dùng thụ động nữa. Điều này đã tạo nên một môi trường hoàn hảo cho các công ty dược và các đơn vị cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe khác có cơ hội giao tiếp và làm việc trực tiếp với chúng ta. Giờ thì họ không còn phải hy vọng rằng các bác sĩ và y tá sẽ giải thích sự khác biệt giữa các loại hình phương pháp điều trị hay loại thuốc nữa. Những công ty này đã tự tạo cho mình sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách giao tiếp trực tiếp với từng cá nhân người tiêu dùng.

Tháng 6 năm 2000, tờ MedAdNews - một trong những tờ báo thương mại lớn chuyên về ngành dược phẩm - đăng một bài báo nổi tiếng. Bài báo đưa ra những phân tích về DTC, về sự trưởng thành và phát triển lớn mạnh của xu hướng này. Các công ty áp dụng DTC đang học cách trở thành những nhà marketing sản phẩm tới tận tay người tiêu dùng và điều đó có nghĩa là mở cửa một nghề nghiệp đầy tiềm năng cho những người như bạn. Là một giám đốc phụ trách thương hiệu, chúng ta sẽ phải học tập nghiên cứu rất nhiều để tìm cách phát triển mảng marketing rất mới mẻ này.

Có một đề tài khác cũng thú vị để bạn có thể theo đuổi nghiên cứu trong một vài năm tới. Đó là một ví dụ tiêu biểu về sự thay đổi

hoàn toàn mà chúng ta sẽ bàn tới trong phần 5 có tên “Thực hiện quyền sở hữu: Công tác quản lý chung trong quản trị thương hiệu”. Một ngành công nghiệp cung cấp sản phẩm thường xuyên cho khách hàng đã thực sự tiếp cận được gần hơn với khách hàng dù trước đây chúng ta không nghĩ về dược phẩm theo cách đó. Cho đến khi ngành công nghiệp dược đạt đến mốc thành công này thì các nỗ lực về bán hàng và marketing thuốc vẫn phải tập trung vào các bác sĩ. Giờ là lúc y tế cần phải làm hài lòng chúng ta và nó đã làm cho cuộc chơi thay đổi đáng kể.

Bài báo đã đưa ra một cái nhìn tổng quan khi dự đoán xu hướng phát triển của DTC:

Trong vài năm gần đây, đã có nhiều bước tiến lớn trong tư duy về cách thức quảng cáo các loại dược phẩm cho người tiêu dùng. Mới cách đây khoảng 5 năm, người tiêu dùng vẫn là một ẩn số đối với các nhà marketing dược phẩm. Tuy nhiên, gần đây họ đã mạnh dạn thử sức trong lĩnh vực tiếp cận trực tiếp với người tiêu dùng. Họ tự trau dồi kiến thức về khách hàng bên ngoài cộng đồng bác sĩ điều trị. Các nhà marketing đã học được rằng họ cần phải tiếp xúc tốt hơn với người tiêu dùng.

Bài báo trích dẫn một điển hình: bà Terry Gallo, Chủ tịch kiêm Giám đốc sáng tạo của hãng Sức khỏe Người tiêu dùng Becker, một công ty quảng cáo y tế ở New York. Bà đã nói về việc ngành dược phẩm khám phá ra sức mạnh của thương hiệu đối với người tiêu dùng như thế nào.

Chúng ta cần phải chắc chắn rằng các ý tưởng về quảng cáo và ý tưởng về phát triển thương hiệu liên kết chặt chẽ với nhau, bởi

hầu hết những gì đã và đang được thực hiện trong ngành này cho đến giờ vẫn còn khá chung chung.

Ví dụ dưới đây giúp bạn nhanh chóng nhận ra mức độ ảnh hưởng của xu hướng này đến bạn và gia đình mình. Hãy nhìn vào những thương hiệu ở cột thứ nhất, và xem có bao nhiêu tên sản phẩm bạn có thể nhận ra. Sau đó đọc những cái tên này cho 5 thành viên có độ tuổi khác nhau trong gia đình và xem họ có thể nhận ra được bao nhiêu thương hiệu và có bao nhiêu tên sản phẩm họ biết có tác dụng chữa bệnh gì. Sau đó hãy nhìn vào cột sau cùng, bạn sẽ thấy những cái tên này đã trở thành những thương hiệu mạnh đến mức nào.

#### **Mức tiêu thụ dược phẩm có thương hiệu thông qua hình thức DTC**

<b>Tên sản phẩm</b>	<b>Chỉ định</b>	<b>Mức tiêu dùng năm 1999 (nghìn đô-la)</b>
Clatirin	Viêm mũi dị ứng	123.744,8
Prilosec	Viêm, ung nhọt	79-435,8
Xenical	Béo phì	76.152,9
Propecia	Hói đầu ở nam giới	71.116,4
Zyrtex	Viêm mũi dị ứng	57.068,4
Lipitor	Tăng cholestora huyết	55-456,7
Zyban	Cai thuốc lá	53-904,4

Flonase	Viêm mũi dị ứng	53-457,4
Viagra	Rối loạn cương dương	53-034,5
Nasonex	Viêm mũi dị ứng	52.333,6
Ortho Tri-Cyclen	Ngừa thai và ngừa mụn	50.133,9
Meridia	Béo phì	43.513,9
Glucophage	Tiểu đường típ 2	43.098,0
Allegra	Viêm mũi dị ứng	42.788,0
Valtrex	Bệnh Herpe	40.899,5

Qua ví dụ về Dự án gien người và các chiến lược mới trong ngành dược phẩm, bạn có thể thấy đang có nhiều chuyển biến trong ngành khoa học này. Có vô vàn ví dụ mà chúng tôi không thể kể hết ra trong cuốn sách này, nhưng hãy để ý xem các tạp chí cung cấp cho ta kiến thức về các công nghệ mới, về các sản phẩm phần cứng máy tính mới nhất và cả cách thức quảng cáo các thiết bị y tế, các bảo tàng khoa học và các phóng sự truyền hình. Khoa học thực sự đã tiến gần hơn tới sản phẩm tiêu dùng và có rất nhiều cơ hội lớn đang chờ đợi những nhà phát triển thương hiệu, những người muốn hòa nhập vào sứ mệnh vun đắp phát triển các lĩnh vực kinh doanh này.

### **Nghiên cứu trường hợp: Công ty Welchs hợp tác nông nghiệp trong thế kỷ XXI**

Để giúp bạn có cơ hội tìm hiểu sự kết hợp giữa sản phẩm và dịch vụ, tôi đã chọn ra ba công ty khác nhau để các bạn dễ hình

dung. Tôi cũng muốn bạn nghiên cứu những công ty có tuổi thọ khác nhau bởi nhân tố này thường là nhân tố nhạy cảm, khó nói khi các giám đốc thương hiệu đánh giá xem họ muốn làm việc ở đâu. Tuổi thọ của một công ty có thực sự là một vấn đề?

Khi nghiên cứu về thương hiệu của một sản phẩm, tôi chọn Welchs - thương hiệu mà tôi chắc là nhiều người đều biết và ưa dùng. Trong Chương bảy, Giá trị thương hiệu: tiền trong ngân hàng, chúng ta đã thấy thương hiệu này đem lại sự thịnh vượng cho công ty sở hữu như thế nào và làm cách nào công ty đó có thể quản lý chu đáo tài sản đó.

### **Ghi nhớ**

Nghiên cứu trường hợp thương hiệu Welchs, chúng ta hiểu thêm về một trong những thương hiệu lâu đời nhất nước Mỹ, một thương hiệu được xây dựng trên nền tảng cấu trúc kinh doanh độc đáo và khác biệt so với đa phần những gì mà bạn đã từng chứng kiến. Công ty này đã đưa ra các quyết định liên quan đến việc phát triển thương hiệu một cách khác biệt, và chính sự khác biệt này là một kho báu để bạn khám phá. Mỗi công ty đều có nét riêng biệt. Học cách tìm ra và sau đó khai thác tận dụng những điểm có lợi của sự khác biệt đó cho thương hiệu của bạn thay vì làm hại đến nó là cách các giám đốc cấp cao thành công thường hay làm.

Thương hiệu Welchs được một trong số ít các công ty nông nghiệp ở Hoa Kỳ sở hữu. Công ty này kinh doanh rất đa dạng các mặt hàng nông nghiệp cho nhiều đối tượng người tiêu dùng. Đáng chú ý là đây không phải một công ty quốc doanh. Hiệp hội Hợp tác Nho Quốc gia, một tổ chức bao gồm hơn 1000 người trồng nho,

những người cung cấp nho trực tiếp cho công ty mới là chủ sở hữu của Công ty Welch Food Inc. và thương hiệu của nó.

Một trong những điều thú vị nhất tôi muốn cho bạn biết về mô hình công ty nông nghiệp này là những hiệu quả được tạo ra chính từ hình thức sở hữu độc đáo của công ty. Người sở hữu công ty là những người cung cấp phần lớn lượng nguyên liệu thô, vì thế họ có động lực rất rõ ràng cho việc nâng cao chất lượng nho. Thêm nữa, do công ty được sở hữu theo hình thức hợp tác giữa một nhóm thành viên nên có quy tắc là: tất cả số lượng nho mang đến đều phải được kiểm tra và chỉ những loại nho đáp ứng đủ các tiêu chuẩn khắt khe mới được chuyển vào khâu sản xuất tiếp theo. Thậm chí ngay cả khi một trong những thành viên sở hữu công ty đồng thời cũng là người trồng nho mang đến những sản phẩm không đạt chất lượng thì số nho đó cũng bị đem trả lại. Người trồng nho đó sẽ phải đem bán số nho của họ cho một ai đó khác nằm ngoài công ty.

Vì vậy, hình thức sở hữu kiểu này có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm. Nó cũng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty. Tuyên bố sứ mệnh của công ty này là:

Là một công ty liên hợp, nhiệm vụ của công ty là phải tối đa hóa các giá trị bền vững của người trồng nho và cung cấp một thị trường tin cậy cho các sản phẩm nho thông qua chất lượng tuyệt hảo, dịch vụ khách hàng, thích ứng thị trường và làm hài lòng khách hàng.

Hãy phân tích thông điệp trên và xem nó có thể xác định nhiệm vụ cho công việc hàng ngày của nhân viên trong công ty hay không:

... tối đa hóa giá trị bền vững của người trồng nho...

Hãy nhớ rằng có một nhóm những người nông dân trồng nho đồng thời là chủ sở hữu. Rõ ràng, thu nhập của họ dựa vào chính nguồn doanh thu bán thành phẩm mỗi năm. Thậm chí nếu có một nhóm những người sở hữu sẵn sàng quan tâm khi bạn điều chỉnh giá trị của các chiến lược dài hạn hay ngắn hạn thì những người này vẫn sẽ lắng nghe. Điều này rất khác biệt so với việc cố gắng tập hợp những người nắm cổ phiếu đồng thời cũng là những người hiểu biết rất ít về công ty bạn rồi sau đó lại cố gắng thuyết phục họ chấp nhận tỷ lệ cổ tức thấp hơn trong năm.

... cung cấp một thị trường tin cậy cho các sản phẩm nho...

“Một thị trường đáng tin cậy” là một câu nói hay để suy ngẫm, đặc biệt nếu bạn chỉ làm việc cho những công ty thương mại lớn. Đối với những người làm việc tại công ty này, cam kết là cơ sở để họ đưa ra các quyết định thông thường nhất (quy mô thị trường, cạnh tranh, lợi nhuận...) và cũng là yếu tố để họ coi sản lượng tiêu thụ là nhân tố ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng của họ. Sản lượng tiêu thụ - Các chương trình MBA có bao giờ dạy khái niệm này không?

Những người chủ sở hữu là các thành viên thuộc công ty giúp họ tạo ra đầu ra an toàn cho các sản phẩm. Nếu bạn biết một chút về nông nghiệp, bạn sẽ hiểu rằng không thể bảo đảm hoàn toàn sản lượng đồng đều cho các năm. Nhưng những người chủ sở hữu lại luôn muốn điều ngược lại để đảm bảo một đầu ra chắc chắn cho sản phẩm của họ và các giám đốc của công ty sẽ khai thác triệt để sản lượng thu hoạch đó để mang lại lợi ích cao nhất cho các thành viên.



... chất lượng tuyệt hảo, dịch vụ khách hàng, thích ứng thị trường và làm hài lòng khách hàng...

Đây là bốn tiêu chí cho khâu quản lý của công ty. Chất lượng sản phẩm và làm hài lòng khách hàng là những nhân tố chính làm nên giá trị thương hiệu Welchs và từ đó nó trở thành một tên tuổi không thể bỏ qua. Đối tượng của dịch vụ khách hàng bao gồm người tiêu dùng, các siêu thị, đại lý, nhà hàng và các nhà bán lẻ. Hãy nhìn lại tuyên bố sứ mệnh của họ một lần nữa và chú ý xem dòng đó xuất hiện ở chỗ nào. Nó gắn liền với cụm từ “cung cấp một thị trường tin cậy”.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Welch Food tập trung

### **Cần trọng khi làm mới lại thương hiệu cũ**

Còn một chiến lược nữa trong dòng cuối cùng của thông điệp mà chúng ta chưa đề cập đến: “thích ứng thị trường”. Đây là một cách nói thú vị về những cách thức và hoạt động có mối liên hệ tương hỗ với cung cấp “thị trường đáng tin cậy”.

Welchs là một hãng nổi tiếng được biết đến nhiều nhất với các sản phẩm hoa quả. Đặc biệt nho là sản phẩm gắn liền với thương hiệu này. Khi đọc Chương 7, ta thấy thương hiệu này đặc biệt được trẻ em yêu thích. Với chúng, chỉ cần nhắc đến Welchs là có thể cảm nhận ngay vị ngọt thơm ngon trên đầu lưỡi. Nhưng nếu chỉ bán nước nho và thạch nho thì sẽ không đủ để duy trì một công ty thực phẩm hiện đại và hai sản phẩm này cũng không giúp người tiêu dùng hình dung được nét đặc trưng để tạo nên thương hiệu này là gì.

Khi mọi người trong Welch Foods xem xét khía cạnh thích ứng thị trường, một lần nữa họ lại chiếm vị trí độc tôn. Thị hiếu của thị trường luôn biến đổi, đặc biệt là thị trường nước giải khát. Đó có lẽ là một trong những danh mục thực phẩm dễ biến đổi nhất. Khi quyết định liệu có nên và làm cách nào để đối phó với sự thay đổi của thị trường, ban giám đốc của công ty sẽ tính toán các cơ hội và sự phù hợp với thương hiệu cũng như cách thực hiện, nhưng sau đó họ sẽ dừng lại và rà soát lại trên phương diện nhân tố “thị trường tin cậy” mà chúng ta đã thảo luận trước đó.

Vấn đề phức tạp hơn đối với các vị giám đốc thương hiệu này là lựa chọn cách thức mở rộng dây chuyền sản xuất, làm mới thương hiệu sao cho phù hợp với người tiêu dùng. Họ xây dựng phương châm “cách tiêu dùng mới và người tiêu dùng mới” để định hướng cho quá trình phát triển của thương hiệu.

### **Ghi nhớ**

Phát triển một sản phẩm mới và sử dụng một lượng lớn nho của người trồng có thể sẽ mang lợi nhuận cao trong năm này nhưng có thể sẽ là thảm họa trong năm tới nếu năm đó mất mùa. Ngược lại, nếu đầu tư một sản phẩm mà chỉ sử dụng một khối lượng rất nhỏ nguyên liệu nho có thể tạo ra nhiều lợi nhuận tính trên 1 tấn nho được đưa vào sản xuất, song sẽ vô ích nếu trong năm sau sản lượng nho quá nhiều không có chỗ chứa. Đây là những vấn đề mà hầu hết chúng ta không cần thiết phải biết và bận tâm.

Gần đây bạn đã xem các dòng sản phẩm của Welchs chưa? Thương hiệu có đến 130 năm tuổi này vẫn phát triển dựa vào chính sự cũ kỹ của nó và thật ngạc nhiên khi biết rằng một thương hiệu

đơn giản, không hề bắt mắt như vậy vẫn có ý nghĩa quan trọng đối với sự lựa chọn của khách hàng. Công ty này đã tập trung vào việc kết hợp giữa giá trị thương hiệu và các nhiệm vụ đề ra. Họ đã biết tận dụng những tin tức có ích mà cộng đồng khoa học mang lại và biết cách để đưa mọi người trở thành một phần của dòng sản phẩm mới nhằm giữ chân khách hàng ở lại lâu hơn.

Hãy dành một vài phút xem xét một siêu thị ở Mỹ, tại các dãy hàng bày bán sản phẩm nước đóng chai, nước quả ướp lạnh và các quầy bán kem. Hãy nhìn vài vỏ hộp của các sản phẩm nước hoa quả ướp lạnh. Dòng sản phẩm này 50 năm trước khá đơn điệu, chỉ có nước nho ép và thạch nho hảo hạng. Đến hôm nay nó đã phát triển hơn rất nhiều, bao gồm một loạt các sản phẩm đa dạng, phong phú với nhiều loại hoa quả hơn.

Ngoài ra, công ty này đã tận dụng các kết quả khoa học sơ bộ gần đây chứng minh nước nho ép rất tốt cho tim. Đó là một tin tuyệt vời cho các sản phẩm nước nho ép, trong đó có thương hiệu nước nho của Welchs. Sau khi nghiên cứu kỹ các phương án, hãng Welchs quyết định sử dụng tối đa thông tin này, nhưng không biến nó trở thành nhân tố phục vụ cho mục tiêu doanh số bán hàng.

Tại sao? Các sản phẩm của Welch vốn không chứa các chất có hại cho sức khỏe nên họ không cần phải bám vào lời bảo vệ nói trên. Mọi người đều hiểu rằng các sản phẩm trái cây có ích cho sức khỏe hơn bất kỳ sản phẩm nào khác và các nhà phát triển thương hiệu có thể cung cấp cho khách hàng nhiều thông tin quan trọng hơn.

Bên cạnh đó, công ty còn làm việc với những nhân tố khác. Chúng ta đã nói về yêu cầu phải chọn ra một chiến lược Internet phù

hợp rõ ràng để quảng bá một thương hiệu và đó phải là một thương hiệu tốt trong tâm trí người tiêu dùng. Không cần thiết phải bán các sản phẩm của Welchs trên mạng, do đó công ty này rõ ràng không cần đến một website giao dịch hay thương mại điện tử. Welchs đã lập một trang web tại địa chỉ [www.welchs.com](http://www.welchs.com) thể hiện chiến lược liên lạc hiện đại và họ đang tìm hiểu xem nhân tố này sẽ đóng góp ra sao cho sự phát triển. Công ty đã sử dụng rất thành công Internet cho các chiến dịch quảng cáo rầm rộ, bao gồm các hình nhân vật đại diện in trên bao bì sản phẩm dành cho trẻ em. Tuy nhiên, họ cần thêm thời gian để chứng thực hiệu quả mà Internet đem lại cho công ty.

### ***Tương lai? Tất cả đều hướng tới SỰ-TÔN-TRỌNG***

Tôi đã hỏi nhiều người ở Welch Foods câu hỏi sau: “Làm cách nào để bạn đánh giá được thành công?”. Một nhân viên đã trả lời tôi bằng một từ mà bạn ít khi nghe thấy: “chúng tôi đánh giá thành công trên cơ sở thiết lập và giải phóng giá trị của người trồng nho”. Thiết lập giá trị là từ quen thuộc song “giải phóng” giá trị thì thật khó hiểu. Dưới đây là lời giải thích cho 2 yếu tố trên của anh ta:

Thiết lập giá trị cho người trồng nho bao gồm việc xây dựng giá trị, thông qua đánh giá, xếp hạng cạnh tranh, đồng thời phát triển các sản phẩm mới.

Thuật ngữ giải phóng giá trị cũng khá rõ ràng: có phải chúng ta đang nâng cao giá trị và các tài sản khác của người trồng nho bằng cách tạo lập thị trường cho các sản phẩm nho của họ cả về mặt ngắn hạn và dài hạn không? Có phải chúng ta đang khiến thị trường khát khao sản phẩm của chúng ta hơn để từ đó chúng ta có thể

nâng giá sản phẩm nhằm tạo cho sản phẩm của chúng ta có một đẳng cấp cao hơn hẳn so các sản phẩm khác cùng loại?

Bạn nên đọc câu trả lời trên vài lần, tìm ra mức độ ảnh hưởng của giá trị thương hiệu và hình thức sở hữu của công ty đến lối tư duy này. Khái niệm thiết lập giá trị (dựa trên xếp hạng cạnh tranh) trong câu nói đó bao hàm ý nghĩa của việc tăng giá giúp tạo động lực phát triển những sản phẩm có vị thế cao. Bên cạnh đó, chiến lược củng cố quan hệ hợp tác giữa các thành viên trong công ty là một quyết định khôn ngoan.

Vậy công ty này đoán biết tương lai của họ như thế nào? Dưới đây là tuyên bố tầm nhìn của công ty trong tương lai:

Welchs sẽ là công ty hợp tác thành công nhất tại Mỹ bởi các yếu tố:

Duy trì được thương hiệu uy tín nhất trong lĩnh vực kinh doanh hiện tại.

Cung cấp các sản phẩm trái cây chất lượng cao trong khi tiếp tục tăng năng suất và chất lượng của sản lượng nho.

Là nhà phân phối/sản xuất có uy tín nhất trong ngành và trong kênh mà công ty đang thực hiện kinh doanh.

Tăng trưởng nhanh gấp đôi mức tăng trưởng trung bình trong ngành, đạt 1 tỷ đô-la doanh thu bán hàng trong đầu thế kỉ XXI.

Thu được lợi nhuận dài hạn tốt nhất.

Thu hút và giữ chân những nhân viên giàu năng lực, giàu nhiệt huyết làm việc với văn hóa của công ty. Điều đó đồng nghĩa với việc dám chấp nhận rủi ro và đẩy mạnh làm việc theo nhóm.

Welchs đã sắp đặt được tương lai của chính họ, trong đó yếu tố công ty và thương hiệu được coi trọng. Sự coi trọng đó là nhân tố chính đem lại thành công về tài chính. Uy tín của công ty và những thành công về tài chính góp phần thu hút và giữ chân những người tài giỏi - những người sẽ coi trọng công ty và thương hiệu, và cứ như vậy công ty tiến về phía trước.

Hãy quay lại câu hỏi về thương hiệu mà tôi đã đề cập khi bắt đầu nghiên cứu trường hợp này: Tuổi thọ có thực sự là một vấn đề không? Trong một vài năm gần đây, một số công ty mới thành lập với các thương hiệu mới và các dòng sản phẩm mới đang làm khuynh đảo thị trường do sự bùng nổ của thương mại điện tử. Trong Chương 11, Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng mang thương hiệu, chúng ta đã nghiên cứu một trong những công ty còn non trẻ song đã có sức tăng trưởng đáng chú ý là Media Metrix. Sang chương tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu một công ty khác hoạt động trong lĩnh vực giải trí hết sức thành công, chứa đựng nhiều điều đáng để học hỏi.

Nếu tôi yêu cầu bạn lựa chọn ra một yếu tố quan trọng mà bạn cho rằng hãng Welchs đã làm, theo bạn đó là yếu tố nào? Với tôi, đó là: “công ty đã biết biến người tiêu dùng thành một phần của thương hiệu để giữ chân họ lâu hơn”. Đó cũng là cách để một thương hiệu luôn tươi mới và hợp thời trong hơn 130 năm.

Bài học rút ra cho bạn và thương hiệu của bạn ở đây là gì? Đừng bỏ qua câu hỏi này ngay cả nếu thương hiệu của bạn đơn giản chỉ là một ca khúc hip hop mới nhất mà bạn không hề cho rằng nó có chút gì liên quan đến sự cũ kỹ. Hãy nghiền ngẫm về bài học rút ra từ kinh nghiệm của Welchs khi cân nhắc giữa vô vàn các ưu tiên: tính nhạy cảm đối với giá trị thương hiệu, chất lượng, uy tín và

sự cẩn trọng khi đưa ra những quyết định. Điều gì trong số những yếu tố trên chứa đựng viên ngọc quý cho bài học của bạn?

Nếu bạn vẫn nghĩ rằng mình không có gì để học tập từ yếu tố sở hữu hợp tác trong trường hợp nghiên cứu về Welchs thì hãy nghĩ lại: những người trông nho sở hữu công ty, cũng như các cổ đông sở hữu công ty của bạn. Những người trông nho hiểu rõ hơn ai hết nhịp thở của công việc kinh doanh, tương tự như những người sở hữu công ty - ở đây là các cổ đông - những mối quan tâm cũng như sự phát đạt của họ được đo bằng công việc mà bạn phải làm với tài sản thương hiệu của họ. Đó chính là công việc mà bạn phải hoàn thành, và hoàn thành tốt. Tôn trọng cổ đông là một phần thiết yếu, ở một vài công ty, nó là khía cạnh nhạy cảm trong công việc của những nhà phát triển thương hiệu. Có rất nhiều điều có thể học hỏi được từ những người trông nho này.

### **Những điều cần lưu ý**

- Khoa học chắc chắn sẽ là lĩnh vực tiếp theo trong quảng bá thương hiệu. Ngày càng chúng ta sẽ càng tiếp cận gần hơn với việc phải hiểu các nhân tố mới trong môi trường kinh doanh và các phương tiện thông tin đại chúng sẽ cho phép mọi người cùng tham gia vào quá trình khám phá này.

- Giáo dục đang tiến gần đến các quan niệm về quảng bá thương hiệu. Do các bậc phụ huynh và các cộng đồng nhận thức được nhu cầu phải nâng cao các chương trình học tập nên họ sẽ tập trung nhiều hơn vào việc đa dạng hóa và tạo sự khác biệt ở mỗi loại hình tiếp cận tri thức. Giáo dục công có thể sẽ xuất hiện dưới nhiều hình thức hơn.

- Tất cả các doanh nghiệp dịch vụ đều nhận thấy họ phải chấp nhận sự đánh giá khắt khe từ người tiêu dùng đang ngày càng đòi hỏi cao hơn. Đặc biệt trong lĩnh vực y tế, thử thách đang ngày một nhiều lên, đè nặng lên vai các nhà phát triển thương hiệu.

- Tuổi thọ của một thương hiệu không phải là yếu tố quyết định đến sự duy trì và phát triển của bản thân thương hiệu đó. Yếu tố thực sự ở đây là dòng sản phẩm mang thương hiệu đó và thị trường mà nó nhắm tới nhìn nhận như thế nào về hình ảnh của thương hiệu.



## **Chương 13. Phát triển thương hiệu: Những người nổi tiếng và các kênh truyền thông**

### **Những nội dung chính**

- Thương hiệu cá nhân
- Nổi tiếng không bảo đảm khả năng thương hiệu
- Ngành công nghiệp giải trí là một ngành đầy khó khăn
- Một huyền thoại trên sóng phát thanh

Lúc này, tôi cá là bạn sẽ đồng tình với tôi rằng ca sĩ Madonna và ban nhạc N Sync có thể được xem như những thương hiệu. Vậy thì bạn có thể mua những thương hiệu này. Tuy nhiên, khi nhìn vào gương hay xem xét những gì bạn có trong tài khoản ngân hàng, rõ ràng bạn không phải là Madonna và cũng chẳng thể nhảy được như những chàng trai trong nhóm N Sync. Mặc dù vậy, tôi vẫn cho rằng bạn có thể làm một việc tuyệt vời để xây dựng thương hiệu của mình và trở thành một quán quân thương hiệu tuyệt vời cho chính bản thân và sự nghiệp bạn đang theo đuổi.

Khi bắt đầu đọc những ý tưởng này trong Chương 1, Sống trong một thế giới thương hiệu, hẳn bạn đã nghĩ rằng tôi đang nhầm lẫn về cái gì là thương hiệu và cái gì không phải. Nếu có một nơi mà bạn có thể học cách xây dựng thương hiệu cá nhân, đó ắt hẳn phải là ngành công nghiệp giải trí. Nó đã tạo ra rất nhiều thương hiệu dưới dạng các mạng lưới, các đài phát thanh, các buổi trình diễn cũng như các nhân vật nổi tiếng. Một khi đã đạt đến đỉnh cao, việc quản lý thương hiệu kiểu này rất rủi ro.

Tại sao lại như vậy? Bởi vì những thương hiệu này được xây dựng trên nền tảng con người mà chúng ta không thể lập trình để chúng xuất hiện đúng lúc hoặc luôn thể hiện một cách hoàn hảo giống như một tip thuốc đánh răng hay một bộ bài. Những thương hiệu này thường không ổn định, dễ thay đổi và hấp dẫn như chính những người tạo ra chúng. Có thể ví việc kinh doanh trong lĩnh vực giải trí, chẳng hạn điều hành một đài phát thanh trong ví dụ dưới đây, giống như niềm vui của một nghệ sĩ tung hứng. Bạn phải xây dựng một thương hiệu có thể định hướng lòng trung thành bởi sự trung thành với thương hiệu sẽ thu hút được quảng cáo và quảng cáo sẽ mang lại lợi nhuận. Tuy nhiên, quyền lực thực sự lại nằm trong tay những khách hàng đang đổ ra đường cao tốc hay bị mắc kẹt trong giờ cao điểm buổi sáng, những người chẳng mất xu nào mà vẫn có quyền điều khiển bạn. Đó không hẳn là một nghề hấp dẫn như mọi người thường nghĩ nhưng đó là một công việc thú vị.

**Bùm! Đây là một điều tốt, vì vậy hãy tung nó lên một chút!  
(Bam! Its a good thing, so just kick it up a notch<sup>1</sup>)**

Truyền hình đã tạo ra những dấu ấn đậm nét của một số cá nhân, những người còn nổi tiếng hơn cả một vài thương hiệu trong siêu thị ở địa phương bạn. Chỉ cần đọc qua tiêu đề của phần này là bạn có thể đoán ra. Bạn có nhận thấy rằng những cụm từ như: “Bùm!” và “Hãy tung nó lên một chút” là những câu nói kinh điển của bếp trưởng Emeril Lagasse, còn câu “Đó là một điều tốt” là một cụm từ có trong chữ kí của Martha Stewart? Và còn rất nhiều những người khác như Katie Couric, Bob Vila, Chris Matthews, Ming Tsai, Larry King, Norm Abram, Kitty Bartholomew, Charles Gibson... Tôi có thể kể tên rất nhiều người như vậy. Đây không phải là những diễn viên đang diễn xuất mặc dù tôi có thể đưa ra một danh sách

các nhân vật tiểu thuyết mà tự thân họ đã là những thương hiệu thực sự. Hàng tuần, những người này đến đài truyền hình của chúng ta và trò chuyện với hàng ngàn người. Tôi đã cố ý đảo lộn danh sách trên để thêm vào đó cả những người dẫn chương trình thời sự, nghệ nhân và những đầu bếp tài ba. Bạn biết bao nhiêu người trong số họ?

### **Lưu ý**

Có phải tất cả

Katie Couric tỏa sáng trong cả chương trình thời sự buổi sáng và buổi tối. Cô ấy không sở hữu một dòng nước hoa riêng hay kinh doanh đồ trang sức và thậm chí cô cũng không sản xuất các băng hình dạy tập thể dục. Thế nhưng, cả đất nước đã thương xót cô khi người chồng trẻ của cô qua đời vì bệnh ung thư. Chúng ta thương xót bởi vì cô ấy là một người đặc biệt trong tâm trí chúng ta; chúng ta coi cô ấy là người đã tạo ra một hệ thống các giá trị và triển vọng mà ta mong muốn. Chúng ta đã bày tỏ lòng thương xót của mình với cô ấy dù chưa một lần gặp mặt. Khả năng tạo ra một sự hiện hữu đặc biệt trong tâm trí nhiều người khác chính là nền tảng để xây dựng thương hiệu cá nhân.

Thật khó có thể chọn ra một người nổi tiếng làm ví dụ về xây dựng thương hiệu cá nhân vì có rất nhiều người để lựa chọn. Tuy nhiên, nếu có một người mà tài năng, danh tiếng và vận may thực sự gắn liền với các phương tiện thông tin đại chúng thì ắt hẳn đó phải là Emeril Lagasse. Ông đã tạo ra thương hiệu cho bản thân dựa trên các kỹ năng của một diễn viên và một bếp trưởng tài ba, dựa vào sức mạnh của cá tính và cái nhìn sắc sảo về marketing. Emeril Lagasse là một đầu bếp sở hữu nhiều nhà hàng làm ăn phát

đạt, là tác giả của hàng loạt cuốn sách và có đến hai chương trình về nấu ăn trên truyền hình. Emeril chính là hiện thân sống động của một thương hiệu:

- Thực thể xác định (có thể nhận biết): Ngay cả khi nhắm mắt lại, bạn cũng không thể nhầm ông ấy với bất cứ đầu bếp nào khác trên truyền hình. Chỉ cần nhìn thấy ông một lần, bạn sẽ nhớ mãi.

- Những triển vọng đặc trưng của giá trị: Đồ ăn thú vị, bạn có thể dễ dàng học nấu nhiều món ăn hấp dẫn; bạn hãy làm cùng tôi và chúng ta sẽ cùng “Tung nó lên một chút” trong khi nấu ăn.

Theo bạn, đâu là những giá trị cốt lõi của thương hiệu Emeril? Tôi xin đưa ra một số dự đoán dưới đây:

- Mở rộng cửa cho tất cả mọi người: Nấu ăn ngon là để phục vụ cho tất cả mọi người. Thu nhập và giáo dục không phải là vấn đề chính.

- Trái tim của gia đình: Tập trung vào việc nấu ăn và thưởng thức các món ăn cùng nhau sẽ tạo ra sự gắn bó chia sẻ giữa gia đình và bạn bè.

- Đội cổ vũ có nhiều niềm vui hơn: Hãy thả lỏng và thư giãn - bạn sẽ thấy thích điều đó. Bạn cổ vũ tôi và tôi cũng sẽ cổ vũ bạn.

Emeril sử dụng những thủ thuật đặc biệt để thu hút khán giả tham gia; nhìn từ khía cạnh thương hiệu thì điều đó giống như việc bạn ăn thử một miếng khoai tây chiên mới và quyết định sẽ mua thêm. Những thủ thuật này có tác dụng với cả những khán giả xem ti vi ở nhà và những người có mặt tại trường quay - đó thực sự là một sự kết hợp tiện lợi:

1. Táo bạo cho thêm những thành phần mà các đầu bếp khác e ngại không dám cho vào, bao gồm rất nhiều tỏi, các gia vị phụ gia, rượu vang hoặc rượu mạnh.

2. Biến khán giả thành người cùng thực hiện. Emeril là người có đôi mắt tinh nhanh và chỉ cần được khán giả tỏ ý khuyến khích là có thể thực hiện chính xác điều mà bản thân họ muốn làm.

3. Vứt bỏ hết các quy tắc và chỉ còn lại niềm vui. Emeril loại bỏ hết những yếu tố khó hiểu, kỳ bí trong nghệ thuật nấu ăn và khiến nó trở nên đơn giản để bạn muốn tự mình thử sức.

4. Sử dụng những cụm từ và điệu bộ chính: “Bùm! Hãy tung nó lên một chút!” Nếu không nghe thấy những cụm từ này ít nhất vài lần, bạn cảm thấy như mình bị mắc lừa vậy. Và tất nhiên, Emeril biết khán giả đã quen với việc reo lên: “Bùm!” khi ông ra hiệu bằng cách lấy một nhúm gia vị “tinh chất” - lùi lại một chút, ông hát cổ tay và tung nó lên. Khán giả thừa biết chuyện gì sắp xảy ra nhưng họ vẫn bật cười mỗi lần ông làm như vậy, như thể điều đó hoàn toàn mới mẻ.

Emeril Lagasse là một nghệ sĩ thiên tài và đó là lời ca ngợi chân thành của tôi. Ông đã gắn giáo dục với giải trí và biến việc học hành trở nên thú vị. Việc Emeril thu hút được đông đảo các tầng lớp khán giả là một minh chứng cho tài năng và tâm huyết của ông.

Vậy thì đâu là “thương hiệu” ở đây? Nó tồn tại ở một số điểm khác nhau. Danh tiếng hiện nay của ông có giá trị riêng và đã phát triển trong vài năm qua. Tuy nhiên việc ông là một thực thể xác định chỉ nói lên địa vị của một người nổi tiếng chứ chưa đủ để trở thành một thương hiệu. Cơ hội xây dựng thương hiệu nằm ở chỗ giá trị đó là gì.

Tuy không tiến hành bất cứ một nghiên cứu thị trường nào song tôi cho rằng hai nhân tố chủ yếu khiến ông trở thành một thương hiệu là:

- Tay nghề của ông: ông quản lí những nhà hàng làm ăn phát đạt và có vẻ như ông biết chắc chắn mình đang làm gì.

- Cách dạy nấu ăn của ông: ông thể hiện cả khả năng và lòng nhiệt tình khiến việc nấu nướng trở nên thú vị và có vẻ thực hiện được.

Điều mấu chốt trong hai nhân tố này là ở chỗ: Nhiều người có tay nghề nhưng chỉ vài người có thể tiếp cận thành công với đông đảo khán giả. Emeril kinh doanh trên tay nghề của mình nhưng ông bán lòng nhiệt thành. Giá trị thương hiệu của ông là thứ mà bạn có thể tạo nên một dòng sản phẩm xung quanh nó vì nó có độ co giãn tự nhiên.

## **Bàn luận**

### **Độ co giãn**

Hãy tìm hiểu logic trong cách mà Emeril sử dụng danh tiếng của mình để tạo ra những sản phẩm có thương hiệu. Chính tên tuổi của Emeril đã bán những chương trình truyền hình cho ngày càng nhiều nhà cung cấp dịch vụ truyền hình cáp. Danh tiếng của ông bán những quyển sách dạy nấu ăn.

Ông cũng vừa tung ra thị trường dòng sản phẩm nấu bếp Emerilware. Ông vừa mở một nhà hàng ở Orlando, Florida, trong công viên giải trí Universal Orlando, một điểm đến thú vị dành cho các gia đình. Ông thực hiện một chương trình quảng cáo cho Food Network™, bao gồm các buổi trình diễn của ông. Có ai biết ông đã

bán được bao nhiêu lọ gia vị “tinh chất” không? Tất cả những dòng sản phẩm này đem lại ý nghĩa trong giá trị tổng thể của một đầu bếp và một giáo viên tuyệt vời. Ông chỉ tạo ra những sản phẩm và các quảng cáo phù hợp với chuyên môn và lòng nhiệt thành của mình.

Ông có một loạt các dòng sản phẩm mang tên mình, giống như Chrysler có một sê-ri các loại xe hơi. Tôi chưa thấy ông phạm sai lầm bao giờ. Là một thương hiệu, ông luôn trong tình thế khó khăn. Đời sống riêng tư của ông có thể gây rắc rối nếu có vấn đề gì đó xảy ra. Rất nhiều vận động viên nổi tiếng đã gặp phải điều này khi tên tuổi họ đang tỏa sáng rực rỡ. Tuy vậy, khác với việc bảo đảm danh tiếng của một vận động viên, thương hiệu cá nhân này mạnh mẽ hơn và phức tạp hơn.

Một vận động viên có quyền cho phép một công ty thời trang sử dụng tên tuổi của mình nhưng anh ta chỉ có chút quyền hoặc thậm chí là không có quyền kiểm soát sản phẩm còn người tiêu dùng thì chẳng trông đợi gì hơn ngoài hào quang của danh vọng. Đot với những thương hiệu cá nhân như Emeril Lagasse, điều này hoàn toàn khác. Người đó chính là sản phẩm và thương hiệu. Giá trị của thương hiệu đó trong tâm trí khách hàng được coi là thật 100%, cái-bạn-thấy-là-cái-bạn-có. Nguy cơ cao đồng nghĩa với phần thưởng lớn. Hãy chú ý quan sát cách Emeril quản lí giá trị thương hiệu. Ông làm việc đó dễ như ăn bánh vậy.

### **Một cái tên có thể gọi ra một hình ảnh tức thời**

Chúng ta đã nói sơ qua về điểm khác biệt giữa sự nổi tiếng và thương hiệu cá nhân. Bây giờ hãy cùng nhìn vào một vài hình ảnh có sức tác động lớn và nghĩ xem chúng có sức mạnh xây dựng thương hiệu hay không. Đây là một bài tập thú vị và là phương pháp

tốt để tập trung suy nghĩ một cách chiến lược về “sức mạnh của một người”.

Ở cột đầu tiên trong bảng sau, tôi đã liệt kê một danh sách những tên tuổi nổi tiếng. Tôi đã viết một ví dụ trong hàng đầu tiên để các bạn làm theo. Bây giờ, bạn hãy tiến hành các bước sau:

1. Liếc nhanh sang phía bên phải danh sách từ trên xuống và đánh dấu X hay V vào cột “Biết” nếu bạn biết chắc chắn đó là ai hay cái gì.

2. Dành một chút thời gian suy nghĩ và xác định xem liệu mọi người có mua thứ gì đó với các thương hiệu này không. Nếu “Có”, hãy viết một vài từ khoá giải thích tại sao chúng có thể trở thành thương hiệu.

3. Tương tự, hãy viết vài từ về sản phẩm mà bạn nghĩ những cái tên này có thể kinh doanh.

<b>Tên nổi tiếng</b>	<b>Biết</b>	<b>Lý do có tính thương hiệu</b>	<b>Loại sản phẩm</b>
Katie Couric		Một người chính trực, một bà mẹ tốt, có vẻ ngoài đáng tin cậy	Sách dành cho trẻ em, các loại sách có nội dung truyền cảm
Steven Spielberg			
Mahatma Gandhi			
Tom Brokaw			
The Sopranos			
Bill Moyers			
Sex and the City			
Bill Gates			
Robin Williams			



Jane Pauley			
Nightline			

Bây giờ, hãy nghĩ xem tại sao bạn không mua sản phẩm của những người không có ghi chú gì? Điều gì khiến bạn có những cảm nhận về mức độ nổi tiếng? Có điều gì thiếu sót hay lộn xộn trong hình dung của bạn khiến bạn cảm thấy nó không có khả năng trở thành thương hiệu? Hãy nhìn lại danh sách và tự hỏi: Liệu một vài tên tuổi trong số này có thể sử dụng như là người đại diện hay gắn liền với một sản phẩm bằng cách này hay cách khác, ví dụ một nhà bảo trợ mà không có tên của họ trên nhãn mác sản phẩm không? Điều đó có tạo ra sự khác biệt không?

Sức mạnh của một thương hiệu cá nhân hoàn toàn được quyết định bởi cảm nhận của mọi người về “giá trị thương hiệu” của người đó và cái mà nó có thể chứa đựng. Thực tế, bất cứ tên người hay chương trình nào trong danh sách này đều có thể trở thành một dòng thương hiệu, miễn là chúng được kết hợp với sản phẩm phù hợp. Tuy nhiên, thương hiệu đó có thành công hay không lại là chuyện hoàn toàn khác. Điều đó sẽ được đề cập đến trong 25 chương còn lại của cuốn sách này. Việc dùng tên của Gandhi trên một dòng sản phẩm có mang tính trang trọng hay không vẫn còn là câu hỏi đối với tôi (nhưng tôi có thể trả lời ngay lập tức nếu bạn muốn...). Rõ ràng, tôi không gợi ý những người nổi tiếng này nên bắt đầu xây dựng một dòng sản phẩm và tôi cũng không tình nguyện điều hành các công ty.

**Một cái tên có thể ngụ ý nhiều điều**

Nếu bạn muốn biết làm thế nào để coi giữ nhà cửa tốt nhất, tôi sẽ nói rằng: Hãy để ý đến Martha. Nếu bạn muốn chào bán một kịch

bản phim hay, lời cuốn và dạt dào tình cảm, tôi dám cá là trong danh sách những người bạn tìm kiếm sẽ có tên Steven Spielberg. Henry Kissinger và Walter Cronkite có thể khiến cho một bữa tối với thịt băm nướng (thịt băm và hành trộn với nhau, nặn thành hình bánh mì, sau đó nướng lên) có vẻ quan trọng và đầy ý nghĩa mà không cần phải nhận xét về chất lượng của món khai vị.

Rosie O'Donnell khiến bạn muốn ôm chầm lấy cô và những đứa trẻ bướng bỉnh của bạn cùng một lúc. Sammy Sosa và Mark McGwire có thể chơi bóng chày như những thiên tài và cũng là những hình mẫu có ảnh hưởng lớn tới trẻ em. Oprah Winfrey khiến bạn cần phải nghĩ sâu sắc hơn về cách sống của bạn. Jerry Springer khiến bạn muốn... à, chúng ta sẽ để riêng cái tên này ra. Và thông điệp nằm ở chỗ đó.

Để “nhận biết” những nhân vật nổi tiếng, chúng ta hình thành những quan điểm và hình ảnh xung quanh họ và tôi chắc rằng những điều này đem lại nhiều cảm xúc hơn rất nhiều so với việc nêu ý kiến về những cái lốp xe hay xẻng xúc tuyết. Thực ra, những người nổi tiếng chỉ là những phiên bản nổi tiếng hơn của chúng ta. Đâu đó, trong những chỗ ngồi trên khán đài không có mái che ở sân vận động, nơi không dành cho những người nổi tiếng, là những con người tài năng như bất cứ một tên tuổi nổi tiếng nào trong chương này và đó không phải là một lời tuyên bố vật vãn. Tôi không có ý đề nghị chúng ta cùng nhau thuê một chuyến xe buýt và tiến thẳng đến Hollywood tối nay mà hơn thế, bạn nên dành thời gian để cân nhắc thảo luận về Thương hiệu mang tên Bạn thêm một lần nữa. Bạn có biết câu nói “Thành công sẽ đơm hoa trên chính mảnh đất bạn được sinh ra” không? Chỉ cần nói vậy là đủ.

Tất cả những gì tôi nói về thương hiệu cá nhân là để giúp bạn tìm kiếm những cơ hội marketing và không ngừng đặt ra những ý tưởng khác nhau ở phía trước, nhờ đó bạn sẽ tạo ra một loạt lựa chọn phong phú hơn cho bản thân và công việc kinh doanh của mình. Khi thấy những người nổi tiếng này trên truyền hình hay báo chí, hãy nhanh chóng kiểm tra xem phản ứng của bạn với họ như thế nào. Hãy tự hỏi mình xem liệu họ có thể trở thành thương hiệu không. Những hiểu biết sâu sắc và tinh tế này có thể xây dựng nên một hệ thống radar hạng nhất về thương hiệu ngay trong con người bạn.

### **Nghiên cứu trường hợp: Đài phát thanh KISS 108-FM™**

Bạn đã biết về đài phát thanh này trong Chương 7, Giá trị thương hiệu: Tiền trong ngân hàng, và biết rằng nó có một giá trị thương hiệu đơn giản gồm ba phần: âm nhạc, niềm vui và chuyên mục “Matty buổi sáng.” Bạn thấy rằng những người này nhìn nhận giá trị của họ một cách nghiêm túc, với cam kết không ngừng nghiên cứu có thể sẽ khiến bạn ngạc nhiên. Họ biết lắng nghe cộng sự, sản xuất những sản phẩm hàng đầu và không thu của khách hàng một xu nào để ưu tiên riêng một ai. Hoặc là những người này bị mất trí, hoặc là họ đang làm những điều đúng đắn.

Tôi đã gặp rất nhiều người trong số họ và tôi có thể nói cho bạn sự thật: Họ giống như những người yêu hoàn hảo - rất thông minh và vui tính.

Vào năm 1999, WXKS-FM, thường được biết đến với cái tên KISS 108 đã tổ chức lễ kỷ niệm lần thứ hai mươi của mình. Tạp chí Network 40™ đã dành tặng họ những lời tốt đẹp nhân dịp trở thành thành viên đầu tiên ghi danh vào toà nhà kỷ niệm những người nổi

tiếng Network 40 và thông tin thú vị đó khiến họ nổi bật trong tâm trí tôi như một ví dụ nghiên cứu điển hình cho cuốn sách này.

Đài phát thanh phát triển nhanh chóng dựa trên chính những gì mà các nhà phê bình nói họ không thể làm được: một môi trường năng động và có ảnh hưởng lẫn nhau.

### **Ghi nhớ**

Là một đài phát thanh sử dụng sóng công cộng, KISS 108-FM™ không thể thu tiền khách hàng sử dụng sản phẩm của họ, và rõ ràng công chúng lại là những khách hàng mà họ phục vụ. Trong lĩnh vực kinh doanh này, người trả tiền là những công ty mua thời gian phát sóng để quảng cáo và những nhà tài trợ cho các sự kiện. Hàng ngày, đài phát thanh phục vụ hai đối tượng khách hàng rất khác nhau, ở đây có một nhận thức mang tính chiến lược đó là: Những khách hàng sử dụng dịch vụ miễn phí có quyền kiểm soát 100% về việc sản phẩm đó có giá trị như thế nào với những người khác. Hãy nghĩ tới điều đó trong giây lát. Nó khác với mô hình kinh doanh mà hầu hết các bạn đều quen thuộc như thế nào?

Khi nghe đài trên xe hơi hay đi dạo ngang qua sảnh văn phòng của họ, bạn sẽ cảm thấy một nhịp điệu và luồng năng lượng, đó là một điều thực sự thú vị. Lần đầu tiên đến thăm nơi làm việc của họ, tôi tưởng cảm giác phấn chấn đó là do tính chất vui vẻ trong công việc mang lại; nhưng lần thứ hai đến đó, tôi hiểu rằng đây chính là năng lượng tinh thần và thái độ tích cực của những người ở đó. Những phẩm chất rất đổi giản dị và lâu đời như thế lại chính là điều ẩn chứa sau một huyền thoại trên sóng phát thanh.

Một đài phát thanh hay truyền hình - và hiện giờ logic tương tự được áp dụng cho các trang web - cần phát triển những khách hàng

luôn cảm thấy hạnh phúc, hài lòng, thích thú và trung thành với họ, hoặc những điều khác nữa... Đơn giản là như thế. Xếp hạng hay thị phần của họ quyết định trực tiếp đến giá trị tài chính các sản phẩm mà họ cung cấp. Điều này khá giống với hiện tượng xảy ra trong ngành công nghiệp thực phẩm nơi mà người ta thường nói “Bán nó hay phải người nó”. Có thể điều này nghe không hấp dẫn lắm nhưng chắc chắn đó là mấu chốt của vấn đề. “Sản phẩm” rất dễ bị hỏng trừ khi luôn được bảo quản tươi mới, được bán liên tục và nhanh hết hàng.

### ***Thu hút khán giả là nguyên tắc hàng ngày***

Vậy KISS 108-FM™ đã làm thế nào để giữ cho sản phẩm của họ luôn tươi mới và thay đổi nhanh chóng? Sau đây là một suy luận: những người này không HÔN (KISS) rồi bỏ chạy (run) mà sau đó họ “đính hôn” (họ thực sự gắn bó).

Hàng ngày, vào mỗi giờ phát sóng chương trình, mối quan tâm của họ là làm sao để thu hút được khách hàng trọng tâm bằng những chương trình ca nhạc, giải trí vui vẻ và những nhân vật mà thính giả muốn nghe. Khi phát sóng, người dẫn chương trình mở micro và nói: “Vị trí số 1 cho chuyên mục Matty buổi sáng” và những bài hát được yêu thích nhất trong ngày!”- ngay cả khi người giới thiệu các ca khúc trên sóng không phải là Matty. (Ghi chú: Người dẫn chương trình (on-air personality) là một thuật ngữ chính xác dùng để chỉ các DJ - disk jockey - trước đây (người giới thiệu đĩa hát trên sóng phát thanh, truyền hình) cho đến khi các loại băng đĩa không còn được dùng nữa; “jocks” là một từ còn sót lại, ngày nay vẫn được chuộng dùng và phát âm cũng ngắn hơn).

Khách hàng trọng tâm là phụ nữ thuộc lứa tuổi từ 25 đến 44, những người đã nếm trải rất nhiều cách sống, thái độ và những vấn đề khác nhau. Bạn có thể vẽ ra vô số những ý tưởng quảng cáo cho nhóm đối tượng đông đảo và đa dạng này. Đài phát thanh nói trên đặt trụ sở tại Boston, vì vậy nó có nguồn ổn định về các cơ hội sự kiện nhờ ưu thế về vị trí. Vậy làm thế nào mà đài phát thanh này luôn được chú ý tới? Tôi đã hỏi riêng một ví dụ về việc một quyết định được đưa ra trong đó giá trị thương hiệu ảnh hưởng rõ rệt và trực tiếp tới kết quả kinh doanh.

Bà Jake Karger, Tổng giám đốc của đài phát thanh đã trả lời rất rõ ràng rằng:

“Chúng tôi vận dụng ý nghĩa thương hiệu vào những cái chúng ta nói “không” hơn là những gì ta thường nói “có”. Chúng tôi không làm những điều nằm ngoài mối quan tâm hàng đầu của phụ nữ ở độ tuổi 25-44. Chúng tôi chỉ thực hiện nếu chúng tôi có thể tìm ra cách thu hút những thính giả nữ. Đó là thách thức cơ bản. Vì vậy chúng tôi nói “không” với hầu hết những thứ liên quan đến thể thao chẳng hạn.

Tuy nhiên, vào tháng 6 năm 2000, đài phát thanh đã tài trợ một chương trình từ thiện của một nhân vật nổi tiếng với Nomar Garciaparra của đội Boston Red Sox. Tại sao vậy? Vì ba lý do sau:

- Ở Boston, Red Sox không chỉ là một đội bóng chày mà còn là một phần của nền văn hoá nơi đây.

- Bóng chày là môn thể thao thu hút nhiều phụ nữ tham gia nhất.

- Nomar Garciaparra là một nhân vật nổi tiếng mà hình ảnh có tầm ảnh hưởng rộng lớn không chỉ trong lĩnh vực bóng chày; anh

vượt xa giới hạn của môn thể thao anh chọn bởi tầm ảnh hưởng tới cộng đồng và địa vị có vai trò kiểu mẫu của mình.

Những gì đài phát thanh quy định rất phù hợp với giá trị của thương hiệu. Giám đốc phụ trách chương trình giải trí của đài đóng vai trò là một MC nên ông đã phỏng vấn một số người nổi tiếng và phát các vé miễn phí của buổi hoà nhạc KISS sắp tới. Đó là những tấm vé được săn lùng nhiều nhất trong thị trấn. Sự kiện này đã mang lại lợi ích trực tiếp cho khán giả vì rất nhiều phụ nữ ở tuổi đó có con nhỏ muốn gặp những người nổi tiếng còn người lớn thì muốn giành được những tấm vé cho buổi hoà nhạc. Đó là một hình ảnh lớn về mọi mặt và là một lý do chính đáng để phá luật.

### **Lưu ý**

Bạn có nghĩ

Chương trình ca nhạc kéo dài cả ngày và đó luôn là thành công lớn nhất của mọi thời đại. Cái gắn kết âm nhạc với một người bạn đồng hành mà bạn muốn mang theo suốt cả ngày là niềm vui - và niềm vui được sẻ chia qua những dòng sự kiện và các bữa tiệc diễn ra không ngừng. KISS 108-FM™ tổ chức những bữa tiệc không giống với bất cứ điều gì tôi từng biết tới. Thành công lớn nhất trong số tất cả các bữa tiệc là buổi hòa nhạc KISS được tổ chức hàng năm.

### ***Hòa nhạc KISS: một huyền thoại về lòng trung thành***

Mỗi mùa hè, đài phát thanh này lại đứng ra tổ chức một buổi hoà nhạc lớn. Nhìn chung, điều đó không có gì đặc biệt nếu bạn sống ở một vài thành phố lớn. Tuy nhiên, liệu có bao nhiêu đài phát thanh có thể quy tụ được 20 hay 30 gương mặt nghệ sĩ biểu diễn cho mỗi sự kiện và lại là những tên tuổi lớn như thế này:

---

Celine Dion	Cher	James Taylor
Carly Simon	N Sync	Britney Spears
Backstreet Boys	Whitney Houston	Bon Jovi
k.d.lang	Kenny G	Chris Isaak
ZZTop	Aaron Neville	Donna Summer

Tôi có thể kể thêm hàng trang nữa nhưng chắc hẳn bạn đã hiểu được vấn đề. Hàng năm, vé của buổi hoà nhạc KISS được bán hết trước khi danh sách các nghệ sĩ biểu diễn được công bố. Đó chính là lòng trung thành của khách hàng. Và để chứng tỏ lòng trung thành của đài phát thanh đối với người nghe, vé được đưa đến tay các thành viên trong câu lạc bộ KISS đầu tiên. Ngày nay, câu lạc bộ có nhiều người tham gia đến mức vé được bán hết sạch trước khi có cơ hội đến tay những người ngoài.

Các thành viên trong câu lạc bộ KISS là mối quan tâm hàng đầu và đài phát thanh đảm bảo rằng giá trị của thành viên luôn được củng cố. Ngoài việc được sở hữu các tấm vé nghe hoà nhạc, một minh chứng khác của giá trị mà những thành viên này được hưởng đó là chỉ những thành viên trong câu lạc bộ mới có cơ hội đoạt được những giải thưởng là các chuyến du lịch đặc biệt được trao thưởng hàng tuần và cũng chỉ thành viên của câu lạc bộ mới có thể đoạt được những giải thưởng bằng tiền mặt khi được nêu tên trên đài.

**Tìm hiểu về thương hiệu**  
 Có phải trở thành



KISS 108-FM™ hoạt động trong ngành công nghiệp giải trí nhưng một phần dịch vụ của đài là thông tin. Tôi xin lưu ý với bạn rằng đài phát thanh này không cố tiến hành những bài phân tích kinh tế mà đưa ra những thông tin liên quan chặt chẽ đến mối quan hệ mà đài muốn gây dựng với thính giả. Đài xây dựng mối quan hệ đó qua những cuộc đối thoại giữa người dẫn chương trình với thính giả và sau đó củng cố KISS với tư cách là một nguồn thông tin bằng cách đưa ra hai đài phát thanh phụ:

- KISS Cityline là một hệ thống điện thoại cung cấp luật lệ các cuộc thi, các truyện cười, tin thời tiết, thông tin về vé hoà nhạc trong thành phố, hậu trường về âm nhạc và các nghệ sĩ biểu diễn trên đài và rất nhiều nguồn thông tin khác.

- Trang web [www.kissio8.com](http://www.kissio8.com) mở ra một thế giới về những gì bạn nghe thấy trên đài và giúp người nghe dành thời gian tìm hiểu thông tin bao lâu tùy thích.

- Các hình thức quảng cáo nào thu hút khán giả tham gia? KISS 108-FM đã làm rất nhiều điều kì lạ nhưng cho phép tôi chỉ nêu ra một vài điển hình trong số đó:

- Camp KISS (trại hè KISS): Một kì nghỉ hè hàng tuần cắm trại trên núi có sự tham gia của hai người dẫn chương trình với tư cách là cố vấn viên.

- Acoustic KISSmas: Một hoạt động gây quỹ từ thiện với những nghệ sĩ biểu diễn có tên tuổi lớn như Jewel và Alanis Morrissette. Cách duy nhất để giành được một tấm vé hoà nhạc là bạn phải tham gia vào một hộp thư truyền thanh.

- ClubKtSS (câu lạc bộ KISS): chương trình phát thanh trực tiếp tối thứ ba; hàng tuần từ một trong những câu lạc bộ đêm nổi

tiếng của Boston.

Danh mục các chương trình quảng cáo rất dài và có sự tham gia của tất cả những người dẫn chương trình. Trong đó luôn có những điều mới mẻ và cả những yếu tố truyền thống cần được củng cố, phát huy. Tuy nhiên, tất cả những buổi thảo luận này đều xoay quanh một câu hỏi cuối cùng. Đó là:

### ***“Matty buổi sáng” là gì?***

Matt Siegel, người thường được biết đến với chuyên mục “Matty in the Morning” (Matty buổi sáng) luôn là trung tâm của các kế hoạch quảng cáo. Ông luôn xuất hiện vào giờ cao điểm buổi sáng và gần như đã trở thành một biểu tượng để khởi đầu một ngày tốt đẹp. Với một cốc cà phê và một “liều” lớn Matty, bạn sẽ xoay sở được với nạn ách tắc giao thông.

Tầm quan trọng của chương trình này (đó là một chương trình đối thoại trên phương tiện thông tin đại chúng về những gì đang được mọi người quan tâm), sự nổi tiếng của ông, sự thống lĩnh lâu dài của ông trên chiếc micro biến ông thành hạt nhân của chiến lược giữ lời hứa về niềm vui. Lúc nào cũng có một chương trình quảng cáo cùng Matty, những chương trình này được lên kế hoạch và thực hiện với phong cách riêng, nhạy bén và tràn đầy tiếng cười.

Bạn muốn đi mua sắm với Matty? Ông ấy đã dẫn 200 thánh giả đến New York để tận hưởng một ngày mua sắm, sau đó là thưởng thức món cocktail. Bạn muốn có một bữa sáng thực sự với Matty chứ không phải chỉ ngồi gặm bánh mì khi đang bị kẹt xe? Sao không dẫn con bạn đi cùng? Bạn nghĩ thế nào về một bữa sáng có mục đích gây quỹ từ thiện diễn ra trong suốt kỳ nghỉ với một buổi biểu diễn có sự tham gia đông đảo của các nhân vật mà trẻ em yêu

thích? Năm 1999, vé được bán hết sạch trong vòng vài phút sau khi đài phát thông báo và điện thoại bị nghẽn cả buổi sáng vì có quá nhiều người gọi đến.

Tôi nhận thấy sự bất chước là cách khen ngợi chân thật nhất, tuy nhiên những con người này đã đặt cả trái tim và tâm hồn của mình cũng như rót hàng triệu đô-la vào việc xây dựng thương hiệu đặc biệt này. Vì thế tôi sẽ không nói tiếp. Dẫu vậy, khi nào có dịp đến Boston, bạn hãy nhớ rằng KISS 108 chính là nơi bạn có thể tìm thấy âm nhạc, niềm vui và chương trình “Matty buổi sáng”.

Tôi sẽ kết thúc chương này với một vấn đề khác. Trước đó chúng ta đã nói đến thương hiệu cá nhân, sự nổi tiếng và khi bạn có thương hiệu cũng là lúc bạn phải có nhiều trách nhiệm hơn. Nó cũng tiềm ẩn nguy cơ về những điều có thể xảy ra với thương hiệu của bạn nếu có điều gì đó xảy ra với bạn. Ngay lúc này, hẳn vài người trong các bạn đang nghĩ tôi nói như vậy là có ý gì nên tôi xin đưa ra câu hỏi: Điều gì sẽ xảy ra với đài phát thanh và giá trị thương hiệu của đài nếu có chuyện gì đó xảy ra với Matty?

Tôi thích sự thành thật trong câu trả lời tôi nhận được, vì nó không phải những câu vô nghĩa mà bạn thường nghe như: “Dĩ nhiên, chúng tôi sẽ xoay sở được và mọi chuyện sẽ ổn thôi”. Bà tổng giám đốc của đài ngừng lại giây lát và giọng bà thay đổi rõ rệt:

“Chúng tôi sẽ bị giáng một đòn, điều đó không còn nghi ngờ gì nữa. Matt Siegel rất quan trọng với chúng tôi trong vai trò đồng nghiệp và anh cũng rất quan trọng đối với chúng tôi vì chúng tôi là những người quan tâm đến anh. Thật khó khi nghĩ về điều đó nhưng chúng tôi chắc chắn một điều rằng: Giá trị của đài chúng tôi không phải là giá trị đơn chiều, chúng tôi mang đến âm nhạc và niềm vui

cho thính giả suốt cả ngày. Việc nhận cú đòn đó sẽ gây tổn thất cho việc kinh doanh cũng như tổn thương đối với cá nhân chúng tôi. Tuy vậy, nó sẽ không ảnh hưởng đến giá trị của chúng tôi và đài phát thanh sẽ vẫn tiếp tục hoạt động và thậm chí sẽ xuất hiện trở lại lớn mạnh hơn bao giờ hết”.

### **Những điều cần lưu ý**

- Xét về khía cạnh nào đó, thương hiệu cá nhân gắn liền với sự nổi tiếng nhưng chúng không phải là một. Theo định nghĩa, một người nổi tiếng là một thực thể được mọi người biết đến nhưng điều đó không có nghĩa là mọi người sẽ mua sản phẩm mang tên của họ.

- Thành công trong việc xây dựng thương hiệu cá nhân phụ thuộc vào việc hình ảnh hay giá trị của người đó là gì. Khi tay nghề hay kiến thức chuyên môn của bạn là một phần của giá trị đó, bạn sẽ có cơ sở tốt, chỉ có danh tiếng thì không phải là nền tảng để xây dựng và điều hành doanh nghiệp.

- Các đài phát thanh và đài truyền hình là những ví dụ tuyệt vời cho những doanh nghiệp phục vụ hai ông chủ: Một người thì thích sản phẩm và người kia thì trả tiền. Chỉ bằng cách luôn làm cho khán giả vui vẻ và trung thành, các nhà quảng cáo mới có thể nhìn thấy giá trị.

- KISS 108-FM™ nổi bật trong ngành công nghiệp kinh doanh của nó vì cam kết xây dựng giá trị thương hiệu. Những nhân tố của giá trị này là những nguyên tắc không thể vượt qua để điều hành doanh nghiệp và định hướng đó đã đem lại lợi nhuận khổng lồ.

## Phần 4. XÂY DỰNG QUAN ĐIỂM THƯƠNG HIỆU

Phần 4 tập trung bàn về năm nhân tố chính trong chiến lược quản trị thương hiệu của bạn: phân tích thị trường mục tiêu, các kênh phân phối, các phương pháp xác định đối thủ cạnh tranh, phương thức định giá và truyền thông thương hiệu. Điều quan trọng nhất là chúng ta sẽ tiến hành xem xét từng nhân tố này từ quan điểm thương hiệu.

Phần 4 bắt đầu bằng việc thảo luận về cái mà tôi gọi là hồ sơ thương hiệu. Hồ sơ thương hiệu là một tài liệu bao quát và truyền đạt rõ ràng những quyết định quan trọng của bạn về việc thương hiệu sẽ được định vị và mua bán trên thị trường như thế nào? Đó sẽ là một công cụ tuyệt vời giúp làm rõ những suy nghĩ và phân tích của bạn trong quá trình tìm hiểu các chương tiếp theo. Đó cũng là một thứ tài sản quý giá khi bạn cần những người khác thông tin đầy đủ về thương hiệu nhưng nó sẽ trở nên vô giá trị nếu bạn giữ nó trước những người có quyết định ảnh hưởng đến thương hiệu.

Phần 4 gồm các chương dài nhất trong cuốn sách này nhưng bạn đừng nản lòng vì mỗi chương bao gồm rất nhiều câu hỏi hướng dẫn, các biểu mẫu, chỉ dẫn giúp bạn theo dõi nội dung và sau đó kiểm nghiệm các ví dụ của chính mình. Hãy nhớ rằng mỗi chủ đề trong phần này tự nó có thể trở thành một cuốn sách và trên thực tế, trong một vài lĩnh vực, có lẽ bạn sẽ muốn tìm hiểu sâu hơn. Những chương này sẽ cung cấp một tài liệu tham khảo giá trị để bạn có thể xem lại bất cứ lúc nào bạn muốn.

## Chương 14. Hồ sơ thương hiệu

### Những nội dung chính

- Nắm bắt cốt lõi của thương hiệu trong hồ sơ thương hiệu
- Hồ sơ thương hiệu định hướng việc ra quyết định
- Xác định những lợi ích lớn nhất của thương hiệu
- Hợp nhất sản phẩm và thương hiệu

Bạn có một ý tưởng kinh doanh tuyệt vời hoặc bạn nằm trong số những người sáng tạo luôn nghĩ ra những cụm từ dễ nhớ dễ thuộc, có thể trở thành những thông điệp quảng cáo thú vị. Bạn thực sự muốn trở thành một doanh nhân và xây dựng sự nghiệp của chính mình. Hoặc bạn đang làm cho một doanh nghiệp có thương hiệu nhưng công việc kinh doanh chẳng đi đến đâu và bạn đang phí hoài cuộc sống, thậm chí là cả sự nghiệp của chính mình.

Một trong những nguyên tắc khó nhất nhưng giá trị nhất của quản trị thương hiệu là xây dựng một kế hoạch kinh doanh phù hợp với thương hiệu. Điều đó nghe có vẻ hiển nhiên nhưng mọi người thường bỏ qua việc tối đa hóa giá trị và tiềm năng của thương hiệu, vì thế bạn cần xem xét mọi khía cạnh của công việc kinh doanh từ quan điểm thương hiệu. Cho dù bạn có muốn tạo ra điều gì đó mới mẻ hay chỉ ra những việc cần làm với những gì bạn có hay không, bạn sẽ phải lao động cật lực để sắp xếp các ý tưởng của mình và tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi mà bạn thậm chí chưa hiểu rõ. Đó thực là một công việc khó khăn.

Phần 4 sẽ hướng dẫn bạn xây dựng quan điểm thương hiệu theo từng bước một. Phần này sẽ giúp bạn thiết lập một thông báo

hồ sơ thương hiệu để hướng dẫn mọi người trong tổ chức của bạn. Trước tiên, chúng ta sẽ tìm hiểu hồ sơ thương hiệu là gì và cùng nhau xây dựng những ý tưởng ban đầu Từ Chương 15 Phân tích thị trường mục tiêu đến Chương 19 Chiến lược truyền thông: Những điều đúng đắn và phù hợp với thương hiệu sẽ là những phần chính trong hồ sơ và giúp bạn có được những lựa chọn tốt khi bạn đưa thương hiệu ra thị trường. Trong đó, câu hỏi “lợi ích lớn nhất của thương hiệu là gì?” sẽ có tần số xuất hiện rất cao.

### **Hãy viết ước mơ và hiện thực lên giấy**

Hồ sơ thương hiệu là một trong những tài liệu quý giá nhất mà bạn cần có nếu bạn thực sự quan tâm đến việc xây dựng một thương hiệu thành công. Đó là một bản phân tích kỹ lưỡng, thấu đáo về việc thương hiệu có thể là cái gì, nên là cái gì và sau hết là sẽ là cái gì? “Bản phân tích” là một từ rất chính xác vì đây là quá trình nhìn nhận cận kề ước mơ và hy vọng của bạn, kiểm chế chúng bằng những vấn đề của thực tế, sau đó tìm cách lấp đôi chân cho chúng và tập cho chúng điểu hành. Điều đó khá giống với những gì thường thấy trong một trại huấn luyện lính thủy mới tuyển.

#### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Tư tưởng chúng ta

Tất cả những điều này có thực sự cần thiết không? Không hoàn toàn như vậy. Nếu bạn muốn mở một công ty nhỏ phục vụ cho người dân trong thị trấn, bạn không phải tìm hiểu mọi nhân tố của quá trình này, mặc dầu tôi vẫn khuyến khích bạn làm như vậy. Tuy nhiên, nếu giấc mơ của bạn cần nhiều vốn đầu tư và công sức của những người khác bạn phải tiến hành thực hiện bản phân tích trên. Nếu bạn đang tìm kiếm một ngân hàng hay nhà đầu tư quốc tế về

một lĩnh vực nào đó, có thể họ sẽ bắt bạn phải làm ít nhất một phần của bản phân tích. Nếu bạn đang cần phải nhờ đến nó mới có thể khiến bố mẹ bạn tin tưởng và giao số tiền đó cho bạn. Nếu bạn đang phải thế chấp nhà, tốt hơn hết là bạn hãy bắt tay ngay vào công việc này.

Một hồ sơ thương hiệu có thể giống với một kế hoạch kinh doanh ở điểm nào đó nhưng đó là hai khái niệm khác nhau. Một kế hoạch kinh doanh đầy đủ bao gồm một phần về thương hiệu là gì, định vị thương hiệu và kế hoạch truyền thông để phát triển thương hiệu đó. Nếu bạn đang soạn một tài liệu như vậy, những gì bạn làm sẽ trở thành kế hoạch kinh doanh. Chúng ta sẽ tập trung bàn về cái gì có giá trị nhất trong việc xây dựng hồ sơ thương hiệu, hơn là nói về đặc điểm của thương hiệu và các cam kết. Chúng ta sẽ đề cập đến quá trình tư duy để đưa ra quyết định, hay cách bạn hiểu thương hiệu là gì khi bước vào kinh doanh thực sự. Nó gần như được đảm bảo để giúp bạn kinh doanh ý tưởng của mình theo những cách khác nhau và nó có thể là một phần quan trọng của vấn đề.

Tại sao tôi lại đưa ra một lời khẳng định tổng quát như vậy? Một bản hồ sơ thương hiệu chi tiết, cặn kẽ buộc bạn phải suy nghĩ cẩn thận về điểm chung giữa thương hiệu và công việc kinh doanh. Nó giúp bạn tư duy từ quan điểm thương hiệu ở tất cả các khía cạnh của công việc kinh doanh. Nó buộc bạn phải vạch ra đâu là phần giao nhau giữa mơ ước và hiện thực ngay bây giờ trước khi bạn tiến xa hơn. Nó cho bạn sức mạnh khi cần phải đưa ra những quyết định khó khăn và mang đến sự thoải mái khi phải lựa chọn giữa hai giải pháp tốt. Nó là một tài liệu sinh động mà bạn có thể tra cứu khi phải đưa ra quyết định.



Vậy hồ sơ thương hiệu là gì? Hồ sơ thương hiệu là một tài liệu có thể bao quát và truyền đạt được rõ ràng thương hiệu là gì, tại sao nó có giá trị và thương hiệu tiếp cận thị trường như thế nào.

Hai điểm quan trọng nhất hiện ra ngay trước mắt chúng ta là: bao quát và truyền đạt rõ ràng. Hồ sơ thương hiệu là một văn bản cho nên bạn có thể tùy ý điều chỉnh độ dài ngắn, thay đổi trật tự các yếu tố, diễn đạt theo hình thức các đoạn văn hay đánh dấu, bao gồm những dữ liệu mật hay không và chỉnh sửa nó bất cứ khi nào bạn muốn.

Mục đích của việc này là để thực hiện nguyên tắc tư duy thực sự về vấn đề thương hiệu là gì và có thể là gì, bạn phải tìm hiểu những gì, làm thế nào để tiếp thị thương hiệu sao cho thống nhất với những gì bạn đã mô tả trong hồ sơ.

Hãy dành một phút để xem xét một ví dụ về điều tôi muốn nói tới trong câu “Tiếp thị thương hiệu thống nhất với những gì bạn đã mô tả trong hồ sơ”. Đây là một ví dụ hay về một trong những quyết định tinh tế - không phải là những điều to tát, hiển nhiên, rõ ràng - có thể ảnh hưởng đến thương hiệu. Giả sử bạn có một thương hiệu thời trang cho nam giới, rất sành điệu và thuộc hàng cao cấp, được bày bán ở những cửa hàng quần áo lịch sự, sang trọng và những đại lý phân phối đặc biệt. Cuối mùa, bạn còn một số hàng tồn và bạn muốn tổng khứ chúng đi và thế là một số công ty sẵn sàng nhập những hàng hoá đó cho chương trình bán hàng giảm giá của họ.

Vài tháng sau, khi bạn đang ở trong một cửa hàng Palm Beach, nơi bán hàng mang thương hiệu của bạn, bạn nghe thấy một khách hàng nói với nhân viên quản lí rằng anh ta sẽ chẳng bao giờ mua hàng của bạn nữa vì rõ ràng là nó bị đội giá khủng khiếp. Câu

chuyện nảy sinh khi một hôm, trợ lí của người đàn ông này mặc một chiếc áo giống hệt chiếc áo anh ta đang mặc và nói rằng anh ta mua nó ở chợ Odd Lot Flea chỉ với giá 20 đô-la, rẻ hơn 70 đô-la (một khoản đáng kể) so với giá gốc. Vấn đề ở đây là gì?

Đó là một rắc rối trong khâu phân phối mà nếu lặp lại nhiều lần sẽ trở thành một vấn đề lớn liên quan đến giá trị thương hiệu và dẫn đến những điều tồi tệ hơn trong khâu bán hàng. Một quyết định đã được đưa ra cho phép bày bán/phân phối sản phẩm ở một nơi có chất lượng kém hơn. Tôi có thể nghe thấy bạn đang hét lên: “Không, tôi không hề quyết định như thế. Chúng tôi chỉ bán cho những nơi sang trọng thôi”.

Thực ra, trong trường hợp này, vấn đề là ở chỗ bạn đã đưa ra một quyết định không triệt để, thậm chí còn tệ hại hơn. Bạn bán hạ giá sản phẩm để đổi lấy vài đồng xu lẻ và chẳng bao giờ sử dụng quan điểm thương hiệu của bạn để biết rằng nó sẽ đến tay một người bán hàng ở những nơi bình dân hơn. Bạn đã không chú ý đến vấn đề phân phối, bạn chỉ đưa ra quyết định về mặt tài chính mà thôi.

Tại sao việc xây dựng hồ sơ thương hiệu có thể tạo nên sự khác biệt? Bởi vì một bản mô tả đầy đủ sẽ buộc bạn phải giải quyết những vấn đề như phân phối sản phẩm và định ra một số đường lối hoạt động. Nếu bạn không có mặt ở cơ quan vào ngày sản phẩm được bán ra thì cho dù ai là người thực hiện việc mua bán đó đi chăng nữa, nhìn vào hồ sơ thương hiệu, họ cũng có thể biết rằng bạn đã đề ra các tiêu chuẩn để loại những hàng hóa cũ cũng giống như khi bán hàng mới.

### **Phác thảo hồ sơ thương hiệu**

Khi hoàn thành bài tập này, bạn sẽ có một tài liệu có thể áp dụng với nhiều người và theo nhiều cách khác nhau:

- Để nhà đầu tư thấy rằng bạn là người hiểu biết và chuẩn bị chu đáo mọi việc.

- Định hướng cho một đại lý quảng cáo hay xúc tiến bán hàng mới. (Họ sẽ ấn tượng vì họ khó mà gặp được những người như bạn).

- Làm cho người quản lí cấp cao của bạn hiểu để nhận được sự hỗ trợ từ phía họ và có thể kiếm được nhiều tiền hơn (cho bạn hay thương hiệu của bạn).

- Giúp những người khác trong tổ chức của bạn nắm được tinh thần trở thành những nhà quản trị thương hiệu hàng đầu. Tại sao bạn không sử dụng những phần này để đưa cho họ quyền lợi, mục tiêu chung, sự nhiệt tình và cam kết hợp tác?

- Để sử dụng nó như là một công cụ tiện ích trong việc đào tạo người thay thế khi bạn đang nhắm đến những thứ lớn hơn và tốt đẹp hơn.

Một hồ sơ thương hiệu cho bạn đáp án của nhiều câu hỏi. Khi bạn hoàn thành, nó có thể dài đến 10 trang hay chỉ vừa vặn trong một trang. Tôi khuyên bạn nên viết một bản dài, sau đó, bạn hãy xem lại và diễn đạt cho thật rõ ràng, súc tích. Cuối cùng, nếu có thể, hãy tự mình rút ngắn xuống còn khoảng một trang. Hãy tưởng tượng bạn có một bảng như sau ở trên bàn của những người đưa ra quyết định về thương hiệu; khi tôi đưa ra câu hỏi, bạn hãy điền vào đó những câu trả lời ngắn gọn, đủ ý.

### **Hồ sơ thương hiệu của bạn**

--	--

<b>Đáp án</b>	<b>Câu hỏi</b>
Mô tả	Thương hiệu này chính xác là gì?
Ích lợi	Nó đem lại lợi ích gì cho một số người?
Khách hàng mục tiêu	Ai sẽ thấy được giá trị của thương hiệu này?
Vị thế cạnh tranh	Điểm khác biệt là gì? Có giá hơn, có uy tín hơn, hài hước hơn, chất lượng tốt nhất...
Giá cả	Giá cả của bạn so với đối thủ cạnh tranh như thế nào?
Phân phối	Bạn muốn thương hiệu của mình được bày bán ở những nơi nào? Và không nên bán ở những nơi nào?
Định vị thương hiệu	Bạn sẽ phải nhắc đi nhắc lại điều gì cho đến khi mọi người “hiểu được” thương hiệu của bạn?
Đặc điểm	Nếu thương hiệu này thực sự tồn tại, bạn muốn mọi người nói gì về nó?
Các chiến lược	Bạn sẽ đầu tư tiền bạc vào công việc truyền
truyền thông	thông cho thương hiệu như thế nào và ở đâu? Đâu là những địa điểm và tình huống tốt nhất cho thương hiệu? Bạn có cộng tác với các đối tác quảng cáo không? Nếu có, bạn sẽ dựa vào tiêu chí nào để lựa chọn đối tác cho mình?

Hãy tưởng tượng bạn đang bị một nhà đầu tư hay chủ tịch tập đoàn chất vấn và bạn sẽ bị hỏi những câu giống như trong bảng trên. Đó là lí do tại sao bạn cần phải có câu trả lời.

Đến lượt bạn: Tôi khuyên bạn nhất thiết phải chuẩn bị một tập giấy trong khi chúng ta cùng thảo luận sáu chương trong phần 4 này. Bằng cách đó, bạn có thể ghi lại những ý tưởng nảy ra trong đầu và có một điểm khởi đầu tốt để phát triển hồ sơ thương hiệu của chính mình. Tôi nghĩ cách dễ nhất để làm điều này là để hai hoặc ba tờ giấy trước mặt bạn và đánh dấu nó với dòng chữ “Nền

tảng”. Làm như vậy, bạn có chỗ để viết nháp ra những ý tưởng, gạch bỏ chúng và tạo ra một bản ghi chép khái quát.

Sau đó, hãy dành ra ít nhất một tờ giấy hai mặt cho mỗi chủ đề. Khi đọc đến phần bàn về giá cả trong Chương 16 - Hệ thống các kênh phân phối - bạn có thể cần nhiều giấy nháp để thực hiện các phép tính cơ bản nhằm giải quyết những bài toán này nhanh chóng và đơn giản hơn. Với những người sợ môn toán: hãy thư giãn, đừng lo lắng, tôi xin hứa là những bài toán này rất dễ và chúng ta sẽ tiến hành từng bước một.

### **Đầu tiên và trên hết: Một bản mô tả**

Bản mô tả này nên tương đối đơn giản. Hãy bắt đầu từ những điều thực sự cơ bản. Có phải thương hiệu là khái niệm nói về một sản phẩm, một dịch vụ, một ý tưởng hay một con người hay không? Bây giờ, chúng ta sẽ đi sâu vào chi tiết.

Liệu thương hiệu này có nhiều loại hình sản phẩm không (nhớ lại quy tắc 5P)? Các ví dụ sau đây sẽ giúp bạn trả lời câu hỏi này:

1. Ngân quỹ là của tập thể và danh tiếng là của cá nhân
2. Kế toán doanh nghiệp nhỏ và chuẩn bị quay vòng thuế cá nhân
3. Phần cứng và phần mềm
4. Xe tải nhỏ và xe hơi thể thao
5. Hội thảo và sách vở
6. Tụ điện và gia tốc kế
7. Trung tâm thể dục thẩm mỹ và những người huấn luyện cá nhân

Liệu có sự kết hợp giữa các sản phẩm và dịch vụ hay giữa ý tưởng và con người không? Tôi xin đưa thêm vài ví dụ nữa:

1. Các thiết bị mạng và tư vấn thường xuyên
2. Các lớp “Đào tạo huấn luyện viên” và giáo trình dành cho các huấn luyện viên nội bộ này
3. Thẻ tín dụng và dịch vụ chăm sóc khách hàng
4. Một trang web để khách hàng ghé thăm với phần mềm tải chương trình và liên kết đến các trang khác.

Hãy ghi lại một loạt các từ có thể miêu tả “cái gì” là thương hiệu. Bạn nhớ ghi thêm cả những ý tưởng phát triển, mở rộng trong tương lai để khi cần bạn có thể nhìn vào bản phân tích này. Khi chúng ta đã hoàn tất mọi yếu tố của bản mô tả, bạn sẽ thấy việc quyết định xem một ý tưởng mới có thực sự phù hợp với thương hiệu này hay không đơn giản hơn rất nhiều.

### ***Kiểm tra lại xem bạn thực sự có gì để bán***

Bây giờ, chúng ta đã xong phần khởi động, tôi muốn tăng mức độ khó cho bạn thêm một chút. Bạn thực sự có thứ gì đáng giá để bán? Câu trả lời này sẽ dẫn đến việc bạn phải tìm hiểu đâu là điểm mạnh, có giá trị và có thể truyền thông trong thương hiệu của bạn.

Vì vậy, điều tôi muốn biết là liệu bạn có thể nhìn thẳng vào mắt tôi và nói với tôi rằng thương hiệu này đáng để tôi bỏ thời gian và chú ý đến.

1. Nó có điểm gì thú vị?
2. Nó có gì khác với các thương hiệu hàng đầu không?
3. Tại sao tôi nên tin bạn?

4. Nó sẽ mang lại cho tôi cái gì?

5. Bạn sẽ làm được gì cho tôi?

Với những câu hỏi này, tôi muốn bạn nắm được những thực tế cơ bản, từ việc sản phẩm là gì tới việc nó có thể là gì và có ý nghĩa như thế nào đối với người mua. Tôi muốn đưa ra những cam kết mà thương hiệu của bạn có thể tạo ra.

Những sản phẩm lớn bạn cần bán là gì? Nếu bạn sở hữu một xưởng sản xuất cây thông Nô-en, điều đó có nghĩa là bạn đang bán một sản phẩm tiện dụng và có thể tái sử dụng vì nó không bị rụng lá và không cần mất một chuyến đi trong bão tuyết mới mua được. Tuy nhiên, bạn có biết mình cần phải bán thứ gì nữa không? Đó là bức tranh tinh thần về cây thông Nô-e: khi chúng ta còn là những đứa trẻ, sự thần kì của phép biến hóa, biểu tượng của một năm nữa trôi qua... Những thứ tình cảm này có khi lại là động lực khiến nhiều gia đình muốn mua một cây thông hoàn hảo hơn, hấp dẫn hơn và đắt tiền hơn của bạn thay vì mang về một đồng cảnh nhựa khăng khiu của một ai khác.

Thêm một dẫn chứng khác: Bạn sản xuất rau quả đông lạnh và nghĩ ra một sản phẩm kết hợp gồm rau đông lạnh, mì ống và nước sốt đựng trong túi. Ý tưởng của bạn là người tiêu dùng chỉ cần nấu tất cả những thứ đó lên và trong vài phút anh ta đã xong bữa tối. Vậy thì lợi ích là gì? Sự tiện lợi, mùi vị tuyệt hảo, nhanh chóng, đảm bảo dinh dưỡng và rất nhiều điều khác nữa. Đó là một danh sách tốt với đầy những ích lợi tuyệt vời mà bạn phải thừa nhận, và những ích lợi đó quá hiển nhiên đến nỗi bạn chẳng cần phải suy nghĩ nhọc công.

Bạn có tìm thêm được lợi ích gì nữa không? Hãy cố nghĩ xem. Bạn có một giải pháp cho một vấn đề đang làm phiền hàng triệu gia đình - chủ yếu là phụ nữ - ngày này qua ngày khác. Đó là vấn đề “Tối nay chúng ta sẽ ăn gì?”. Thật là một cơ hội lớn ngay trước mắt để chúng ta sử dụng sự sáng tạo của mình, giúp những người ta yêu thương thấy rằng chúng ta quan tâm đến họ như thế nào và tận dụng được những chai lọ bỏ không trong tủ lạnh. Đây chẳng phải là một hình ảnh đẹp đẽ, ấm cúng và đầy trù mển hay sao? Hãy đối mặt với sự thật. Khi câu hỏi được đặt ra, nó thường giống như một tiếng khóc buồn rầu, ai oán. Đây là một khách hàng đang đi tìm giải pháp và họ sẽ lắng nghe những gì bạn nói.

Đến lượt bạn: chúng ta hãy cùng nghĩ về giá trị mà thương hiệu của bạn có thể mang lại và hãy làm điều đó theo nhiều phương diện. Nó có vẻ khó hiểu khi bạn bắt tay vào làm lần đầu tiên nên hãy nhìn vào những đặc tính, đặc điểm của sản phẩm và kết hợp chặt chẽ những thứ này để tạo thành giá trị với người mua.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Kinh doanh giải pháp

#### ***Đặc tính, ích lợi và nhiều hơn thế nữa***

Hãy chia tờ giấy của bạn thành bốn cột và ghi là Đặc tính (hoặc Đặc điểm), Lợi ích (hay Vậy thì sao), Giá trị (hay Thành công lớn) và để trống phần còn lại.

Bây giờ, hãy chỉ nghĩ về sản phẩm của bạn (vật thể hữu hình, dịch vụ, ý tưởng và con người) nếu có trên thực tế hay trong đầu bạn. Nếu nó đã tồn tại với một thương hiệu, hãy tạm quên thương hiệu đó một lúc. Hãy chỉ nói về việc “nó là gì”. Để bắt đầu, chúng ta chỉ sử dụng hai cột đầu tiên.



Trong cột “Đặc tính/Đặc điểm”, hãy viết ra 2, 5, 10 hoặc 20 điểm cần biết về thứ chúng ta đang nói đến, tùy vào số lượng bạn có thể nghĩ ra. Bạn hãy buộc mình phải liệt kê ra những điều tốt đẹp mà bạn có thể kể (bạn có nhớ những món rau đầy dinh dưỡng và ngon lành không?) Hãy nhớ ghi vào danh sách những đặc điểm như: bao bì dễ sử dụng, hình thức tiện lợi, mùi vị tuyệt hảo, tốc độ nhanh chóng và tất cả mọi thứ khác. Tôi hy vọng bạn đạt được con số ít nhất là 10.

Ở cột thứ hai, cột “Lợi ích”, bạn hãy viết vài từ bên cạnh mỗi đặc điểm trong danh sách để trả lời cho một trong số những câu hỏi sau: Vậy thì sao? Tại sao tôi nên quan tâm? Nó có lợi gì cho tôi? Hãy chọn bất cứ câu hỏi nào mà bạn nghĩ dễ trả lời nhất trong số đó. Nếu bạn có nhiều điều “Thì sao?”, hãy viết nó ra.

Hãy nhìn một vài ví dụ cho hai cột đầu tiên trong bảng của bạn:

<b>Đặc tính/ Đặc điểm</b>	<b>Lợi ích/ Vậy thì sao?</b>
Những đơn thuốc dưới dạng cơ sở dữ liệu	Có thể kiểm tra những tương tác nguy hiểm tiềm ẩn của thuốc và cảnh báo cho bạn.
Những hứa hẹn trong kinh doanh dịch vụ giặt khô	Quay vòng nhanh hơn; dịch vụ bốn giờ đặc biệt khi cần; có thể khắc phục vấn đề ngay lập tức.
Các giải pháp thay đổi luân phiên của cửa hàng giặt khô	Một điểm mua sắm quần áo; chú ý đến những công việc lặt vặt gây khó chịu như sửa chữa.
Tuổi thọ của pin dài hơn	Chắc chắn rằng sản phẩm sẽ hoạt động, không hết pin trong khoảng thời gian cần thiết để làm việc gì đó (ví dụ như khi bạn mang theo một cái máy tính xách tay trên chuyến bay quốc tế).

Bạn đã nắm được ý tưởng. Nói một cách đơn giản, bạn cần làm cái gì và tại sao người khác nên quan tâm?

Bây giờ đến cột thứ ba. Nhìn vào những gì bạn đã viết trong cột thứ hai và xếp theo thứ tự giảm dần. Như vậy những gì bạn cho là hấp dẫn nhất, có sức thuyết phục nhất sẽ đứng vị trí số một.

Sau khi làm xong, hãy trả lời câu hỏi: Bạn có phải là người muốn mua một sản phẩm giống như vậy không? Cách sắp xếp của bạn đã hợp lí chưa? Bạn có muốn thử làm lại, kết hợp giữa thái độ của người khác và những kinh nghiệm có trong đầu bạn không? Ít nhất, bạn hãy thử đặt mình vào tình huống một bà mẹ phải nuôi ba đứa con, làm việc với một ông chủ trẻ hơn bà 30 tuổi, một tờ hóa đơn 10 đô-la trong ví và cái quần nịt bó ống cuối cùng của bà đã sờn rách. Bạn hãy đặt mình vào vị trí người mua hàng trong một phút và cố gắng sắp xếp lại danh sách. Nếu bạn nghĩ đến điều mà bạn muốn có trong sản phẩm của mình, hãy ghi chú lại và đánh một dấu sao to, nổi bật xung quanh nó. Bạn có thể nghiên cứu khả năng này sau.

Tại sao cột thứ tư của bạn vẫn để trống? Lí do là bởi tôi muốn đợi cho đến khi bạn đã hoàn thành ba cột đầu tiên trước khi tôi giới thiệu với bạn quá nhiều định hướng trong phần này. Đây là tên của cột cuối cùng: Thay đổi cuộc đời tôi. Bạn hãy nhìn lại những đặc điểm và lợi ích của sản phẩm mà bạn vừa nêu ra, có ý tưởng nào thực sự hay và nổi bật không? Có thể có một ý tưởng như vậy hoặc điều kỳ diệu xảy ra khi bạn kết hợp mọi thứ lại với nhau. Nếu thế, bạn hãy ghi vài điều lưu ý vào cột thứ tư và khoanh tròn hai hoặc ba điều mà bạn nghĩ là có thể phôi thai cho một ý tưởng lớn. Nếu đến giờ mà bạn vẫn chưa nghĩ ra được cái gì thì hãy cứ để trống cột này và quay lại xem xét nó sau khi bạn đã đọc hết phần 4 của cuốn sách này.

Bạn có muốn lướt qua một vài ý tưởng để kích thích tư duy của mình không?

- Một trang web cung cấp các thông tin về sức khỏe từ việc những loại vitamin và thảo dược nào giúp phòng chống cảm lạnh đến những nghiên cứu mới nhất trong chữa trị ung thư phổi, vậy nó đang kinh doanh cái gì? Một dịch vụ cung cấp thông tin, một dịch vụ điều tra riêng bí mật, một nguồn an dưỡng tinh thần, một phương tiện giáo dục hay là cái gì khác?

- Đây là một ví dụ nằm ngoài danh sách mà chúng ta vừa đề cập đến. Sẽ thế nào nếu bạn có một cơ sở kinh doanh giặt khô và công việc chúng ta làm dựa trên những cam kết và bạn cung cấp các giải pháp luân phiên nhau. Liệu bạn có thể tăng thêm nhiều lợi ích bằng cách kiểm tra mỗi món đồ xem chúng có bị mất cúc hay bị rách viền không? Tất nhiên, sau đó bạn có kể với tất cả người dân trong thị trấn rằng bạn làm điều đó như là một phần trong cam kết để đem lại một dịch vụ giặt là tốt nhất cho những người bận rộn và luôn quan tâm đến vẻ ngoài của mình không? Bây giờ chúng ta đã đạt được một cái gì đó.

### **Thu thập dữ liệu đầu vào sơ bộ và phản hồi**

Tôi rất khuyến khích bạn mời nhiều người tham gia vào bài tập này cho dù những gì chúng ta đang làm trong giai đoạn này chỉ là những nghiên cứu chung (grandmother research). Sẽ rất hữu ích nếu có thêm quan điểm của nhiều người khác và đôi khi họ sẽ đưa ra những ý tưởng mà bạn chưa bao giờ nghĩ đến. Tuy thế, bạn cũng đừng vội mời chào những nhà đầu tư mạo hiểm sau khi hàng xóm của bạn điền vào mẫu này với những dấu lưu ý xanh đỏ.

Khi bạn đã sẵn sàng thu thập dữ liệu sơ bộ, hãy chuẩn bị một tờ giấy có các cột như chúng ta vừa nói ở trên và phô tô thêm nhiều bản như vậy. Nếu bạn tiến hành 5 đến 10 lần, bạn có thể ngạc nhiên về những gì bạn thu được nhưng bạn phải biết rõ ai đã cung cấp cho bạn những thông tin này.

### **Bàn luận**

Grandmother research là một

Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về việc xác định khách hàng mục tiêu của bạn trong chương tiếp theo. Còn bây giờ, bạn chỉ cần điền tên những người cho bạn thông tin hoặc làm cách nào đó để biết được họ là ai để sau đó có thể phân loại thông tin. Những ghi chú có thể đơn giản chỉ là “nam trên 50 tuổi” hay “những phụ nữ tập tạ hàng tuần” miễn là nó giúp ích cho bạn. Hãy yêu cầu họ chỉ nói về những điều họ nghĩ sau khi điền xong hết tất cả các cột - chứ không phải trước đó.

**Điểm chung giữa thương hiệu và công việc kinh doanh là gì?**

Cho đến lúc này, chúng ta đã hiểu rõ hơn về sản phẩm đang nghiên cứu nhưng chúng ta vẫn chưa bàn luận về vấn đề liệu thương hiệu có phù hợp với sản phẩm và sản phẩm đã được thương hiệu hoá có thích hợp với kế hoạch kinh doanh của chúng ta hay không?

Bây giờ là lúc nên bắt đầu nghĩ xem bạn biết những gì về thương hiệu nếu nó đã tồn tại và sản phẩm nói lên những gì về chính nó và thương hiệu của nó. Bạn vẫn nhớ ví dụ về tiệm giặt là chứ? Hãy giả sử rằng bạn thích ý tưởng kết hợp những lợi ích của công việc, các giải pháp xen kẽ, tiền thưởng cho việc phát hiện ra

những khiếm khuyết trong “dịch vụ hoàn hảo cho những người bận rộn”. Bạn làm những điều đó vì kế hoạch kinh doanh mới của mình. Bây giờ hãy thực hiện nó.

Nếu bạn đã có một công việc kinh doanh, kế hoạch này có thích hợp với cái tên trên cửa hàng của bạn không? Hãy xem bạn nghĩ gì về những điều sau:

- Giặt là nhanh chóng và thân thiện
- Giặt là có giá trị
- Góc của người giữ cửa
- Cửa hàng giặt là của George và Harriet

Nếu nghiên cứu về từng cái tên này, bạn sẽ làm gì? Trước khi bạn quyết định đổi tên theo tên của ông nội George và bà nội Harriet, hãy tự kiểm tra xem kế hoạch mới này có phù hợp với cái tên cũ không? Nếu bạn thêm một dòng hoặc một câu định vị thương hiệu (hãy nhớ lại Chương 10, Cặp đôi quyền lực: Thương hiệu + Tuyên bố định vị, liệu điều đó có thể gắn kết hai thứ với nhau không?

Bạn có biết khách hàng nghĩ gì về công ty bạn không? Tờ báo địa phương của bạn có tiến hành khảo sát hàng hóa tốt nhất hàng năm không? Bạn đã từng đoạt giải bao giờ chưa? Bạn có biết những câu hỏi nào được phát cho công chúng không? Bạn có nên để một bảng điều tra ngắn gọn trên bàn làm việc và yêu cầu mọi người điền đầy đủ vào những tấm thẻ và cho vào một cái hộp không?

Nếu bạn đang tạo dựng một thương hiệu, những lợi ích và khẩu hiệu “Thay đổi cuộc đời” nào có thể đặt nền móng cho thương

hiệu của bạn? Bạn muốn mọi người có những cảm giác và niềm tin như thế nào đối với thương hiệu của bạn?

Quá trình này là một khâu trong số các khâu sàng lọc, đo đạc và thiết kế. Trong điểm này của bản phân tích, đâu là điểm chung giữa sản phẩm và thương hiệu của bạn? Bạn đã rõ về những đặc điểm, lợi ích và tiềm năng của sản phẩm để tạo ra mối liên hệ thực sự có ý nghĩa hay chưa? Phần cuối cùng này là phần khó nhất nhưng cũng là lúc chúng ta sắp tới đích. Tìm hiểu các vấn đề càng kỹ lưỡng, bạn càng có cơ hội tìm ra những thay đổi và những điểm hay để bất ngờ nảy ra một ý tưởng thực sự tuyệt vời.

### **Bạn muốn có một công việc kinh doanh hay một thương hiệu?**

Chỉ nói riêng giữa chúng ta, bạn đã bắt đầu hiểu rằng có một sự khác biệt lớn giữa việc sở hữu một doanh nghiệp và điều hành kinh doanh thương hiệu chưa? Thực ra, đó là một sự khác biệt rất lớn.

Sở hữu những kinh nghiệm kinh doanh và kinh nghiệm về thương hiệu cũng giống như việc bạn có một công việc và một nghề nghiệp vậy. Cái đầu tiên là một phần của cái thứ hai, nhưng cái thứ hai lại bao hàm nhiều yếu tố cá nhân hơn. Nếu bạn thấy mệt mỏi với những gì tôi nói về quan điểm thương hiệu và những thứ “Thay đổi cuộc đời” thì có lẽ là do bạn không thấy hứng thú với quá trình xây dựng thương hiệu. Không sao cả. Còn nếu bạn đang ngồi ở vị trí một nhà quản trị thương hiệu mà vẫn cảm thấy như vậy thì hãy bước ra khỏi đó và lịch sự tìm cách xin chuyển sang một bộ phận khác trong công ty. Cách dễ dàng nhất là nói rằng bạn muốn phát triển một “quan điểm lớn hơn và bạn đánh giá cao nỗ lực của những

người khác trong những công việc không tên và bất cứ điều gì”. Những người quản lí thích cách nói như vậy. Tuy nhiên, đừng dừng lại trừ khi bạn thấy thực sự hứng thú với câu chuyện thương hiệu này. Nó đủ khó để trở thành một động cơ thúc đẩy bản thân bạn để một ngày nào đó, bạn có thể trở thành người cổ vũ hay người điều hành thương hiệu cho cả công ty ngay cả khi nó không làm bạn thấy thú vị. Mặt khác, nếu bạn ngày càng thấy hào hứng với sự kì diệu của quản trị thương hiệu đối với một công việc kinh doanh gần gũi và thân thiết với bạn thì hãy đọc tiếp.

### **Những điều cần lưu ý**

- Phát triển một hồ sơ thương hiệu là việc tốn nhiều công sức. Nó đòi hỏi bạn phải thực sự tính đến mọi nhân tố trong cách thức quản lí thương hiệu của bạn.

- Hồ sơ thương hiệu là một phần không thể thiếu trong kế hoạch kinh doanh tổng thể cho thương hiệu.

- Hồ sơ thương hiệu là một tài liệu sống. Nó có thể thay đổi và thích nghi với từng thời điểm, tuy nhiên sự thay đổi phải được cân nhắc kỹ trước khi thực thi.

- Hồ sơ thương hiệu nên được đặt trên bàn của tất cả những người có thể đưa ra những quyết định ảnh hưởng đến thương hiệu.

## **Chương 15. Phân tích thị trường mục tiêu**

### **Những nội dung chính**

- Tìm hiểu qui mô và tính năng động của thị trường
- Phân loại, phân đoạn và các góc khuyết của thị trường
- Ai muốn cái gì: theo nhân khẩu học và tâm lý học tiêu dùng
- Cơ sở dữ liệu về hành vi có giá trị

Phân tích thị trường mục tiêu tức là tìm ra cơ hội để giới thiệu thương hiệu của bạn và giúp nó đứng vững trong thị trường. Có một số người, ở một nơi nào đó, đang mong đợi những sản phẩm của bạn. Tất nhiên, không dễ gì tìm ra họ là ai, họ ở đâu để có thể đến giới thiệu với họ những sản phẩm tuyệt vời của chúng ta. Trước đây, chẳng có ai lo lắng về việc phải chia các loại hàng hóa vào các bao bì nhỏ và đẹp. Ngày nay, chúng ta phải quan tâm đến vấn đề này vì khách hàng của chúng ta có quá nhiều thứ để lựa chọn.

Bạn đã bao giờ dạo quanh một trung tâm thương mại lớn và thử xác định xem mỗi cửa hàng trong trung tâm đó coi ai là khách hàng mục tiêu hoặc bạn cho rằng ai sẽ là khách hàng mục tiêu của họ chưa? Đó là một bài tập lớn trong suy nghĩ chiến lược và làm được điều đó không phải là quá khó. Có bao giờ bạn xem quảng cáo trên tivi và phải thốt lên rằng: “Ai mà thèm mua thứ này nhỉ?” Có thể đó là vì bạn không phải là khách hàng mục tiêu của sản phẩm, đó, hoặc là nhà quảng cáo cho thương hiệu đó sẽ bị sa thải vì bạn chính là đối tượng khách hàng mà họ muốn nhưng họ lại không tiếp cận được.



Lựa chọn một thị trường mục tiêu nghe có vẻ đơn giản hơn thực chất của công việc này. Tuy nhiên liệu bạn có chắc chắn là mình muốn hướng tới ai hoặc tính toán xem ai muốn mua sản phẩm của bạn hay không? Bạn biết đấy, công việc của chúng ta sẽ dễ dàng hơn rất nhiều nếu chúng ta không phải giải quyết tất cả các vấn đề thuộc về con người này.

### **Làm các phép toán trước: phân loại, phân đoạn và các góc khuất của thị trường**

Bạn có thể không tin nhưng chúng ta sẽ bắt đầu việc xác định khách hàng mục tiêu bằng cách làm vài phép toán. Điều này nghe có vẻ hơi lộn xộn? Làm thế nào bạn có thể nói cho tôi biết sản phẩm của bạn tốt cho những ai, có thể đáp ứng mong muốn và nhu cầu của những đối tượng nào và bạn cũng sẽ không biết ý tưởng này lớn cỡ nào nếu không nắm vững “ý tưởng lớn” này phù hợp với nơi nào trên thế giới? Đó là lý do tại sao chúng ta sẽ xác định qui mô của cơ hội bằng cách tính toán xem nó phù hợp với nơi nào và tại thị trường đó, người ta thích cái gì nhất. Nếu thiếu một “quả cầu pha lê” hay 5000 cuộc phỏng vấn cá nhân, làm thế nào để bạn xác định được mọi người thích cái gì? Luôn có một cách để có được thông tin này nhờ vào những dữ liệu thống kê.

#### **Lưu ý**

Hãy nhớ câu châm ngôn

Xé lẻ các con số chính là một phần của công việc kinh doanh. Nó là bước “phẫu thuật chung” trong phân tích thị trường, là công việc điều tra trong quá trình theo dõi xu hướng thị trường. Việc tính toán xem làm thế nào để một loại sản phẩm có thể phù hợp với bức

tranh lớn hơn thật thú vị. Đó là một trong số những bài tập tư duy yêu thích của tôi.

Dù bạn đã có một sản phẩm mà bạn cố gắng tìm kiếm thị trường lớn nhất cho nó, hay bạn mới chỉ có ý tưởng về sản phẩm mà chưa có ý niệm gì về việc nó lớn, nhỏ cỡ nào, bạn cần phải biết các sản phẩm sẽ được phân loại và được nhận biết ra sao. Sau đó, bạn cần tính toán xem các cơ hội cho thị trường mục tiêu sẽ nằm ở đâu?

Một ví dụ cụ thể sẽ giúp bạn hình dung rõ ràng hơn. Tuy nhiên, tất cả những “sự thật và con số” ở đây là do tôi nghĩ ra, vì vậy bạn chớ nên thắc mắc về những thông tin này.

Bạn đang tính chuyện mua một phòng chơi bowling vì bạn thực sự thích môn thể thao này. Bạn cho rằng nó thật tốt rất vui vẻ và bạn muốn kinh doanh gần nhà. Bạn đã quyết định khôn ngoan là tìm hiểu một chút về tình hình kinh doanh bowling đang diễn ra như thế nào. Người chủ sở hữu hiện thời của sân bowling đó đưa cho bạn một bản báo cáo cho thấy trò chơi này đang ngày càng được yêu thích, bằng chứng là số lượng các lane bowling được thuê trong suốt 12 tháng qua. Đây là xu hướng chung trên toàn quốc và điều này khiến cho các ông chủ trong ngành kinh doanh bowling cảm thấy rất tuyệt vời.

Thậm chí, bản báo cáo còn nói rằng tại miền Tây nước Mỹ (giả sử bạn sống ở đó), bowling có xu hướng phát triển mạnh nhất. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với những quan sát của riêng bạn. Trong khi bạn đang gặp gỡ người chủ sở hữu hiện thời của phòng chơi bowling, cậu con trai của bạn muốn giúp bạn đã lên mạng tìm các dữ liệu thống kê về bowling. Cậu bé in ra một bản báo cáo đồ sộ

và đưa nó cho bạn vào tối ngày hôm đó. Và bây giờ bạn đã có trong tay hai bản báo cáo nghiên cứu về bowling.

Theo cột 1 - thông tin của người chủ sở hữu hiện tại, rõ ràng số rãnh chơi bowling được thuê trong năm 1999 nhiều hơn năm trước. Nó cũng cho thấy trong năm trước, ở miền Tây nước Mỹ, Bowling phát triển hơn so với khu vực miền Đông, ông ta đã cho bạn biết sự thật. Quả là một người tốt bụng!

Cột 2 - thông tin từ con trai của bạn, cũng cho ta thấy sự thật mà chúng tôi đã khoanh tròn ở cả hai cột để bạn dễ hình dung. Tuy nhiên, thông tin có vẻ khác nhau, ở cột này có nhiều số hơn và bạn có thể rút ra một vài kết luận khác ngoài hai kết luận trên từ những con số này.

Hãy xem xét các dữ liệu từng dòng một và xem thực chất câu chuyện là thế nào. Hãy cùng tôi xem xét các dòng dữ liệu ở cột bên phải theo thứ tự từ trên xuống dưới.

- Miền Tây có mức tăng trưởng lớn hơn so với năm ngoái gần 7%, trong khi mức tăng trưởng ở Miền Đông giảm gần 2%. Tuy nhiên, thật thú vị khi nhận thấy rằng cả hai miền của nước Mỹ có sự phân chia khá đồng đều, mỗi miền chiếm khoảng 50% thị phần của cả nước.

- Hai loại lane bowling: lane candlepin và lane tenpin, tại thời điểm này có tỷ lệ khá cân bằng. Nhưng điều này xảy ra là do trong năm vừa qua, các hoạt động trên lane candlepin đã tăng lên vượt bậc.

- Dường như ngày nay, lứa tuổi vị thành niên và người lớn không còn bị thu hút bởi bowling. Nhóm tuổi từ 13 đến 24 tham gia chơi bowling chỉ chiếm 3% trong tổng số người chơi.

- Trẻ em vẫn tiếp tục chơi bowling và chiếm một phần rất lớn trong ngành kinh doanh này.

- Lứa tuổi 25 đến 35 có biểu hiện ngày càng quan tâm tới bowling. (Giá mà tôi biết được đây là do họ dẫn con cái mình đi chơi hay họ tới các sân bowling vì bản thân họ).

- Nhóm người chơi ở độ tuổi trên 35 rất thú vị. Trong năm vừa qua, những người từ 36 đến 44 tuổi chơi bowling ít hơn, trong khi những người trên 45 tuổi tới chơi bowling lại tăng và hiện tại đây là nhóm người chơi bowling có tỷ lệ lớn nhất.

Bây giờ thì có lẽ bạn đã hiểu ra vấn đề, bạn nghĩ như thế nào về việc mua lại sân chơi bowling này? Điều này còn phụ thuộc vào việc đó là loại địa điểm nào.

- Loại lane bowling candlepin đang phát triển nhanh chóng. Địa điểm của bạn được xây dựng dành cho lane bowling tenpin. Liệu bạn có muốn chuyển đổi hình thức sân không? Bạn sẽ chuyển đổi tất cả các lane hay chỉ một nửa số lane đó thôi? và để chuyển đổi một lane như vậy bạn sẽ mất bao nhiêu tiền?

- Theo dữ liệu, nhóm người trưởng thành từ 25 đến 35 tuổi và nhóm trẻ em từ 5 đến 12 tuổi có mức tăng trưởng nhanh nhất trong bowling. Có vẻ như đó là những gia đình trẻ. Khu vực của bạn có nhiều gia đình trẻ không?

- Tỷ lệ chơi bowling ở lứa tuổi từ 46 đến 65 cũng tăng khá nhiều và những người ở lứa tuổi này chơi bowling thường xuyên hơn. Có lẽ bạn nên phục vụ thêm món cocktail và bánh ngọt.

- Nếu bạn phục vụ thêm món cocktail, có thể là những gia đình trẻ không tới chơi nữa. Hoặc có thể bạn để họ tới sớm và chỉ phục

vụ cocktail sau 9 giờ vào cuối tuần.

Chúng ta bắt đầu bằng cách coi một sân chơi bowling như một cơ hội kinh doanh nhưng chúng ta kết thúc bằng cách xem xét rất nhiều vấn đề đối với nhiều người khác nhau.

- Một yếu tố của loại hình giải trí ngoài trời dành cho toàn thể các gia đình (góc nhìn thị trường).

- Một sân chơi bowling trong một nước có rất nhiều sân chơi bowling (góc nhìn phân loại quốc gia).

- Một sân chơi bowling trong phân đoạn bowling tenpin (góc nhìn phân đoạn).

- Có thể là một sân chơi bowling chỉ dành cho người lớn (cái nhìn vào góc khuyết của thị trường).

Dựa trên việc bạn nhìn nhận tình huống như thế nào, bạn có thể đưa ra các quyết định rất khác nhau về việc làm thế nào để quảng cáo, trang trí, trang bị, cải thiện sân, tính toán giá cả và ước lượng số nhân viên cần thiết. Bạn càng xem xét vấn đề bao quát (càng gần phía đỉnh của nấc thang phân cấp), những khẳng định về khách hàng mục tiêu của bạn sẽ càng mang tính bao quát và ít chuyên biệt hơn.

Những câu hỏi đơn giản nhất là:

- Bạn muốn những ai tới sân bowling của mình?

- Ai có thể tới sân bowling của bạn?

Hai câu hỏi này kết hợp với nhau có ý nghĩa gì không? Hãy thử suy nghĩ điều này một cách logic. Nếu sân bowling của bạn nằm trong một vùng ngoại ô ngay gần một thành phố lớn, có thể bạn sẽ có một nhóm khách hàng rất đa dạng trong vòng bán kính 10 dặm.

Vậy hãy chọn lựa bất cứ đối tượng khách hàng nào mà bạn thích, nhóm khách hàng mà các dữ liệu cho thấy là nhóm đối tượng tiềm năng nhất và hãy đặt mục tiêu vào họ. Trong Chương 17 - Xác định đối thủ cạnh tranh - chúng ta sẽ bàn về việc xác định đối thủ và giúp bạn tập trung vào sự chọn lựa của mình.

Nếu sân bowling của bạn nằm trong một thị trấn nhỏ, cách thành phố những 50 dặm, bạn vẫn có những đối tượng khách hàng khác nhau, nhưng có lẽ số lượng của mỗi đối tượng khách hàng không đủ để bạn coi họ là mục tiêu chuyên biệt, ví dụ như nhóm khách hàng người lớn - những người thích vừa chơi bowling vừa thưởng thức cocktail.

Như vậy, bạn có thể thấy phân tích dữ liệu rất quan trọng trong việc lựa chọn khách hàng mục tiêu.

### **Bạn càng biết nhiều, mọi việc càng trở nên dễ dàng hơn**

Tôi đặc biệt chú trọng tới việc giúp các bạn biết cách xác định và sau đó là phân loại một sản phẩm vì một số lý do sau đây:

- Hiểu được môi trường lớn hơn, trong đó sản phẩm của bạn tồn tại là rất quan trọng. Sân chơi bowling của chúng ta có thể được coi là một phần của một vài loại hình khác nhau: giải trí ngoài trời, giải trí cho gia đình, giải trí cho trẻ em, giải trí cho người lớn, hoạt động thể thao...

- Một khi bạn đã hiểu được các loại, phân đoạn và các góc khuyết sắp xếp như thế nào, bạn có thể tìm ra một số cách đơn giản để mở rộng nhu cầu sản phẩm của mình. Các phân đoạn và góc khuyết khác có thể đang chờ được lấp đầy và bạn chỉ cần bỏ ra một chút nỗ lực marketing để lôi kéo khách hàng vì họ thích đóng góp “một cách tự nhiên” cho công việc kinh doanh của bạn.

- Khi bạn thực sự học cách để kinh doanh trong bối cảnh có rất nhiều thứ tưởng như giống nhưng lại khác nhau, khả năng xác định ai và cái gì là đối thủ của bạn sẽ trở nên sắc bén hơn. Tôi sẽ dành cả một chương tiếp theo để nói về việc xác định và giải quyết các vấn đề cạnh tranh. Tôi đặc biệt tập trung vào khả năng có được một cái nhìn sâu rộng về các vấn đề xung quanh đồng thời nhìn nhận rõ ràng và toàn diện về những đối thủ cạnh tranh của bạn.

## **Bàn luận**

Cây quyết định:

Tôi muốn chỉ cho các bạn cách vẽ, từ đó tính toán xem bạn đang ở trong loại hình và phân đoạn thị trường nào. Đây là một bài tập rất tốt vì nó giúp bạn thấy được sản phẩm của bạn có khả năng phù hợp với một vài hoặc thậm chí là nhiều loại thị trường khác nhau. Chúng ta hãy cùng tiếp tục với ví dụ về sân bowling nói trên và cùng xây dựng một mô hình cây quyết định. Do không gian có hạn, tôi chỉ trình bày một ít trong số rất nhiều điểm khác nhau mà cái cây của chúng ta vươn nhánh tới.

Sân bowling sẽ phù hợp với thị trường nào

Giải trí cuối tuần

Giải trí cuối tuần	Ở nhà	Thuê đĩa phim Xem phim trả tiền Ăn tối với bạn bè
	Đi chơi	Xem phim, khiêu vũ, đi nhà hàng, chơi bowling, đi nghe hòa nhạc

Trong phần phân tích trước, chúng ta coi bowling là một trong số những lựa chọn cho loại hình giải trí cuối tuần. Chúng ta có thể chọn điểm xuất phát là giải trí gia đình hoặc hoạt động thể thao trong nhà; các hoạt động tập luyện, vui chơi ngoài trời giá rẻ dành cho gia đình và kết thúc nhánh cây bằng hoạt động chơi bowling. Có lẽ bây giờ, bạn cần dành ra 5 phút để vẽ một cây quyết định bắt đầu bằng các hoạt động tập luyện cho gia đình hoặc giải trí cho người lớn. Khi đã có được cái nhìn bao quát hơn về việc sản phẩm của bạn phù hợp với thị trường nào, nó sẽ giúp bạn hình dung về khách hàng mục tiêu hay một vài lợi ích mà trước đây bạn chưa từng nghĩ tới.

Đây là một công thức tuyệt vời và là cách rất tốt để thúc đẩy tính sáng tạo khi bạn cảm thấy cần một vài phương thức làm mới sản phẩm của mình. Tất cả mọi thứ đều là một phần của cái lớn hơn và việc học cách tư duy hai chiều sẽ rất có ích khi bạn cố gắng phân tích những lợi ích của sản phẩm để thu hút những khách hàng mới.

### **Hai phương pháp quan trọng: nhân khẩu học và tâm lý học tiêu dùng**

Hầu hết mọi người đều đã quen với thuật ngữ thống kê nhân khẩu học vì các phương tiện truyền thông rất hay nhắc tới thuật ngữ này. Những bình luận về tâm lý học tiêu dùng (hay lối sống) cũng liên tục xuất hiện nhưng rất ít người quen với thuật ngữ này và chẳng bao giờ nhận ra những lời bình luận như vậy.

Bạn có thể tìm thấy một số lượng khổng lồ các dữ liệu nhân khẩu học tại Văn phòng Điều tra dân số Chính phủ Mỹ. Nếu bạn truy cập trên Internet tại trang web [www.census.gov](http://www.census.gov), bạn sẽ tìm thấy rất



nhieu bản báo cáo đã được định dạng và vô vàn những sự thật khác nhau.

Các dữ liệu về tâm lý học tiêu dùng không sẵn có như vậy vì Văn phòng điều tra dân số không thu thập các dữ liệu đó. Tôi tìm thấy rất nhiều dữ liệu loại này trong các bài báo trên các tạp chí kinh doanh. Chúng thường dựa trên kinh nghiệm kinh doanh và việc học tập. Tuy nhiên, để định hướng giúp bạn, tôi đã truy cập trang web [www.askjeeves.com](http://www.askjeeves.com). một trang web tìm kiếm thông tin quen thuộc. Chỉ cần gõ vào đó cụm từ “tâm lý học tiêu dùng là gì” tôi có được địa chỉ một số trang web nói về vấn đề này.

Bạn nên nghĩ tới việc sử dụng Internet vào hai việc sau:

- Xem trang web của tạp chí American Demographics (Tạp chí Nhân khẩu học Hoa Kỳ) tại địa chỉ [www.demographics.com](http://www.demographics.com). Trang web này có rất nhiều bài báo hay và chúng sẽ giúp bạn tìm được một hướng đi tốt.

- Sử dụng các công cụ tìm kiếm trên mạng để tìm thông tin về ngành công nghiệp. Trong ví dụ về sân chơi bowling đã nói ở trên, tôi chỉ cần gõ “bowlers” và tôi đã nhanh chóng tìm ra Hiệp hội Những người sở hữu sân bowling tại Mỹ. Nếu tôi thực sự muốn mua cái sân bowling, tôi nên dành thời gian cho những người đó trước tiên.

**Cách tư duy mới: Thái độ và hành vi, cái nào quan trọng hơn?**

Tôi đã nói về tầm quan trọng của thái độ, niềm tin và lối sống của con người, nếu tiếp tục thì có vẻ như tôi đang tự mâu thuẫn với mình. Nếu bạn yêu cầu tôi lựa chọn một trong hai thông tin mà tôi muốn, hoặc thái độ hoặc hành vi, thì chín phần mười là tôi sẽ chọn

hành vi. Đó là bởi vì tôi đã nghiên cứu cả hai loại thông tin trên và những thông tin về hành vi luôn tỏ ra hữu ích hơn.

Nghiên cứu về thái độ có thể rất phong phú, có thể tạo ra những ý tưởng tuyệt vời và đầy tính sáng tạo. Nó có thể thôi thúc chúng ta nói về những sản phẩm mới, phát triển các ý tưởng mới, những kỹ nghệ bán hàng mới và nhiều thứ khác nữa. Nếu được sử dụng đúng cách và đúng người, đó sẽ là một phép màu. Dù sao, tôi cũng không hề có ý chê bai các thông tin về thái độ nhưng nếu tôi biết những việc mà con người thực sự làm chứ không phải là những gì họ sẽ làm hoặc muốn làm, tôi sẽ đưa ra được những quyết định rõ ràng hơn.

Một trong những công cụ tuyệt vời nhất của công nghệ cao dành cho những người quản trị thương hiệu là sự phát triển của cơ sở dữ liệu khách hàng. Theo cách hiểu đơn giản nhất, dữ liệu khách hàng chính là các chương trình khách hàng thân thiết, một chương trình đã trở nên quá phổ biến. Mục tiêu marketing của các chương trình này là khuyến khích mọi người sử dụng dịch vụ của hãng hàng không hay của cửa hàng càng thường xuyên càng tốt. Để thuyết phục mọi người làm điều này, doanh nghiệp đưa ra những phần thưởng khích lệ dựa trên khối lượng sử dụng dịch vụ của khách hàng. Khách hàng càng mua nhiều, họ càng có nhiều điểm.

Số điểm mà hãng hàng không nợ bạn cũng cho thấy số lượng chuyến bay mà bạn đã bay. Đó là cách hãng hàng không sử dụng để tính xem họ nợ bạn bao nhiêu dặm. Kỹ thuật tìm kiếm thông tin nói trên được cải tiến vượt bậc vào những năm 1990 với bộ nhớ lớn hơn và khả năng phân tích tốt hơn. Bộ nhớ lớn hơn nghĩa là bạn có thể có nhiều khách hàng tham gia vào chương trình hơn, lưu lại được các thành phố mà họ thường đến và có thể lưu giữ thông tin

trong vòng ba năm thay vì chỉ một năm như trước kia. Nhiều dữ liệu hơn, đặc biệt là dữ liệu theo thời gian, nghĩa là bạn có thể bắt đầu nghiên cứu trực tiếp từ dữ liệu chứ không chỉ là những bản báo cáo về chúng.

Cơ sở dữ liệu khách hàng được ứng dụng rất nhiều trong lĩnh vực khuyến mại. Chúng ta sẽ bàn một chút về vấn đề này ở phần 5 - Năm quyền sở hữu: Phần quản lý chung trong quản trị thương hiệu.

Giá trị lớn nhất của việc nghiên cứu dữ liệu giao dịch là bạn đang tìm hiểu những thứ mà khách hàng thực sự mua, hành vi thực mua của khách hàng. Một cơ sở dữ liệu giao dịch là một nguồn nghiên cứu bổ ích đang chờ đợi những câu hỏi và những công cụ thích hợp.

### **Bàn luận**

Một cơ sở dữ liệu giao dịch bao gồm các thông tin về việc mua bán hay giao dịch của các khách hàng và cửa hàng nhất định cũng như các thông tin sử dụng cho những lần mua hàng sau. Khối lượng thông tin và thời gian lưu trữ phụ thuộc vào bộ nhớ của hệ thống máy tính được sử dụng.

Nếu công ty bạn có một thứ tương tự, bạn nên ngồi với bất kỳ ai là người quản lý cơ sở dữ liệu và nhờ anh ta hoặc cô ta nói cho bạn biết về các loại dữ liệu được thu thập và lưu trữ. Sau đó, bạn ghi ra một danh sách các câu hỏi dễ hiểu, rồi bạn quay lại kiểm tra xem bao nhiêu câu hỏi có câu trả lời. Quá trình lấy thông tin ra khỏi cơ sở dữ liệu được giải thích chi tiết ở phần 5, vì vậy nếu bạn có cơ hội tiếp cận với bất cứ dữ liệu nào như vậy, tôi khuyên bạn nên nghiên cứu phần này thật kỹ lưỡng.

Tuy nhiên, nếu bạn không có cơ hội nào để tiếp cận thì sao? Đây cũng là tình trạng chung của rất nhiều người. Bạn sẽ ngạc nhiên nếu biết mình có thể tìm kiếm được rất nhiều từ các tạp chí kinh doanh, các bài báo và trang web. Các tạp chí, bài báo và trang web này lấy thông tin từ đâu? Chính là từ các công ty đã ứng dụng những chương trình trên và đã rút ra được những bài học quý báu từ quá trình thực tiễn. Họ chính là những người sau này sẽ kể về những câu chuyện của mình. Những người kinh doanh truyền thông đa phương tiện có phương thức tiếp cận rất đặc biệt và họ rất sẵn lòng kể cho tất cả mọi người trong ngành những gì mà các công ty đã học được.

Nếu bạn có được dữ liệu từ một bài báo hay một bài phát biểu, thậm chí là một cái gì đó đơn giản như một trang “Thống kê Bowling” mà chúng ta đã thấy ở trên, bạn có thể học được rất nhiều.

Điểm mấu chốt là: những con số cho bạn biết những gì mà con người thực sự làm, họ tiêu tiền cho cái gì và họ dành thời gian để làm gì.

Dữ liệu không thể thật hơn những cái đó và đó là lý do tại sao tôi lại thích những con số đến vậy.

**Khi tập hợp tất cả mọi thứ lại, chúng ta sẽ tìm thấy mục tiêu**

Xin đừng nói với tôi rằng khách hàng mục tiêu của bạn là “phụ nữ từ 25 đến 54 tuổi” và mong đợi tôi nói bất cứ điều gì ngoài câu: “Nghe hay đấy!”. Những người phụ nữ ở độ tuổi ấy hợp thành nhóm gì? Điều gì khiến họ quan tâm đến sản phẩm của bạn? Hãy cụ thể hơn nữa trong việc thành lập một hồ sơ về khách hàng mục tiêu để nếu chúng ta quyết định chọn một dải tuổi rộng như vậy, chúng ta

vẫn có thể thấy nhóm phụ nữ từ 25 đến 54 tuổi - là những người như thế nào...

Chúng tôi muốn tạo ra một hồ sơ có thể giúp bạn và bất kỳ ai làm việc cùng bạn, phác họa những kiểu người chắc chắn sẽ mang lại những đặc điểm tốt nhất cho thương hiệu của bạn. Cái chúng tôi tạo ra có thể giúp bạn đưa ra rất nhiều quyết định thực tế, ví dụ như: nên lựa chọn loại hình quảng cáo nào; nên sử dụng loại cửa hàng, trang web hay đại lý nào và loại hình khuyến mại nào sẽ hấp dẫn nhất?

Nếu bạn đã soạn ra một danh sách các đặc điểm và lợi ích cho sản phẩm của mình trong bài tập trước, bước này sẽ trở nên dễ dàng hơn. Chúng ta sẽ phân loại những lợi ích này thành nhóm và sau đó tính toán xem nhóm lợi ích nào có thể trở thành lợi thế của chúng ta.

Sau đây là một số ý tưởng khác nhau về những lợi ích gồm sự hấp dẫn về chức năng, lối sống, cảm xúc hay giá trị:

**Sự hấp dẫn về chức năng:** đơn giản, dễ mở, dễ sử dụng, nhưng có thể ăn ngay, tất cả trong một, nhanh chóng, không hay bị tắc, trơn trượt, nhỏ giọt, có mùi, dễ bị rớt, hay rách...

**Sự hấp dẫn về lối sống:** tiện lợi, hiện đại, truyền thống, đa dạng: định hướng gia đình, giải trí, phù hợp lứa tuổi.

**Sự hấp dẫn về cảm xúc:** an toàn, an ninh, bảo đảm chất lượng, ổn định, thú vị, yên bình.

**Sự hấp dẫn về giá trị:** giá trị tốt nhất, sự lựa chọn thông minh, kén chọn/cầu toàn, giá rẻ nhất.

Bây giờ hãy bắt đầu viết ra lời khẳng định về khách hàng mục tiêu bằng cách điền vào những chỗ trống sau, chỉ sử dụng từ sẽ tạo nên ý nghĩa cho sản phẩm của bạn:

Những người là ..... (người lớn, trẻ em, nam giới, nữ giới, dân tộc thiểu số, các nhóm tôn giáo); những người sử dụng hoặc muốn ..... (loại sản phẩm); những người muốn ..... (loại lợi ích về lối sống, chức năng hoặc cảm xúc) và những người đánh giá cao ..... (loại lợi ích về giá trị).

Nếu chúng ta có một sân bowling ở một vùng ngoại ô và muốn hướng tới đối tượng khách hàng là phụ nữ từ 25 đến 54 tuổi. Giả sử họ là người quyết định hình thức giải trí cho gia đình, các cặp tình nhân trưởng thành và nhóm bạn. Nếu vậy, chúng ta có rất nhiều thứ để tiếp tục, nhưng hãy xem danh sách đó sẽ như thế nào:

- Phụ nữ từ 25 đến 54 tuổi, tìm kiếm loại hình giải trí tại địa phương, tốt cho sức khỏe, vui vẻ, dễ học và phù hợp với túi tiền.

- Phụ nữ từ 25 đến 54 tuổi, tìm kiếm loại hình giải trí mang tính rèn luyện cho nhóm, phù hợp với nhiều tình trạng sức khỏe khác nhau nhưng nhất thiết phải phù hợp với túi tiền và dễ học.

- Phụ nữ từ 25 đến 54 tuổi, tổ chức các hoạt động giải trí cho gia đình riêng của họ, các hoạt động ngoài trời đặc biệt cho con cái và bạn bè. Họ thích những nơi không khí trong lành, giá cả hợp lý và cơ sở vật chất phù hợp để thỉnh thoảng tổ chức một bữa tiệc sinh nhật.

Cái mà bạn đang kiếm tìm chính là sự giao thoa giữa việc sản phẩm của bạn có gì và khách hàng làm gì, muốn gì để sản phẩm của bạn phù hợp với họ.

## **Tôi biết tôi cần ai, nhưng họ ở đâu?**

Khi bạn dành thời gian để lướt qua tất cả các nguồn dữ liệu mà bạn có thể nghĩ tới, thêm vào đó các ý tưởng và rút ra kết luận cuối cùng, bạn đã có một ý niệm tốt về đối tượng khách hàng mà bạn muốn. Sau khi hoàn thành tất cả các công việc liên quan tới mô tả các đặc tính và lợi ích của sản phẩm (xem Chương 14 - Hồ sơ thương hiệu), bạn đã có được một thứ ngôn ngữ riêng để nói lên những điều đúng đắn và tốt đẹp về thương hiệu của bạn.

Trong chương 19 - Chiến lược truyền thông: Những điều đúng đắn và phù hợp với thương hiệu - chương cuối cùng của phần 4, chúng ta sẽ bàn về các cách truyền thông thương hiệu khác nhau. Tôi phải trì hoãn việc đề cập đến vấn đề quảng cáo bởi vì trước khi đi hết chương tiếp theo về vấn đề phân phối và cạnh tranh, bạn thực sự chưa sẵn sàng để đưa ra các quyết định quảng cáo. Tuy nhiên, sau khi đã dành tất cả thời gian để cố gắng tìm ra ai là khách hàng mục tiêu của mình, sẽ thật thiếu sót nếu không đề cập tới việc làm thế nào để có thể tiếp cận được họ.

### **Ghi nhớ**

Hãy dừng lại nếu

Nhiều người cho rằng ví tiền là yếu tố quyết định việc lựa chọn hình thức quảng cáo truyền hình của các thương hiệu. Tôi xin khẳng định với các bạn rằng đó là một nhân tố cực kỳ to lớn nhưng không phải là duy nhất. Ngày nay có rất nhiều cách để các thương hiệu quảng cáo về mình, mỗi ngân quỹ khác nhau có thể lựa chọn một hình thức truyền thông phù hợp.

Đây là một số điều mà bạn nên nghĩ tới:

- Sản phẩm của bạn có mặt ở đâu (đang được phân phối ở đâu)? Chiến lược truyền thông được thiết kế cho khu vực địa lý nào?

- Nếu bạn sở hữu một doanh nghiệp ảo dựa trên cơ sở dữ liệu của Internet thì bạn không hề có một biên giới địa lý nào. Bạn cũng không phải mất công sức tập hợp khách hàng ở Baltimore/Washington D.c thông qua đài truyền hình địa phương, radio hay thư từ.

- Vùng giao thoa trong việc tìm kiếm khách hàng mục tiêu là nơi những khách hàng đó sống - đây chính là câu trả lời cho câu hỏi “ai” và “ở đâu”. Trong trường hợp này từ “sống” cần được hiểu là những nơi mà bạn có thể tìm thấy họ chứ không phải là nơi mà họ ngủ qua đêm hay nơi chứa đồng quần áo bẩn của họ. Bạn có thể tìm thấy mọi người từ khía cạnh địa lý khi họ ngồi xem tivi hay đọc thư. Cũng có thể tìm thấy họ dựa trên lối sống nếu họ đi tới các buổi hòa nhạc hay chiếu phim. Bạn có thể tìm thấy họ theo hình thức điện tử nếu họ đọc thư điện tử hay lướt web. Về mặt công việc, bạn có thể tìm thấy họ nếu họ tới các giảng đường hay tham gia hội nghị công nghiệp, về mặt tinh thần, bạn có thể tìm thấy họ nếu họ tham gia vào một tổ chức hoặc ủng hộ một hoạt động từ thiện nào đó.

Tìm người mà bạn muốn không khó như bạn tưởng.

**Công nghệ mới: Đừng đặt mục tiêu - hãy để khách hàng tự tìm đến mình**

Một kết quả thú vị có được do sự phát triển của Internet và rất nhiều các công nghệ liên quan khác là hệ thống thông tin ngày nay rất linh hoạt. Trên thực tế, nó linh hoạt đến nỗi ngay cả những người



sử dụng thông thường cũng có thể làm được một việc đáng kinh ngạc chỉ với vài cái click chuột.

Chúng ta có thể khiến nhiều người cùng chung sức quảng cáo cho mình bằng cách tự tiến hành những hoạt động marketing mục tiêu. Thật vậy, bằng cách sử dụng công nghệ, chúng ta có thể kiểm soát được nội dung của quảng cáo và có thể khiến nó nói những gì mà chúng ta muốn nghe. Đây chính là những tiến bộ do ta tự tạo ra.

Gần đây bạn có sử dụng một công cụ tìm kiếm nào không? Đã bao giờ bạn dạo qua một cửa hàng online chưa? Bạn đã bao giờ tra thông tin, giá cổ phiếu hay những câu danh ngôn trên mạng chưa? Bạn đã bao giờ tra cứu các trang web du lịch chưa? Nếu bạn đã từng làm một trong những việc kể trên nghĩa là bạn đã làm loại quảng cáo này.

Nếu một trang web tốt có được sự linh hoạt đặc biệt thì nó sẽ hoạt động như một cửa hàng lớn nhất trong số các cửa hàng lớn với lượng hàng hóa phong phú, sự lựa chọn đa dạng và có cả những chiếc xe ảo như xe trong sân golf chở chúng ta đi vòng quanh, nhờ đó ta không thấy mệt mỗi khi phải đi tới những gian hàng mà ta muốn. Có lẽ, một mô hình tốt hơn là bạn chỉ cần nghĩ tới nơi mình muốn tới và bạn được “nhấc lên” rồi được thả xuống chỗ đó. Không cần đi bộ, chẳng hề có đám đông và cũng chẳng phải xếp hàng chờ đợi.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Một cách đơn giản để hiểu cơ chế tự định hướng hoạt động là truy cập một trang web của các nhà bán lẻ như Gap.com. Đây rõ ràng là một thương hiệu lớn và công ty này có các mặt hàng dành cho đối tượng khách hàng từ trẻ sơ sinh đến các bậc ông bà. Tại

trang chủ, bạn có thể tới ngay gian hàng dành cho nam giới hoặc kiểm tra thật nhanh xem mặt hàng nào đang được giảm giá. Nó cũng giống như bạn đi vào một cửa hàng và nhìn thấy bảng giảm giá ở khắp mọi nơi.

Nếu bạn điều hành một cửa hàng bán trang phục và dụng cụ thể thao, dù là một cửa hàng thực hay một trang web, rất nhiều khách hàng với những sở thích khác nhau sẽ tới thăm cửa hàng của bạn. Họ không muốn phải xếp hàng khi đang nóng lòng muốn mua một đôi giày bowling. Trên các trang web, chỉ cần một cái nhấp chuột (click) là hàng triệu triệu người có thể bước vào và với một cái click khác, họ có thể mua được món hàng yêu thích và trở ra. Bạn cần click bao nhiêu lần để tìm tất cả các đôi giày bowling được bày bán trong cửa hàng?

- Tìm trang web
- Click vào Bowling
- Click vào Dụng cụ (không phải Trang phục hay các lựa chọn khác;
- Click vào Dụng cụ dành cho nam (không phải dụng cụ dành cho hay trẻ em)

Vậy ai là khách hàng mục tiêu của cửa hàng bán đồ thể thao? Nếu cửa hàng đó phải tổng kết lại khách hàng mục tiêu trong một hoặc hai câu thì không nghĩ rằng từ “bowling” sẽ xuất hiện. Cửa hàng đó phải nhìn ở thang cao hơn trong định nghĩa về thị trường trang phục và dụng cụ thể thao, trong đó bowling chỉ là một phân đoạn, trang phục và dụng cụ cho bowling là hai phân đoạn nhỏ hơn và giày bowling là một góc khuất.

## **Những điều cần lưu ý**

- Bạn cần biết sản phẩm của mình sẽ phù hợp với chỗ nào trong cấu trúc phân loại, phân đoạn và góc khuyết. Điều này sẽ giúp bạn thấy được cơ hội của mình lớn tới đâu và cho bạn ý tưởng về những sản phẩm mới có thể dễ dàng mang vào thị trường.

- Hãy nỗ lực tìm kiếm càng nhiều thông tin thống kê và thông tin về hành vi càng tốt, nếu bạn muốn tạo ra một cái nhìn năng động về những kiểu người muốn dùng các sản phẩm mang thương hiệu của bạn.

- Sử dụng các kỹ thuật vẽ đơn giản để nghiên cứu xem sản phẩm của bạn sẽ thích hợp ở đâu trong một cái khung lớn hơn bởi vì có thể ai đó đang cần những gì bạn có. Hãy ứng dụng kỹ thuật vẽ cây quyết định để tạo lập ý tưởng.

- Có nhiều cách để tiếp cận với khách hàng mục tiêu. Đừng tự cho rằng bạn không thể có đủ tiền để quảng cáo cho công việc kinh doanh của mình.

## Chương 16. Hệ thống các kênh phân phối

### Những nội dung chính

- Phân phối là một phần của quá trình bán hàng
- Mối quan hệ giữa thương hiệu và địa điểm
- Ba mối liên hệ chủ yếu trong chuỗi phân phối
- Kênh phân phối: những lựa chọn khác và mâu thuẫn

Phân phối vốn bị coi là một chủ đề khô khan, cũ kỹ, đầy rẫy những công thức, lúc nào cũng có những xe lửa hồng và xe tải đi sai làn đường cho dù bạn đang ở làn đường nào đi chẳng nữa. Những vật liệu của cuộc sống thường xuất hiện một cách kỳ diệu ở nơi mà ngày nào chúng ta cũng cần tới chúng. Vì vậy, rất nhiều người không hề suy nghĩ về việc làm thế nào mà chúng có thể tới được đó? Thậm chí là liệu chúng ta có nghĩ về kênh phân phối hay không hay thực sự nó ở đâu, trừ khi chúng ta nhất thiết phải làm điều đó?

Phân phối còn được gọi là cung ứng - từ này cũng chẳng làm cho nó có vẻ hấp dẫn hơn chút nào. Đó là môn học tôi rất ghét khi còn đi học nhưng lại rất thích thú trong đời sống thực. Trên thực tế, toàn bộ các hoạt động, từ sản xuất tới vận chuyển sản phẩm đến tay người tiêu dùng, đã trở thành một niềm đam mê không ngừng đối với bản thân tôi. Tôi luôn nắm lấy cơ hội để đi xem một cơ sở sản xuất hay các thiết bị phục vụ việc xếp hàng vào kho, bãi đỗ xe tải hay một nhà máy chế biến.

Rất nhiều người không hiểu rõ về phân phối sản phẩm. Trong chương này, chúng tôi sẽ mô tả kỹ quá trình phân phối trước khi giải quyết các vấn đề cụ thể liên quan tới thương hiệu. Tôi cho rằng các

sinh viên ngành quản trị thương hiệu nên đánh giá cao lĩnh vực này. Nó rất logic. Ban đầu nó có vẻ vô đoán nhưng thực chất, nó đòi hỏi và phát triển dựa trên nền tư duy sáng tạo. Tôi rất thích sự đối nghịch rõ ràng này. Nó giúp hình thành kỹ năng tư duy tốt để tháo gỡ những tình trạng lộn xộn. Vấn đề phân phối vốn bị xem nhẹ, giờ đây đã nằm ở vị trí trung tâm của nền kinh tế thương mại điện tử qua mạng Internet. Gợi ý: Bạn có biết sự kiện mùa mua sắm năm 1999 ở Mỹ và khách hàng đã tẩy chay một số trang web không giao hàng đúng hẹn hay không?

### **Mang thương hiệu tới người tiêu dùng và đưa họ đến với thương hiệu của bạn**

Phân phối, dưới hình thức đơn giản nhất, là công việc cơ bản giúp mang sản phẩm của bạn tới tay người tiêu dùng, những người thực sự muốn hoặc cần chúng. Chúng ta thường không lưu tâm đến giai đoạn đầu tiên của toàn bộ quá trình phân phối, đó là mang người tiêu dùng đến với thương hiệu. Đó chẳng phải là công việc bán hàng và các kỹ nghệ maketing hay sao? Tất nhiên, một phần quan trọng của việc phân phối là các chương trình quảng cáo và bán hàng nhằm tạo sự thu hút. Tuy vậy, điểm gặp gỡ thực sự giữa người sử dụng và thương hiệu chính là quá trình phân phối.

#### **Bàn luận**

Người tiêu dùng là

Chúng ta thường nghĩ phân phối là vận chuyển nhưng đó chỉ là một trong các chức năng của phân phối. Một chức năng khác là làm thế nào để sản phẩm có mặt trên thị trường hay người tiêu dùng và sản phẩm cuối cùng sẽ gặp nhau ở đâu? Hãy hình dung như sau: Bạn đang đi trong một cửa hàng bán phần cứng và đột nhiên bạn

nhìn thấy hình ảnh của một cái máy khoan không dây. Lúc đó bạn bắt đầu thực sự nghĩ rằng mình sẽ mua một chiếc như vậy. Bạn nhận ra các thương hiệu nhờ quảng cáo nhưng bạn sẽ không hành động theo quảng cáo chừng nào bạn chưa tận mắt nhìn thấy sản phẩm. Bản thân cửa hàng bán phần cứng là một phần của quá trình phân phối. Chúng ta có thể gọi đây là phân phối bán lẻ, sản phẩm được nhận biết và mua theo hình thức bán lẻ.

Hoặc ví dụ bạn đang ở trên một chiếc máy bay và đọc báo. Bạn nhìn thấy một cái vali đúng như bạn đang cần. Khi về nhà, bạn có thể gọi tới số điện thoại nóng và đặt hàng. Cả quyển catalogue lẫn chiếc xe mang vali tới cho bạn đều là một phần của quá trình phân phối. Hình thức này được gọi là phân phối theo catalog. Tất cả các kiểu phân phối đều là trung tâm của quá trình bán hàng và marketing.

Thuật ngữ “phân phối” được dùng để chỉ hoạt động bán sản phẩm, tuy nhiên nên xem xét nó trong một bối cảnh rộng hơn. Hãy luôn tâm niệm rằng mục tiêu lớn hơn là mang sản phẩm phù hợp đến với người tiêu dùng vào đúng thời điểm mà họ muốn mua nó. Để làm được điều đó, bạn cần nhiều hơn là một vài chiếc xe tải chở hàng.

Trước khi chúng ta có thể chuyển một sản phẩm ra khỏi cửa, nó cần được bán và tất nhiên là các nhân viên kế toán muốn biết ai sẽ trả tiền cho nó và trả vào khi nào.

Vì vậy, trước khi chuyển hàng, chúng ta cần phải sản xuất hay chế biến sản phẩm theo cách nào đó. Nghĩa là cần phải tiên đoán được ai sẽ cần sản phẩm này, cần phải bán sản phẩm đến tay người mua và phải có người trả tiền cho tất cả các quá trình đó. Bạn

nên nghĩ tới việc sẽ bán sản phẩm cho ai và bán như thế nào bởi vì rất nhiều người và nhiều nguồn lực khác cũng đang xúc tiến việc bán sản phẩm đó ra thị trường.

Cũng giống như từng phần của trò chơi ghép hình, chúng ta cần nhìn nhận phân phối theo cả phương diện chức năng lẫn phương diện là một phần trong chiến lược thương hiệu. Càng hiểu thấu đáo từng bước trong quá trình, bạn càng tìm được nhiều ý tưởng tiết kiệm chi phí cũng như những cơ hội mới. Tôi luôn vui mừng khi nghe ai đó nêu ra những câu hỏi như: “Khi chúng ta để dành tiền vào việc đi tới điểm X, vậy chúng ta có thể dùng nó để phục vụ Y mà đỡ tốn kém hơn không?” hay hỏi vặn lại rằng: “Tôi biết chúng ta có thể phục vụ Y với chi phí khá rẻ, nhưng liệu Y có phải là địa điểm thích hợp với thương hiệu của chúng ta không?” Họ đang nghĩ tới phân phối với tư cách là một chiến lược với điểm mấu chốt là chúng ta chuyển sản phẩm tới đâu, như thế nào và chúng phải hỗ trợ cho nhau.

Chiến lược phân phối là một chủ đề nóng hổi. Bạn có thể bỏ lỡ rất nhiều cơ hội hoặc ngược lại, có thể tiết kiệm được tiền bằng cách suy nghĩ thật kỹ xem sản phẩm cần có mặt ở đâu, cần được vận chuyển với tốc độ nào và cách tốt nhất để thực hiện chiến lược phân phối là gì. Chi phí phân phối có thể sẽ rất lớn khi có thêm nhiều điểm dừng và việc mua bán. Điều này luôn đúng cho dù sản phẩm của bạn là một vật thể hữu hình hay là một dịch vụ.

### **Bàn luận**

Chuỗi phân phối là

Để toàn tâm toàn ý với lĩnh vực phân phối trong hồ sơ thương hiệu của mình, trước tiên bạn hãy tập trung vào các yếu tố trong

chuỗi phân phối. Tôi đã chia chúng làm ba bước hoặc ba điểm trên chuỗi đó: lưu trữ, tiếp xúc và phân phát. Sau đó, chúng ta sẽ bắt đầu tính tới việc làm thế nào để các phương thức phân phối phù hợp với thương hiệu của bạn. Cả hai yếu tố trên sẽ tạo nên chiến lược phân phối của bạn.

### ***Bước 1: Điểm lưu trữ***

Với tôi, thật dễ dàng để nói với các bạn rằng tất cả những gì bạn cần biết về ba bước trong phân phối là một sản phẩm bắt đầu tại nơi nó được sản xuất, sẽ được gửi đến một nơi nào đó và sau đó sẽ có ai đó mở nó ra và sử dụng. Đó là những gì vẫn diễn ra bên ngoài. Tuy nhiên, những đặc tính vật lý hay tính nhạy cảm của sản phẩm với không khí hoặc khả năng chống trộm khiến cho hệ thống này phức tạp hơn rất nhiều.

Hệ thống phân phối bắt đầu từ điểm sản xuất sau đó sẽ đi theo một lộ trình để đến được với khách hàng. Chúng ta hãy nghiên cứu một ví dụ đơn giản để dễ hình dung về hệ thống phân phối. Sau đó, tôi sẽ cung cấp thêm một vài ví dụ nữa để mở rộng tầm hiểu biết của bạn về việc hệ thống phân phối hoạt động như thế nào đối với những sản phẩm khác nhau.

Ví dụ đầu tiên là về một sản phẩm vật lý, một lon nước nho cô đặc đông lạnh của Welch. Tôi cố tình chọn loại nước nho cô đặc đông lạnh chứ không phải một chai nước nho bình thường vì ví dụ này đáng để chúng ta nghiên cứu hơn.

Sản phẩm này được sản xuất và đóng lon tại một trong những nhà máy chế biến của Welch. Tại đó nó sẽ được đưa vào một thiết bị làm lạnh đặc biệt. Do sản phẩm cần được giữ lạnh để bảo vệ chất



lượng, nhà sản xuất cần có phương thức bán hàng đặc biệt đối với chúng.

Những thùng nước nho này được đưa tới hàng nghìn điểm dùng khác nhau. Công việc này được thực hiện hầu hết bằng xe tải. Tuy nhiên, hãy nghĩ xem: Sản phẩm là một khối đông lạnh cứng khi ở trong thiết bị bảo quản của nhà máy và không được phép tan chảy. Do đó, mỗi thùng nước nho được chuyển ra cần phải có một trọng lượng tối đa nhất định và cần được vận chuyển trong một chiếc xe tải đặc biệt.

### **Bàn luận**

#### **Các vấn đề về bảo quản đặc biệt**

Một chiếc xe tải chở đầy nước nho đông lạnh có khoảng 1000 thùng như vậy. Các siêu thị và các cửa hàng đại lý lớn có thể bảo quản được khối lượng nước nho đó trong kho của họ, nhưng rõ ràng các cửa hàng nhỏ không thể làm được điều đó. Điều này có nghĩa là, một lượng sản phẩm sẽ phải được lưu trữ tại một loại kho thứ hai sao cho mỗi khi cần, các cửa hàng có thể lấy được từ 5 đến 10 thùng nước nho.

Sau đây là một vài ví dụ khác về bước lưu trữ:

<b>Sản phẩm</b>	<b>Điểm lưu trữ</b>
Đĩa nhạc CD	Đĩa CD có thể được sản xuất và đóng gói tại một cơ sở sản xuất và sau đó được gửi tới kho của nhà phân phối để lưu trữ.
Tư vấn dự án	Văn phòng của công ty tư vấn thảo các tài liệu và gửi chúng tới khách hàng qua thư điện tử, thư thông thường hoặc gửi trực tiếp tới tay khách hàng.
Tiêm phòng cúm	Tiêm vào cánh tay bạn, nghĩa là địa điểm (văn phòng bác sĩ, trạm y tế, phòng khám, hội trường thị trấn) chính là điểm lưu trữ. Chất lỏng trong

Ông tiêm được mang từ nhà máy sản xuất tới một vài địa điểm khác (bệnh viện, nhà phân phối dịch vụ y tế).
---

Như vậy, việc hiểu thấu đáo về một mắt xích trong chuỗi phân phối đã trở nên dễ dàng hơn. Đó là một trong những điều thú vị nhất của toàn bộ chủ đề này: nó thật logic. Còn bây giờ, hãy chuyển sang điểm tiếp theo, điểm tiếp xúc.

### ***Bước 2: Điểm tiếp xúc***

Nếu bạn nhìn nhận theo quan điểm của một khách hàng, bạn sẽ thấy việc chia giai đoạn phân phối thành ba bước có vẻ khá lộn xộn. Tôi chọn loại nước hoa quả đóng lon đông lạnh của một thương hiệu lâu đời ở nước Mỹ làm ví dụ để giúp bạn dễ hiểu hơn và có lẽ bạn sẽ thắc mắc tại sao việc đi mua một cái gì đó, mang nó về nhà và thưởng thức lại có vẻ rắc rối đến vậy. Thật ra, nếu hệ thống phân phối vẫn đang hoạt động tốt thì bạn sẽ làm việc đó một cách rất dễ dàng. Bạn có thể mua được sản phẩm này gần như là 24 giờ trong ngày ở một cửa hàng gần nhà và không phải phân vân là ai có thể bán sản phẩm đó hoặc làm thế nào để tìm được nó.

Bước 2 - điểm tiếp xúc - và bước 3 - điểm phân phát - có thể giống hoặc hoàn toàn khác nhau. Ngay cả khi đã nghiên cứu từng trường hợp, bạn cũng không biết phải gọi “điểm bán hàng” là gì, dù đây là một thuật ngữ thường được sử dụng để gọi tên một trong hai bước trên.

Nếu tất cả chúng ta đều mua sắm tại những cửa hàng bách hóa tổng hợp cũ - thường hay thấy trong những phim cao bồi cổ - thì việc phân biệt sự khác nhau là không cần thiết. Nhưng chúng ta lại không làm như vậy. Chúng ta đi mua sắm 24 giờ mỗi ngày và 7 ngày một tuần, chúng ta mua hàng theo catalog, trên trang web và tại các cửa hàng rau xanh phục vụ 24 giờ. Có khi chúng ta trả tiền

trước đặt hàng, có khi chúng ta trả tiền ngay khi nhận được hàng và có khi chúng ta thanh toán sau thời điểm đó. Có sự khác biệt rất lớn giữa việc cung cấp số tài khoản thẻ tín dụng cho người bán hàng theo catalog và trả một hóa đơn trị giá 10 đô-la cho nhân viên cửa hàng ga với việc gửi séc tới thợ sửa ống nước của bạn. Là một khách hàng, bạn có thể không suy nghĩ nhiều về điều này nhưng nếu là một doanh nhân thì bạn cần phải nghĩ về nó.

Trước khi đi sâu hơn nữa để tìm hiểu vấn đề này, việc xem qua sự khác nhau giữa hai thuật ngữ này là rất cần thiết. Bạn hãy đọc những nhóm từ sau đây và điền từ “điểm” đằng trước những nhóm từ đó:

... tiếp xúc là nơi thương hiệu và khách hàng gặp nhau.

... phân phát là nơi khách hàng có thể chạm tay vào sản phẩm của bạn.

... bán hàng là nơi diễn ra các hoạt động thanh toán. Hoạt động này có thể xảy ra trước hoặc sau khi hàng được chuyển tới nơi (ví dụ, cung cấp số tài khoản của thẻ tín dụng qua điện thoại rồi mới được giao hàng).

Hãy quay lại ví dụ về nước nho cô đặc đông lạnh. Bây giờ chúng đang được lưu trữ trong kho ở một nơi nào đó, sau đó sẽ được vận chuyển tới gần khách hàng hơn. Sản phẩm được mang ra từ bất cứ nơi cất giữ nào và được mang tới khu vực đông lạnh của các cửa hàng bán lẻ. Trong nhiều trường hợp, đối với những loại sản phẩm như thế này, điểm tiếp xúc và điểm phân phát là đồng nhất, ví dụ như: siêu thị, các cửa hàng tiện ích, cửa hàng của các câu lạc bộ. Người mua nhìn thấy sản phẩm và quyết định mua nó (điểm tiếp xúc). Trong nháy mắt, cô ta nhặt nó bỏ vào xe mua hàng

(điểm phân phát), thanh toán tại bàn thu ngân (điểm bán hàng) và mang nó về nhà. Cửa hàng đóng một vai trò rất quan trọng. Nhiều loại giao dịch cũng diễn ra theo phương thức trực tiếp như vậy.

Trên thực tế, điều này vẫn đúng cho đến tận những năm gần đây. Hiện nay, điểm tiếp xúc có thể là Streamline.com, một trang web nơi người sử dụng có thể đặt mua các mặt hàng có ở siêu thị cùng với rất nhiều sản phẩm và dịch vụ đặc biệt khác. Khi người tiêu dùng đặt mua nước nho qua trang web này, đó chính là điểm tiếp xúc. Khi xe tải của Streamline.com mang sản phẩm tới nhà của khách hàng, đó là điểm phân phát. Điểm bán hàng trong trường hợp này lại xảy ra sau khi đặt hàng. Đó là khi tài khoản của thẻ tín dụng được phép thanh toán cho mặt hàng đó.

Là một doanh nhân, muốn bán được lượng sản phẩm tối đa, ưu tiên thứ nhất của bạn là có càng nhiều điểm tiếp xúc càng tốt. Là một thương hiệu hàng đầu, bạn phải sửa mục tiêu thành “có càng nhiều điểm tiếp xúc tích cực càng tốt”. Hãy quay lại ví dụ ở Chương 14 - Hồ sơ thương hiệu - một người đàn ông quá cầu toàn có một cửa hàng quần áo và tới cuối mùa thì quần áo của ông ta đều phải mang bán ở chợ trời. Đó không phải là điểm tiếp xúc tích cực cho thương hiệu nếu nhà sản xuất muốn tiếp tục bán đồ Rodeo Drive ở L.A và Worth Avenue ở Palm Beach.

Khi bạn đã xác định được loại hình buôn bán hay kênh phân phối là điểm tiếp xúc tích cực (giống như việc các siêu thị rất thích hợp với sản phẩm nước nho của Welch) thì tất nhiên bạn muốn có tất cả những điểm đơn lẻ như vậy. Nếu thương hiệu của bạn hướng tới đối tượng khách hàng cao hơn như là hàng nhập khẩu, cam vắt hay nước cam tự nhiên bán với giá 10 đô-la một lít Anh thì rất nhiều siêu thị tại Mỹ không phải là điểm tiếp xúc thích hợp.

## **Bàn luận**

Một loại hình buôn bán

Những điểm tiếp xúc không rõ ràng khác là gì? Catalog, các trang web, thư từ, các chương trình mua sắm trên truyền hình và qua radio, quảng cáo bán hàng trực tiếp trên truyền hình và phát thanh. Người ta thường đặt những câu hỏi thú vị về hai loại hình cuối cùng. Phải chăng chúng không phải là quảng cáo? Nhưng chúng đã tạo ra những thời điểm cho thương hiệu và người tiêu dùng có thể gặp gỡ. Lịch sử đã chứng minh rằng chúng có cả hai vai trò trên nhưng trên quan điểm về phân phối, chúng chính là điểm tiếp xúc. Chúng là “nơi” người ta đưa ra những quyết định mua hàng.

### ***Bước 3: Điểm phân phát***

Cuối cùng, hãy đến tay khách hàng. Điểm phân phát chính là điểm đến cuối cùng của sản phẩm. Thực ra điều này vừa đúng vừa không đúng. Thường thì cả hai đều là một. Như vậy thì thật quá đơn giản.

Một ví dụ dễ hiểu là nước nho đóng lon đông lạnh. Chúng ta đã thấy rằng khi giao dịch trong siêu thị, điểm tiếp xúc và điểm phân phát là một nhưng khi đặt hàng trực tuyến và giao tới tận nhà thì chúng lại khác nhau. Nhưng ít nhất thì điểm phân phát cũng là cái tủ lạnh gia đình trong nhà người mua. Đó là nơi mà những lon nước cần phải tới và là nơi chúng sẽ được tiêu thụ.

Chúng ta hãy thoát ra khỏi ví dụ về một sản phẩm đơn giản như vậy và cùng xem xét một sản phẩm/dịch vụ tổng hợp: sự hình thành của thương mại truyền hình. Chúng ta sẽ tiếp tục lấy ví dụ về hãng Welch để không bị đi quá xa. Lần này, hãy cùng nghiên cứu

quảng cáo của Welch khi công ty này đã sẵn sàng tung ra một chiến dịch mới.

Hãng quảng cáo này hợp tác với nhóm thương hiệu và những người quản lý cấp cao để xây dựng ý tưởng quảng cáo, xin giấy phép sản xuất, tiến hành quay phim, sửa phim và sau đó, sẵn sàng công chiếu sản phẩm cuối cùng. Họ sẽ in sao một phiên bản quảng cáo hoàn chỉnh và gửi tới trụ sở của Welch. Ban phát hành sẽ thông qua và cho phép đưa quảng cáo đó vào hoạt động. Mọi người đều nói “nhất trí” và mọi việc đã hoàn thành, đúng vậy không? Sản phẩm được thông qua đã được phân phát. Thế nhưng, phiên bản quảng cáo trong phòng ban giám đốc và bản quảng cáo được phát trên tivi lại không hoàn toàn là một. Kết quả thực chất cuối cùng, đích đến cuối cùng là tất cả các đài truyền hình hoặc mạng lưới truyền thông trên khắp đất nước.

Sản phẩm hoàn chỉnh được phân phát này bắt đầu toàn bộ một vòng tuần hoàn phân phối mới. Nó cần được sao lại và lưu trữ trong các phương tiện sẽ truyền nó đi trong không gian. Việc sản xuất nó chỉ là một vòng và việc lan truyền nó là một vòng khác. Các vòng hay các lớp phân phối rất thông dụng khi sản phẩm được truyền từ tay người này sang tay người kia. Định nghĩa của bạn về quá trình phân phối có thể chỉ là phần hiểu biết của bạn trong toàn bộ vòng đời của nó, nhưng nó có thể chuyển từ công ty của bạn sang quá trình phân phối của một công ty khác và lại bắt đầu từ giai đoạn lưu trữ.

### **Điểm phân phối và phân trăm phân phối**

Tôi muốn nói tới một cụm từ rất hay được dùng trong nhiều ngành công nghiệp và chúng ta thực sự cần bàn tới nó ở đây. Tôi

dùng hai thuật ngữ điểm phân phối và phần trăm phân phối cho đến tận bây giờ vì tôi không muốn lẫn lộn cách sử dụng của từ phân phối. Chúng ta dùng từ này để chỉ toàn bộ hệ thống vận chuyển một sản phẩm từ nơi sản xuất tới điểm đến cuối cùng. Bạn cần phải quen với những thuật ngữ này và cách chúng thường được dùng.

“Điểm phân phối” nghe có vẻ dễ hiểu nhưng nhiều người lại hiểu đó là điểm phần trăm, những người khác lại hiểu là số lượng các cửa hàng hoặc những nơi lưu trữ khác nhau. Thông thường, từ này giống như một biệt ngữ vì nó được dùng trong nhiều ngữ cảnh khác nhau mà bạn phải là người am hiểu thì mới nắm được ý nghĩa của nó. Nếu bạn chỉ mới bước chân vào lĩnh vực kinh doanh thì bạn sẽ bị nó làm cho nhầm lẫn.

Hãy xem sự khác nhau của các câu sau:

- Tỷ lệ phân phối bán lẻ ví da nâu của chúng ta tại Mỹ là 75%.
- Tỷ lệ phân phối ví da nâu trong kho của cửa hàng Macys là 75%

Câu thứ nhất nói rằng những chiếc ví được giữ trong kho (đối với phân phối bán lẻ) chiếm 75% thị phần nước Mỹ. Đây là con số nói về khối lượng bán hàng.

Câu thứ hai nói rằng những chiếc ví chiếm 75% số lượng hàng trong kho của cửa hàng Macys và số lượng này có thể chiếm xấp xỉ 75% khối lượng bán hàng của cửa hàng Macys. Đây là một con số tính toán khối lượng lưu trữ trong điểm bán.

Dưới đây là một số câu khác:

- Cho tới nay, 75% đơn đặt hàng của siêu thị ACV (siêu thị hàng tiêu dùng tổng hợp) là các mặt hàng nước hoa quả mới.

- Đến nay, chúng ta đã có 52% lượng hàng phân phối lẻ.
- Cho tới nay, chúng ta đã dự trữ được 65% lượng hàng trong kho.

Trong câu đầu tiên, chúng ta thấy rằng các siêu thị chiếm 75% thị phần Mỹ đã đặt hàng mua các loại nước hoa quả mới. ACV là một thuật ngữ thường được dùng để chỉ tổng khối lượng bán hàng, nó khác với số lượng các cửa hàng. Hãy coi nó là thị phần và hãy tìm xem trong lĩnh vực kinh doanh của bạn nó được gọi là gì?

Trong câu thứ hai, ta có thấy cụm từ “phân phối lẻ” (có nghĩa là có mặt tại các cửa hàng bán lẻ và luôn có sẵn để bán) chiếm 52% tổng khối lượng bán hàng. (Hãy chú ý là 75% ở trên mới chỉ là được yêu cầu chứ hàng hóa vẫn chưa được chuyển đi).

Câu cuối cùng nói rằng, trên thực tế, số hàng có trong kho chiếm 65%. Hãy chờ thêm 10 giây nữa và chúng ta sẽ làm một vài phép tính đơn giản để xem điều này có nghĩa là gì.

Giả sử rằng trên toàn nước Mỹ có 100 cửa hàng. Chúng ta hãy xem ba câu trên nói lên điều gì: Chúng ta biết tỷ lệ là 65%, vì vậy có 65 cửa hàng thực sự có sản phẩm của chúng ta.

Các cửa hàng này chỉ chiếm 52% tổng khối lượng bán hàng của nước Mỹ. Do đó, đây có thể là các cửa hàng nhỏ. (Lưu ý: nếu các cửa hàng có qui mô như nhau thì 65 cửa hàng phải chiếm 65% khối lượng bán hàng).

Có một nhóm lớn các cửa hàng đã đặt mua sản phẩm, nhưng chúng ta không biết số lượng cụ thể là bao nhiêu. Chúng ta chỉ biết rằng khi tổng hợp tất cả các cửa hàng có đặt mua hàng của chúng ta thì chúng sẽ chiếm 75% khối lượng bán hàng trên toàn quốc.



Yêu cầu chủ chốt khi bạn nghe nói về điểm phân phối hay phân phối là cần làm rõ người ta đang nói tới loại phân phối nào vì các phương pháp tính toán không giống nhau:

- 65% phân phối cửa hàng tức là số lượng cửa hàng = 65% tổng số cửa hàng.

- 65% phân phối cửa hàng bách hóa (hoặc cửa hàng dược, cửa hàng băng đĩa, cửa hàng đồ dùng văn phòng...) nghĩa là tổng khối lượng bán hàng = 65% khối lượng bán hàng của cửa hàng trong tổng khối lượng bán hàng của loại hình buôn bán đó.

### **Thương hiệu của bạn có thuộc về nơi này không?**

Bây giờ, sau khi đã hoàn thành tất cả những phần khó khăn của việc phân phối, chúng ta hãy ngồi lại và tự hỏi xem liệu những việc chúng ta làm có cho kết quả tốt không? Bạn vừa đọc được lời nhắn nhủ của tôi về yêu cầu phải phân phối sản phẩm cho điểm tiếp xúc thích hợp - những cửa hàng phù hợp. Tuy nhiên, yêu cầu này chưa được chú ý một cách thỏa đáng.

Tôi mới đọc được một vài bài báo về đề tài này trên tạp chí Forbes (tháng 5/2000) có tựa đề là "Luxe.com". Bài báo đề cập tới trang web chuyên bán những mặt hàng xa xỉ Ashford.com và những sản phẩm có thương hiệu mà trang web muốn bán. Trong bài báo, bạn có thể đọc được cả những thông tin về quan điểm xây dựng hình ảnh một thương hiệu có tiếng cho trang web lẫn những thông tin của các nhà sản xuất luôn lưu tâm đến việc đảm bảo rằng sản phẩm của họ được đánh giá thỏa đáng. Bên nào cũng rất cố gắng. Họ đều đánh giá đối phương như là những nhân tố thiết yếu trong chiến lược xây dựng thương hiệu. Ashford.com chỉ muốn phân phối

những thương hiệu phù hợp, còn các thương hiệu chỉ muốn được phân phối ở những nơi phù hợp.

Vì vậy, là một thương hiệu hàng đầu, bạn cần phải tìm kiếm từng cơ hội để có thể đưa sản phẩm của bạn tới những mắt xích phân phối mới bằng các câu hỏi như thế này:

- Liệu đầu mối phân phối đó có thể cung cấp một môi trường thuận lợi để phát triển hình ảnh thương hiệu của bạn hay không?

- Liệu thương hiệu của bạn có giữ được bản sắc trong quá trình phân phối đó hay không? Nếu một cửa hàng chuyên phục vụ đồ ăn cho người sành điệu không kiểm soát được hệ thống làm lạnh của mình thì khi đến được tay khách hàng, những cây kem mềm thơm vị sôcôla của bạn sẽ mất ngon và khách hàng có thể nghĩ rằng thương hiệu của bạn chỉ là hư danh.

- Hãy tìm hiểu xem chi phí hoa hồng cho trung gian là bao nhiêu và liệu giá bán cuối cùng của sản phẩm có phải là mức giá cạnh tranh hay không?

Chúng tôi sẽ bàn chi tiết hơn về mối quan hệ giữa địa điểm và giá cả ở Chương 18 - Phương thức định giá.

### **Ưu tiên những cơ hội bán hàng của bạn**

Ngoài việc phải chú ý tới yếu tố môi trường tích cực, xây dựng hình ảnh xung quanh nơi phân phối sản phẩm của mình, bạn cũng cần phải quan tâm đến những vấn đề về tài chính và tiếp thị. Câu hỏi cơ bản mà bạn cần trả lời là sản phẩm nào được bán ở đâu thì sẽ cho lợi nhuận lớn nhất và liệu chúng ta có đủ khả năng để phân phối sản phẩm ở khắp mọi nơi hay không?

Có một lời rao bán tôi cho là rất thông minh, đó là: chỉ bán Vapor và Reflex ở trên mạng. Họ là ai? Chính xác hơn, chúng là cái gì? Nhắc đến Volkswagen New Beetle, chúng ta thường nghĩ ngay tới hình ảnh của cầu vồng, những bông cúc vàng, những mùa hè bất tận trong những năm 1960 và 1970 và sự trở lại gây tiếng vang đúng vào thời điểm chuyển giao sang thiên niên kỉ mới. Tháng 5/2000, hai màu xe mới được ra mắt công chúng: Vapor màu xanh nhạt và Reflex màu vàng sáng. Vậy có gì thú vị về chúng? Cách duy nhất để có thể sở hữu một chiếc xe này là bạn phải đặt mua chúng trên trang web. Trong trường hợp này, trang web chính là đầu mối phân phối duy nhất vì những chiếc xe hơi sẽ được chuyển tới cho người mua.

Tại sao cách này lại có hiệu quả? Công ty đã đầu tư rất nhiều vào trang web của nó, cho phép người mua có thể mua bán với tư cách cá nhân và họ có thể theo dõi tất cả hoạt động của công ty từ khâu sản xuất tới khâu giao hàng. Điều đó có nghĩa là bạn không chỉ mua một chiếc xe từ họ mà là họ đang sản xuất chiếc xe cho bạn. Một mối quan hệ rất tuyệt vời. Bạn muốn nhiều người thăm trang web của mình và ủng hộ thương hiệu của bạn? Hãy cung cấp cho họ một lí do - và tại sao bạn lại không nắm lấy cơ hội thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với công chúng khi bạn có điều kiện? Tất cả các tờ báo đều đăng tin về việc này. Đó thật sự là một cách rất thông minh! Điều tôi muốn nói là phân phối cũng giống như một bài tập đòi hỏi sự sáng tạo rất lớn.

***Mâu thuẫn giữa các kênh: Bạn cần khéo léo và phán đoán tốt***

Câu chuyện về chiếc ô tô và trang web ashford.com còn bao hàm vấn đề khác. Chúng là những ví dụ điển hình về mâu thuẫn

kênh, một vấn đề đã xuất hiện từ rất lâu và đang ngày càng trở nên phức tạp cùng với sự xuất hiện của Internet.

### **Bàn luận**

Khi các kênh phân phối chòng chéo lên nhau, hiện tượng mâu thuẫn kênh xuất hiện. Khi một kênh có thể bị đe dọa bởi kênh khác, liệu thương hiệu còn thực sự tin tưởng vào kênh này hay không? Những chiếc đồng hồ đắt tiền thường được bán ở cửa hàng độc quyền và cửa hàng trang sức. Khi chúng được chào bán trên Internet, đó là một kênh mới có thể làm tăng doanh số bán hàng. Tuy nhiên, khi chúng được chào bán với giá thấp hơn, một cuộc chiến có thể xảy ra.

Trong kinh doanh hàng may mặc, mâu thuẫn kênh xuất hiện rất nhiều. Hãy để ý một thương hiệu chuyên kinh doanh trang phục nữ rất nổi tiếng, hãng Liz Claiborne, trang phục của hãng được bán ở nhiều cửa hàng ở Mỹ. Ngoài ra, hãng còn mở cửa hàng của riêng mình. Những hàng hóa dư thừa hay hàng cuối mùa có mặt rất nhiều ở các cửa hàng hạ giá. Bây giờ, bạn có thể bắt gặp rất nhiều đại lý bán lẻ hoạt động dưới danh nghĩa của một thương hiệu nào đó ở rất nhiều nơi. Vậy bạn có tự hỏi rằng những cửa hàng lớn, đặc biệt là những cửa hàng có thương hiệu sẽ cảm thấy như thế nào về sự cạnh tranh này? Đây là một vấn đề vô cùng nhạy cảm.

Nếu bạn mua một cửa hàng độc quyền và hai năm sau bạn phát hiện ra rằng cách đó hai dặm, tại một khu buôn bán mới, có một cửa hàng tổng hợp vừa mới khi trương và người điều hành cửa hàng đó lại chính là chủ của hệ thống cửa hàng độc quyền. Vậy có gì khác giữa hai cửa hàng đó không? Câu trả lời có thể là có mà cũng có thể là không. Có thể các hàng hoá được bán sẽ giống nhau

và hy vọng là giá cả của chúng cũng vậy. Tuy nhiên giả sử cửa hàng này thường được dùng để kiểm tra những ý tưởng quảng cáo mới, mà trong tương lai chúng có thể được áp dụng cho tất cả các cửa hàng độc quyền, chuyện gì sẽ xảy ra? Hoạt động quảng cáo được đẩy mạnh và những ý tưởng mới có thể gây thiệt hại rất lớn cho các cửa hàng độc quyền. thật tồi tệ khi phạm vi bán hàng của người chủ bị thu hẹp chỉ vì mở thêm cửa hàng mới này và công ty sẽ đánh giá anh ta là người thiếu khả năng cạnh tranh.

Vậy anh ta nên làm gì? Sự khéo léo và khả năng phán đoán là những yếu tố rất cần thiết trong trường hợp này. Cửa hàng độc quyền phải xác định rõ ràng là người quản lý có quyền phát triển một cửa hàng tổng hợp ở bất cứ chỗ nào anh ta muốn, vì vậy hãy từ bỏ ý nghĩ lấy luật pháp ra làm đòn phản công ban đầu. Liệu cửa hàng độc quyền có xứng đáng được hưởng bồi thường cho thiệt hại doanh số hay không? Bạn có thể tìm được một thị trường vận động cạnh tranh lành mạnh hay không? Cái gì mới mang lại lợi ích tốt nhất cho thương hiệu? Câu hỏi cuối cùng này cần được xem xét thường xuyên và nó là kim chỉ nam cho bạn trong quá trình đưa ra quyết định.

### ***Bạn có đủ vốn để kinh doanh ở đây không?***

Đây là một câu hỏi mang tính chiến lược và tính tài chính. Cách dễ nhất để trả lời là chuyển ngược nó lại thành: Liệu chúng ta có đủ vốn để không kinh doanh ở đây không? Các công ty cung cấp vật liệu xây dựng như vữa và gạch cũng luôn có một câu hỏi: liệu họ có cần phát triển một trang web cho công ty của mình không? Nếu họ phát triển một trang web thì trang web đó phải làm gì? Ở Chương 4 - Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết - chúng ta đã bàn xem Internet nên đóng vai trò gì. Liệu

trang web có nên chỉ cung cấp thông tin đơn thuần (các công thức, hướng dẫn, các bài báo trên các tạp chí, các qui định của chính phủ...) hay còn phục vụ giao dịch (bán giày dép, bảo hiểm, hay mỹ phẩm)?

Tương tự như vậy, nếu bạn sở hữu một công ty may mặc thì bạn sẽ thực sự mong tìm được nơi nào đó để tổng kho số hàng tồn kho vào cuối mùa. Tuy nhiên, bạn cũng muốn giữ uy tín cho thương hiệu của mình và mối quan hệ với các đại lý. Những nỗ lực mang tính chiến lược của bạn có giúp bạn bán được số hàng tồn kho đó vào tay người trả giá cao nhất hay không?

Còn hai vấn đề về tài chính khác mà bạn cần phải xem xét để đánh giá xem liệu bạn có đủ vốn để kinh doanh trong một kênh phân phối nhất định nào đó hay không, đó là: Bạn có đủ vốn để tham gia và có đủ vốn để trụ lại hay không? Chúng đều liên quan đến một vài loại chi phí khác.

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Thương hiệu của bạn có thể lớn mạnh trong môi trường này không? Đây là một câu hỏi rất khó trả lời rõ ràng khi bạn đang đẩy mạnh tiến độ phát triển các đầu mối phân phối. Điều hiển nhiên đáng buồn là, câu hỏi này có ý xác định xem liệu thương hiệu của bạn có đủ lớn mạnh và công ty của bạn có thể bán hàng với giá cả và chất lượng ở mức đủ để khách hàng cảm thấy thỏa mãn, sung sướng và bạn vẫn kiếm được lợi nhuận thỏa đáng cho mình hay không.

Trong một số ngành, bạn phải đóng một loại phí, có thể trả bằng tiền mặt hay những dạng tương tự trong sản phẩm miễn phí để được tham gia phân phối hàng hóa. LỜI BIỆN HỘ ở đây là khách

hàng chỉ thích mua sản phẩm đã được trả chi phí lắp đặt và chuyên chở. Những chi phí này tương đối nhỏ hoặc cũng có thể lên tới 10 ngàn đô-la cho một khách hàng. Nếu bạn không thể chi trả tất cả những chi phí này, bạn cần phải xác định xem loại khách hàng nào là quan trọng nhất với bạn và đến phục vụ họ đầu tiên. Khi ngân sách cho phép, bạn có thể mở rộng phạm vi khách hàng của mình.

Câu hỏi tối quan trọng khi lựa chọn khách hàng để tiếp cận là bạn có thật sự tin tưởng rằng thương hiệu của mình sẽ lớn mạnh trong môi trường này không? Nếu chi phí để tham gia phân phối hàng hóa thấp nhưng do những kì vọng của khách hàng, số tiền chi trả cho quảng cáo sản phẩm vượt quá ngưỡng cho phép, thì bạn có thực sự thấy cần thiết phải xâm nhập vào khu vực này không?

Một khi đã bước vào kênh phân phối này, dù bạn tin tưởng rằng đây là một cơ hội tốt cho thương hiệu của mình, bạn sẽ đối mặt với một vấn đề tinh vi phức tạp hơn. Đó là vấn đề mà rất nhiều người sắp sửa phải đối phó với nó vì họ chưa bao giờ ý thức được sự tồn tại của nó. Bạn có đủ công nghệ và hệ thống cơ sở để trụ lại không? Hệ thống máy tính và đặc điểm dịch vụ khách hàng của bạn có đáp ứng được những yêu cầu và đòi hỏi của khách hàng hay không? Rất nhiều ngành công nghiệp đang đẩy mạnh việc mua bán giữa máy tính với máy tính nhằm hạn chế tối đa sai sót do con người và giấy tờ gây ra. Vậy đây có phải là nơi dành cho công ty của bạn hay không? Khách hàng của bạn có thuộc lĩnh vực này không?

Đây là một ví dụ nữa về một loại chi phí có thể phá hủy công ty của bạn. Khi mở đầu chương này, tôi đã đề cập đến mùa mua sắm trong năm 1999. Vào thời điểm bấy giờ, đó thật sự là thời gian mua sắm lớn đầu tiên trên mạng. Các cửa hàng trên mạng cho phép

khách hàng đặt mua qua máy tính, cung cấp rất nhiều thông tin và mô tả về sản phẩm, nhiều cửa hàng có giá rất hợp lí và các chương trình khuyến mại. Điều duy nhất họ không thể làm được đó là kiểm soát việc đặt hàng và giao hàng. Dù kinh doanh bằng cách nào, giá cả không chỉ là bán ý tưởng mà còn là cả việc phân phối - là một loại giá cố định bao gồm chi phí bạn bắt buộc phải trả, chi phí cơ bản mà ngay cả những khẩu hiệu quảng cáo vui nhộn nhất và những CEO tài năng nhất cũng không cho phép bạn bỏ qua. Bạn vẫn cần phải giao hàng.

Dù kinh doanh mặt hàng gì thì bạn cũng nên bỏ ra chút ít thời gian suy nghĩ khi lựa chọn giữa kênh phân phối này và kênh phân phối kia. Rất nhiều loại hàng hóa có thể được phân phối bằng nhiều cách. Bạn không thể có đủ vốn để chi trả cho tất cả những cách đó và chắc chắn là bạn không bao giờ có đủ khả năng. Là một thương hiệu lớn mạnh, bạn cần phải xác định nơi phù hợp và cách tốt nhất để đưa hàng hóa của bạn tới tay người tiêu dùng.

### **Những điều cần lưu ý**

- Quá trình phân phối thường được gọi là chuỗi phân phối.
- Ba mắt xích hay điểm quan trọng thuộc chuỗi phân phối: đầu mối xuất hàng, điểm trung gian và đầu mối giao hàng.
- Chiến lược phân phối là sự kết hợp của cách bạn đưa sản phẩm ra thị trường, nơi sản phẩm đến tay người tiêu dùng và đâu là nơi phù hợp nhất với thương hiệu.
- Từ quan điểm của thương hiệu, giai đoạn quan trọng nhất trong phân phối là tìm được điểm trung gian phù hợp. Việc đảm bảo rằng hàng hóa sẽ được giao hợp lí và đúng thời hạn đang



ngày càng trở thành vấn đề lớn với các công ty bán hàng qua mạng và qua catalog.

## **Chương 17. Xác định đối thủ cạnh tranh**

### **Những nội dung chính**

- Xác định một nhóm đối thủ cạnh tranh
- Sử dụng dữ liệu để nắm bắt các cơ hội cạnh tranh
- Đặt câu hỏi để tìm những đối thủ cạnh tranh giấu mặt
- Tiên liệu các đối thủ cạnh tranh mới

Có lẽ nội dung của chương này sẽ làm nhiều người trong các bạn ngạc nhiên. Theo tôi, việc am hiểu tường tận và phân tích tỉ mỉ, cởi mở về cạnh tranh rõ ràng là một trong những quy tắc quản lý tổng hợp có hiệu quả nhất, nhưng lại là một quy tắc ít được đánh giá cao nhất. Lỗi suy nghĩ thiên cận sẽ gây ra không ít rắc rối khi chúng ta đang mải mê xây dựng công việc kinh doanh của mình. Ngày qua ngày, chúng ta cứ cắm đầu làm việc không ngơi nghỉ và rồi một ngày bỗng thấy một đối thủ cạnh tranh xuất hiện trước mắt từ lúc nào, giành lấy hầu hết các khách hàng đắt giá nhất của mình. Bạn sẽ thấy bị xúc phạm nếu công ty mà bạn tưởng là một đối thủ mới xuất hiện trên thị trường này hóa ra lại là công ty cạnh tranh quen thuộc nhất của bạn. Và chắc chắn, bạn sẽ thấy choáng váng khi công ty đó hóa ra là một kẻ xâm lăng “ảo” nào đó mà bạn chưa từng biết tới.

Sẽ rất có lợi nếu bạn để mắt xem chừng cả những đối thủ cạnh tranh mà bạn thường không chú ý tới. Càng nắm rõ những gì đang diễn ra bên ngoài thị trường, bạn sẽ càng dễ nhận ra những cơ hội để phát triển các sản phẩm; mới hay những cách thức mới để làm mới hình ảnh thương hiệu của mình. Bạn có thể tìm thấy vị trí quảng cáo đắc địa, những đối tác xúc tiến thương mại và thậm chí có thể

thu hoạch được nhiều thành công nhờ việc thường xuyên làm các “bài tập về đối thủ cạnh tranh”. Theo cách này, quy tắc đó thực sự đứng trên đầu các đối thủ cạnh tranh khác sẽ giúp bạn củng cố tư duy chiến lược của mình.

Một lý do đáng ngại khác khiến bạn phải luôn đề mắt đến đối thủ cạnh tranh là nó giúp bạn học cách nhận diện đối thủ trước khi bị họ phá hoại thương hiệu của bạn bằng những cách khiến bạn hoàn toàn bị động, không thể đối phó lại được. Đây đã và đang là bài học lớn nhất mà cuộc cách mạng Internet dạy cho các công ty truyền thống. Nhưng dù công ty bạn kinh doanh theo kiểu truyền thống hay kinh doanh qua mạng, hay theo cả hai kiểu thì bên ngoài vẫn luôn tiềm ẩn những kẻ sẵn sàng lén lút phá hoại công ty của bạn.

### **Đề mắt đến các đối thủ cạnh tranh luôn hiện hữu và đầy rẫy trên thương trường**

Nhiều khi tất cả những gì chúng ta phải làm khi kinh doanh là ngồi lo lắng về các đối thủ cạnh tranh của mình. Tệ hơn là dường như chỉ trong chớp mắt chúng ta lại có thêm một đối thủ mới.

Bạn phải nắm rõ như lòng bàn tay về việc bạn đang cạnh tranh với cái gì và với ai. Bạn phải hiểu điều này vì lý do rất đơn giản là bạn cần phải biết thị trường mục tiêu của mình đang cần những loại giá trị sản phẩm nào khác của bạn, những thương hiệu này hứa hẹn điều gì và chúng được định giá như thế nào trên thị trường bên cạnh thương hiệu của bạn?

Hẳn bạn cũng muốn biết các đối thủ cạnh tranh của mình còn có khả năng làm gì? Vì vậy, một phân tích về đối thủ cạnh tranh có chất lượng phải bao gồm cả việc nghiên cứu kỹ về các thương hiệu trong nhóm đối thủ cạnh tranh của bạn và về các công ty sở hữu

những thương hiệu đó. Những công ty này có thể là mối đe dọa tiềm ẩn có sức ảnh hưởng lớn hơn gấp nhiều lần những gì bạn biết.

Tại sao bạn phải phân tích về chủ sở hữu của các thương hiệu này? Nếu bạn đã đổ rất nhiều tiền của vào nhân lực và các hệ thống, cũng như các loại máy móc nhà xưởng để sản xuất (kể cả chi phí đầu tư cho các thiết bị sản xuất hay các kế hoạch bảo hiểm), chắc chắn bạn sẽ rất quan tâm đến các sản phẩm mới có khả năng tận dụng được hết các khoản đầu tư đó. Tình huống này có lẽ đã mô tả ít nhất là một nửa, nếu không muốn nói là gần như đầy đủ về những đối thủ cạnh tranh chính của bạn.

Các công ty đã tham gia đầu tư như tôi nói ở trên đều muốn tạo ra càng nhiều năng suất trên mỗi đồng đô-la họ đầu tư càng tốt. Họ tạo ra một cơ chế theo dõi và một động lực mạnh mẽ nhằm phát hiện các cách thức có thể giúp họ chia đều tổng chi phí trên nhiều sản phẩm hơn.

### **Bàn luận**

Nhóm sản phẩm cạnh tranh

Chúng ta hãy xem xét vấn đề trên quan điểm sản xuất sản phẩm. Một trong những phương thức tuyệt vời nhất để có thể tận dụng hiệu quả một dây chuyền sản xuất là tạo ra một dây chuyền mới chỉ cần các bộ phận thay thế và thời gian tạm ngừng sản xuất tối thiểu để chuyển đổi từ một sản phẩm này sang một sản phẩm khác cùng loại. Nếu công ty có đủ thời gian phụ dành cho một hay hai dây chuyền sản xuất, lẽ dĩ nhiên nó sẽ tích cực tìm kiếm những ý tưởng mới để làm cho những dây chuyền này vận hành với mức công suất đạt hiệu quả cao.

Thông thường, trong một công ty chuyên cung cấp dịch vụ cũng nảy sinh những vấn đề tương tự như vậy. Hãy giả sử có một công ty cung cấp sản phẩm thông tin chuyên tập hợp và bán các bản báo cáo về một ngành công nghiệp nào đó. Công ty này nhận ra rằng khi họ đã hoàn thành xong phần việc khó khăn nhất là thu thập dữ liệu thì phần việc còn lại đã có hệ thống máy tính của họ lo. Máy tính, với sức mạnh vô cùng to lớn, có thể tạo ra hàng tá các bản báo cáo khác nhau mà mỗi bản báo cáo được coi như một sản phẩm. Sau đó, mỗi sản phẩm mới này sẽ tạo ra một khoản thu nhập chắc chắn đem lại lợi nhuận cho công ty.

Như vậy, nhiều đối thủ cạnh tranh của bạn có động lực tài chính để chuyển sang khai thác những lĩnh vực kinh doanh mới dù cho bạn có làm như thế hay không. Do đó, lý do truyền thống để họ bắt tay vào tìm kiếm các ý tưởng mới cũng giống hệt bạn: Họ muốn kiểm soát hoạt động kinh doanh của mình càng nhiều càng tốt. Cũng như bạn, các thương hiệu hàng đầu luôn nỗ lực để làm cho thương hiệu cũng như các sản phẩm của mình trở nên hấp dẫn nhất trong mắt khách hàng.

## **Bàn luận**

Các bộ phận thay thế

Đừng bao giờ nghĩ rằng một đối thủ cạnh tranh bên ngoài có vẻ lơ đãng sẽ không tham gia vào các hoạt động trên. Bạn không thể dự đoán được khi nào một sự thay đổi trong quản lý vực dậy cả công ty. Và bạn cũng không thể biết trước được khi nào một nhân viên trong công ty bạn bỗng bước vào và thông báo với bạn rằng anh ta sẽ sang làm việc cho đối thủ.

Bạn hãy suy nghĩ thật nghiêm túc về việc tổ chức một vài buổi vận động ý tưởng với sự tham gia của năm hay sáu nhân viên trong công ty và có thể có thêm những người ngoài công ty, như một công ty quảng cáo hay một nhà tư vấn đáng tin cậy. Trong những buổi như thế, hãy đảm bảo rằng bạn có thể tập trung các nhân viên từ nhiều phòng ban khác nhau với mục tiêu là hoàn thành những câu dưới đây xoay quanh từng đối thủ trong năm đối thủ cạnh tranh lớn nhất của bạn:

- “Nếu tôi được sở hữu (tên của thương hiệu cạnh tranh), tôi sẽ làm việc như điên để tạo ra \_\_\_\_\_.

- “Nếu tôi sở hữu (tên công ty cạnh tranh), tôi muốn bảo vệ \_\_\_\_\_.

- “Nếu tôi có \_\_\_\_\_ (cơ sở vật chất, như nhà máy hay thiết bị; các hệ thống máy tính; 1.000 nhân viên; văn phòng đại diện ở 12 nước) giống như (tên công ty đối thủ), tôi muốn nâng cấp chúng thành \_\_\_\_\_ (Điều này đồng thời giúp bạn biết được điều mà các nhân viên của bạn coi là điểm mạnh của đối thủ).

- “Nếu như tôi sở hữu giá trị thương hiệu mà (tên công ty đối thủ) có, không ai có thể ngăn cản tôi \_\_\_\_\_.

Lúc này bạn đang tư duy như một nhà chiến lược. Bạn cũng đang phải đối mặt với một thực tế là để hiểu về kẻ thù của bạn thì không khó, vì vậy, nếu chính anh ta là người dẫn bạn đến bước đường cùng thì sẽ khiến bạn đau đớn hơn nhiều so với việc đó là một người hoàn toàn xa lạ. Bây giờ sẽ đến phần dành cho một cảnh báo đau đớn và thực sự rất phũ phàng của tôi dành cho bạn: Bạn phải giữ tuyệt mật kết quả của các buổi họp này. Tuy tôi là một người luôn đề xuất việc hợp tác và chia sẻ nhưng tôi cũng đã học

được một bài học xương máu là một bản báo cáo tởm sau một vài buổi họp như vậy (thực tế là một bản kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh) có thể được trao thẳng đến tận tay đối thủ của mình. Đây là một vấn đề đạo đức rất nghiêm trọng. Và bạn cũng sẽ không thể kiểm soát được nếu một bản copy báo cáo bị gửi ra ngoài phạm vi công ty.

### **Hãy nhìn xuống dưới những hòn đá, đằng sau những cánh cửa và bên trong đầu mỗi người**

Lúc này chúng ta đã có một danh sách các kẻ tình nghi được soi dưới kính hiển vi và chúng ta sẽ sáng suốt hơn để tiên đoán xem họ có thể gây ra mối đe dọa như thế nào.

Hiểu đối phương luôn được xem là một phần trong các hoạt động chiến tranh hoặc chiến lược quân sự trong kinh doanh. Việc hiểu ai là đối thủ của mình và họ đang làm gì để lôi kéo khách hàng của bạn có ý nghĩa rất quan trọng. Thường thì những người làm kinh doanh hay bị đánh úp bất ngờ và cuối cùng cảm thấy mình bị phản bội cũng như bị tấn công khi các đối thủ rạn tranh không mong đợi “đột nhiên” xuất hiện trước mặt.

Chúng ta mới chỉ nói về việc tiên liệu trước đối thủ cạnh tranh từ những nguồn tin thích hợp nhất và đó chính là điểm khởi đầu của bạn. Nhưng thế giới kinh doanh trong thập niên vừa qua biến đổi chóng mặt đến nỗi chúng ta cần phải hình thành cho mình những kỹ năng mới, làm quen với việc trang bị những kênh radar thính nhạy thay vì một cặp ống nhòm.

Tôi gọi đây là những “kỹ năng điều tra thông minh” bởi vì chúng thực sự là công việc điều tra. Hơn thế nữa, chúng còn là một công việc điều tra đòi hỏi trí thông minh và sự tinh tế.

Kỹ năng điều tra thông minh cần phải là một phần trong nhóm các kỹ năng của bất kỳ một thương hiệu hàng đầu nào. Thành ra, nó cũng có thể là một trong những phần hứng thú nhất trong công việc của bạn nếu như bình thường bạn yêu thích và cảm thấy thoải mái với việc phải tập trung cao độ hay các trò chơi ghép hình.

Việc hiện thực hóa nhóm sản phẩm cạnh tranh của bạn, làm cho chúng trở thành những thương hiệu thực, những mối đe dọa thực bởi những người thực sự thông minh là hoàn toàn phù hợp với triết lý của chúng ta về các thương hiệu hàng đầu. Khi đã có một thương hiệu thực của chính mình, nó hiện hữu, thiết yếu, đòi hỏi phải có sự định hướng, những nguyên tắc và sự sáng tạo, bạn sẽ cảm thấy dễ dàng hơn trong việc nhận biết toàn bộ công việc kinh doanh, thậm chí cả sự khiếp sợ và sự chậm chân của các đối thủ. Sẽ không thể làm được điều đó nếu thiếu đi các hoạt động tương tác của con người. Có cả một nhóm những người thông minh tạo ra một cuộc nổi loạn chiếm lĩnh con tàu với một người thuyền trưởng chỉ huy và một nhóm khác cứ thẳng tiến đến vinh quang.

Bây giờ chúng ta hãy cùng xem xét năm khía cạnh khác nhau của kỹ năng điều tra thông minh. Mỗi khía cạnh đều bao gồm việc đặt câu hỏi và lắng nghe thật sự chăm chú để tìm ra câu trả lời, sau đó phải vắt óc suy nghĩ để hiểu được ý nghĩa thực sự của các câu trả lời đó.

### **Kỹ năng điều tra thông minh thứ nhất: Tìm kiếm nguồn và thu thập thông tin**

Tìm kiếm nguồn thông tin là phần dễ nhất trong các nhiệm vụ của kỹ năng điều tra thông minh. Bạn có thể tìm thấy dữ liệu về hầu



hết tất cả mọi thứ trong thư viện, hiệu sách, danh bạ điện thoại, tạp chí và bây giờ là mạng Internet.

Phần khó khăn nhất có lẽ là xác định được chính xác điều bạn thực sự muốn biết và không bị lạc hướng trong suốt quá trình điều tra. Tôi gợi ý rằng bạn có thể làm theo cách này: viết ra giấy một câu thật đơn giản về mục tiêu của bạn và sau đó là 5 đến 10 câu hỏi thật rõ ràng xoay quanh thông tin tối thiểu nhất mà bạn muốn biết. Ví dụ như: “Xác định quy mô của thị trường, các phân đoạn chính và năm đối thủ cạnh tranh lớn nhất trong danh mục kinh doanh sân golf.

Tiếp đó, các câu hỏi của bạn có thể bao gồm những thứ như sau:

1. Ai là đối thủ cạnh tranh?
2. Họ sản xuất ra các sản phẩm với thương hiệu gì?
3. Thị phần của thương hiệu đó và công ty đó như thế nào?
4. Phân đoạn của họ như thế nào? Chẳng hạn như gậy gỗ, gậy sắt, gậy chuyên dụng như gậy ngắn và gậy đánh ở các hố cát, gậy có thân làm bằng than chì hay bằng thép.
5. Xu hướng phát triển của từng phân đoạn đó trong tương lai sẽ như thế nào?

### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Các thương hiệu lớn thường

Hãy sắp xếp lại danh sách các câu hỏi sao cho thật dễ trả lời nhưng không làm hỏng cả một ngày tươi đẹp của bạn dù bạn không tìm ra điều mình muốn biết. Bằng cách nào? Dễ thôi, chẳng hạn như câu hỏi “một chuyên gia sẽ dự đoán có bao nhiêu phần trăm người

sử dụng bóng đánh golf của hãng Titleist chuyển sang hãng Nike do tay vợt đánh gôn nổi tiếng Tiger Woods đã thay đổi đối tác?” Câu hỏi này chỉ là một dự đoán nhưng rõ ràng đây là một lời bình luận thú vị về sức mạnh của việc gắn tên sản phẩm với những nhân vật nổi tiếng và nó sẽ là một điều rất đáng để quan tâm trong hai năm sắp tới.

Bạn hãy tiến hành một số nghiên cứu thông qua các bộ tài liệu lưu trữ trực tuyến của các chuyên san kinh doanh lớn để tìm kiếm những bài báo viết về ngành kinh doanh hay các đối thủ cạnh tranh của bạn. Bạn có thể góp nhặt được rất nhiều thông tin hữu ích ngay trên các miền thông tin công cộng dành cho tất cả mọi người. Thông thường, lý tưởng nhất là có được các kết quả số liệu của một cuộc nghiên cứu mà người khác đã phải tiêu tốn đến nửa triệu đô-la để có được hay các số liệu trong các kế hoạch khuyến khích trưng kinh doanh của vị giám đốc điều hành công ty đối thủ của bạn.

Nếu bạn đang xem xét dữ liệu dạng con số, bạn có thể sử dụng chúng và cảm thấy thoải mái như bất cứ ai trong chúng ta bởi những số liệu đó là chính xác. Nếu bạn thu thập dữ liệu dưới dạng các ý kiến (chẳng hạn như các dự đoán) hay những phát ngôn nghi thức và long trọng (bài diễn thuyết say sưa của vị giám đốc điều hành chẳng hạn), hãy đảm bảo rằng bạn vẫn giữ chúng đúng ngữ cảnh. Những dữ liệu dạng này có thể chỉ là một giải pháp hay một tiên đoán chứ không phải là một kết luận cuối cùng.

## **Kỹ năng điều tra thông minh thứ 2: Hỏi những người trong ngành và các khách hàng**

Đôi khi con người thường bỏ qua những điều hiển nhiên trong cuộc sống. Đó chính là một dạng của lối suy nghĩ thiển cận. Nếu bạn

làm việc trong một phòng ban hiếm khi có sự tiếp xúc với khách hàng của công ty, có thể bạn đang đánh mất mối liên hệ với kho báu nhỏ bé nhưng vô cùng quý giá này.

Nếu bạn muốn biết bên ngoài đang diễn ra chuyện gì, đối thủ cạnh tranh của bạn có điểm nào mạnh hơn và điều gì tiếp theo để có khả năng xảy ra nhất, tại sao bạn không đi đến nói chuyện với những người suốt ngày suy nghĩ về những vấn đề như thế? Nếu công việc kinh doanh của bạn đang suôn sẻ và tiến triển tốt, hẳn là phải có người đang mua các sản phẩm của công ty bạn. Nếu như bạn không bán trực tiếp cho người tiêu dùng, bạn sẽ phải thông qua kênh phân phối cấp ba và dù cho kênh này là những cửa hàng bán lẻ, các nhà môi giới, hay các ngân hàng hối đoái thì nó vẫn rất hữu ích cho bạn. Rất có khả năng bạn đang giải quyết đầu vào và đầu ra của sản phẩm cho hàng hóa hoặc dịch vụ.

Nghĩa là bạn sẽ có người phân phối và người cung cấp. Nếu họ đang làm ăn với bạn, biết đâu họ cũng là đối tác của các công ty cạnh tranh với bạn?

Sau đây là một gợi ý đơn giản cho bạn:

- Để tìm hiểu xem các nhà cung cấp hàng cho bạn biết được thông tin gì, hãy bắt đầu với bất cứ ai trong công ty đang phụ trách việc liên hệ với họ. Những người này nghe ngóng được thông tin gì? Những nhà cung cấp nào đang có mối quan hệ làm ăn phong phú nhất trong ngành công nghiệp của bạn? Sắp tới họ có kế hoạch hẹn gặp với nhà cung cấp có uy tín nào đó để bạn có thể cùng tham dự không?

- Để tìm hiểu xem các nhà phân phối nghĩ gì, bạn hãy làm giống như trên. Ai đó trong phòng kinh doanh có thể đang phụ trách

các mối quan hệ với họ. Hãy hỏi các câu hỏi giống như trên và cố gắng tham gia vào cuộc họp của họ.

Trong ngành của bạn có một hiệp hội ngành nghề nào đó không? Thường thì hầu hết các ngành đều có một hiệp hội như thế. Những tổ chức này thường rất xuất sắc trong việc tập hợp các lực lượng chuyên trách và nghiên cứu, cũng như các nhóm phụ trách từng thị phần khách hàng. Hãy gọi điện cho họ và kết bạn với họ. Một vài trong số những tình bạn đẹp nhất mà tôi biết đã có xuất phát điểm từ mối quan hệ làm ăn và cá nhân tôi có thể chứng thực sự tận tâm của rất nhiều thành viên trong những hiệp hội này.

Vậy điểm mấu chốt của kỹ năng này là gì? Hãy nhận lấy sự trợ giúp của những người khác để hiểu xem điều gì đang xảy ra xung quanh thương hiệu của bạn. Luôn có rất nhiều người tham gia vào quá trình từ lúc bắt đầu sản xuất đến khi đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng và họ có thể rất hữu ích cho việc tìm kiếm thông tin của bạn.

### **Kỹ năng điều tra thông minh thứ 3: Người tiêu dùng nói gì?**

Liệu khách hàng của bạn có nghĩ như bạn khi mua sản phẩm không? Họ coi chúng là gì? Họ đang mua một chính sách bảo hiểm lũ lụt hay một vật đảm bảo? Họ đang mua một viên thuốc chữa bệnh huyết áp hay một giấc ngủ bình yên? Họ đang mua một bộ phận hay một cách để giảm stress cho con cái họ và sự yên nghỉ vĩnh hằng trong khung cảnh hồ nước thơ mộng?

Lĩnh vực kinh doanh thực sự của bạn là gì? Bạn có chắc về điều đó không? Bởi vì nếu bạn không chắc về điều đó thì khách hàng của bạn cũng vậy. Nếu như ngay cả bạn cũng không thể hiểu

khách hàng của mình đang mua gì thì đương nhiên là bạn không thể biết được đối thủ cạnh tranh thực sự của bạn là ai. Đây chính là lý do tại sao các công ty hay bị đánh úp bất ngờ.

Bạn cần phải biết được “lý do tại sao”, động lực nào khiến người ta mua loại sản phẩm này của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn cần phải lắng nghe, đọc và xem xét mọi việc với thái độ và kỹ năng thật tinh tế.

Một vài tháng trước, cháu tôi hiện đang là sinh viên đại học kể cho tôi nghe về một dự án marketing mà nó vừa hoàn thành ở trường. Nó được yêu cầu xây dựng một chiến dịch marketing qua tất cả các phương tiện thông tin đại chúng cho một trường đua ngựa. Nghĩa là cháu tôi sẽ phải đăng các mẫu tin quảng cáo trên đài, truyền hình và bảng thông báo. Việc thực hiện dự án cũng phức tạp như tên gọi của nó. Phần khó nhất trong dự án là phải hình dung ra nội dung bài quảng cáo để có thể làm hài lòng ông chủ trường đua của trường đua ngựa đó. Trong cuộc khảo sát đối tượng cụ thể, ông ta muốn trường đua của mình mang một hình ảnh vượt trội và vững tin rằng có thể thu hút được nhóm khách hàng tuyệt vời hơn so với trước kia.

Chúng ta đã biết được mong muốn của ông chủ trường đua. Còn những khách hàng, họ có quan điểm như thế nào về một trường đua ngựa? Với họ, đó là một nơi cờ bạc, một nơi để họ xem môn thể thao đua ngựa với món đồ uống cocktail trên tay hay một nơi tương đối “an toàn” để tìm hiểu vì tò mò? Nên xếp trường đua vào “loại” nào đây? Cuối cùng, cháu tôi quyết định chọn trường đua là một nơi giải trí thú vị, một nơi khác biệt, không giống với lệ thường và là một lựa chọn rất tuyệt cho những buổi tối thứ bảy. Thằng bé nhắm đối tượng khách hàng của mình vào những cặp tình

nhân, những người muốn được hưởng một bữa tối ngon lành và một chút trò giải trí vui vẻ. Thật tiếc vì đây lại chỉ là một dự án trên lớp của sinh viên. Có lẽ sẽ rất tuyệt khi xem nó sẽ được tiến hành như thế nào trong thực tế.

Trong thế giới thực, chúng ta luôn phải đưa ra các quyết định như quyết định cháu tôi đã phải đưa ra. Những ai trên thực tế sử dụng các sản phẩm giống như sản phẩm của bạn luôn tràn ngập trong đầu các quan điểm và ý tưởng. Vì vậy, những người này thực sự muốn nói cho các công ty biết nên làm gì để thỏa mãn nhu cầu của họ. Vậy thì tại sao bạn không để họ nói ra mong muốn của họ?

Bạn có thể nghĩ ra một vài kiểu diễn đàn nơi người tiêu dùng có thể nói lên những gì họ muốn, họ nghĩ và mơ ước tìm kiếm không? Một cách rất hay được sử dụng là tổ chức một nhóm thảo luận gồm khoảng 10 người, tức là phỏng vấn 10 người cùng một lúc về quan điểm của họ với vấn đề bạn muốn tìm hiểu, trong đó có một người đóng vai trò trung gian để dẫn dắt cuộc đối thoại.

Tôi đã từng tham gia hàng trăm các nhóm thảo luận với tư cách là một thính giả và cả với tư cách là một người trung gian. Đây là kinh nghiệm mà tôi muốn chia sẻ với bạn với tư cách là một người trung gian: Bạn đừng làm uổng phí thời gian và tiền bạc của mọi người khi lặp đi lặp lại những điều vô nghĩa, chán ngắt, gây căng thẳng và quá quen thuộc như tôi rất hay được chứng kiến. Hãy thuê ngay một chuyên gia làm người trung gian nếu như bạn có khả năng chi trả và hãy tìm ai đó có khả năng khiến cho mọi người thực sự muốn nói ra suy nghĩ của họ, chứ không phải đơn thuần là trả lời 20 câu hỏi giống hệt nhau. Sau đó bạn hãy lắng nghe họ thật chăm chú để có thể tìm ra thông điệp. Điều này sẽ khiến bạn phải tập trung hơn bình thường rất nhiều nhưng thực sự nó rất đáng giá.

Nếu không đủ tiền để tự tổ chức thảo luận, tại sao bạn không liên hệ với hiệp hội ngành nghề của bạn để hỏi xem liệu họ có muốn chia sẻ chi phí với bạn không? Như thế, họ cũng có thể học được gì đó. Bạn cũng có thể chia sẻ chi phí và sự quan tâm với một thương hiệu khác trong công ty của bạn. Rất nhiều lần, tôi nhận thấy hoàn toàn dễ dàng khi để cho một nhóm người nói ra suy nghĩ của họ về hai sản phẩm hoàn toàn khác nhau.

Bây giờ, hãy quay trở lại vấn đề chúng ta đã nói đến ở đâu phần thảo luận này. Nếu như bạn bán một loại thuốc chữa bệnh về huyết áp, bạn có thể sẽ phải nghĩ đến tất cả các tác dụng của thuốc:

- Giúp đầu óc thanh thản
- Tác dụng tạo ra những phép màu của thuốc
- Tác dụng tạo ra những người tiêu dùng chủ động
- Tác dụng giữ mãi tuổi thanh xuân
- Tác dụng trường thọ

Nếu bạn làm ở một công ty dược phẩm, bạn sẽ làm gì với những thông tin rất mâu thuẫn về tác dụng mà khách hàng mong muốn ở loại thuốc này? Bạn sẽ phải điều chỉnh thông điệp quảng cáo của bạn cho phù hợp. Bạn cần cộng tác hết sức với các đối tác marketing của mình để làm nổi bật các khía cạnh này trong việc kinh doanh của bạn. Bạn sẽ phải chọn loại tạp chí và trang web để đăng tin quảng cáo. Bạn cũng có thể tự lập ra một trang web cho riêng mình để giúp khách hàng tự chọn cái mà họ thích nhất, để họ được nghe những gì họ muốn một cách vui vẻ.

Cách cuối cùng rất hay phải không? Hãy chắc chắn rằng bạn đã đọc về cách tự xác định mục tiêu cho mình trong Chương 15 -

Phân tích thị trường mục tiêu. Hãy nhớ rằng bên ngoài là một thế giới đầy thử thách.

### **Lưu ý**

Thật ra, năm tác dụng

### **Kỹ năng điều tra thông minh thứ 4: Họ nói gì và họ làm gì?**

“Họ” mà tôi đang đề cập đến ở đây là ai? Đó chính là những thương hiệu cạnh tranh với bạn, những nhà phân phối mà bạn sử dụng và cả những người sử dụng trực tiếp sản phẩm của công ty bạn. Đối với tất cả những người này, bạn cần phải tách bạch rõ ràng những gì họ nói và những gì họ làm nếu như bạn muốn nhìn được bức tranh toàn cảnh.

Hãy nhớ lại nội dung phân tích thị trường mục tiêu ở Chương 16, khi xem xét các cơ sở dữ liệu giao dịch, chúng ta có thể thực sự nắm bắt những hoạt động mua bán ở đâu? Những cơ sở dữ liệu này có thể mang lại sức mạnh và cơ hội lớn với bức tranh về hành vi thực tế mà chúng cung cấp. Hàng ngày con người nói rất nhiều thứ và thường điều họ nói ra chính là điều họ nghĩ. Tuy nhiên, vẫn có một khoảng cách khá xa giữa những việc họ nói và những việc họ làm.

Ví dụ, vị giám đốc marketing của đối thủ cạnh tranh lớn nhất tiết lộ khi bạn ngồi uống nước với ông ta sau một buổi triển lãm thương mại rằng, ông ta cảm thấy phẫn nộ bởi công ty của ông ta không chú trọng một chút nào đến việc phát triển sản phẩm mới và ông ta đang có ý định rời công ty để kiếm việc ở một nơi năng động hơn. Và bạn nghĩ đến hai phương án có thể sẽ xảy ra:



- Ái chà, quả là một thông tin tuyệt vời! Hãy nhanh tay gửi ngay một tin nhắn qua email và một thư thoại cho ngài chủ tịch, tất cả các vị phó chủ tịch và trưởng phòng Nghiên cứu và Phát triển (R&D) của công ty bạn. Công ty đối thủ sẽ biết tay khi công ty bạn tung ra các sản phẩm mới.

- Ủ, đúng thế. Vậy thì tại sao ngài Tổng giám đốc của ông ta ở góc đằng kia lại vỗ lưng khen ngợi tay tư vấn sản phẩm mới tài giỏi mà ông ta thuê hai tháng trước? Nhân tiện, con gà của bạn, gã giám đốc marketing này, đang làm rớt những giọt rượu Martini đắt tiền lên đôi giày mới của bạn đấy.

Một ví dụ khác: Cuối cùng thì bạn đã có thể gặp được Lucille, phó chủ tịch phụ trách mua bán tại công ty phân phối lớn nhất của bạn. Cuộc gặp gỡ diễn ra rất suôn sẻ. Người phụ nữ này thực sự hiểu rõ công việc của mình và rất cởi mở nói với bạn về những gì cô ấy thấy trong ngành. Cô ấy khuyến khích bạn xem xét một công nghệ mới nào đó, ngụ ý thận trọng và đúng mực với bạn về những gì có thể xảy ra trong công việc sắp tới. Bạn biết là bạn và cô ấy có thể trở thành bạn tốt của nhau. Hai người chia sẻ với nhau những lời bình phẩm sâu sắc về các cuộc cạnh tranh của hai bên công ty và viên cảnh cho một tương lai khác. Bạn lại có hai khả năng:

- Hãy lôi kéo ngay các chuyên gia IT (công nghệ thông tin). Lucille có nói rằng lĩnh vực mới mẻ này chính là lĩnh vực mà tất cả các vị lãnh đạo ở các công ty trong ngành đều đang nhắm đến. Chúng ta cũng cần phải hướng tới và hơn thế, cần phải tham gia vào lĩnh vực này. Thêm nữa, hãy nhớ gửi cho Lucille một lẵng hoa thật lớn để thay lời cảm ơn.

- Hoặc cũng có thể Lucille không bao giờ nhận lắng hoa đó. Vào buổi sáng thứ hai ở tuần tiếp theo, Lucille xuất hiện ở văn phòng của bạn. Lucille sẽ là sếp mới của bạn. Bây giờ thì Lucille đã biết rằng bạn kể cho người ngoài biết những việc nội bộ của công ty.

Tôi có thể kể cho bạn nghe những câu chuyện tương tự như thế nhưng có lẽ bạn đã hiểu ra vấn đề. Hãy lắng nghe những gì họ nói và sau đó hãy gắn chúng với những gì họ làm. Đừng quên rằng, người Mỹ lúc nào cũng ăn kiêng nhưng họ vẫn luôn gọi đồ ngọt tráng miệng. Chúng ta tiêu tốn hàng triệu đô-la cho các câu lạc bộ sức khỏe nhưng vẫn nghĩ rằng kẻ đàn độn là gã hàng xóm nhà bên.

### **Kỹ năng điều tra thông minh thứ 5: Những kẻ ném đá giấu tay ẩn nấp ở đâu?**

Họ ở ngay kia. Nín lặng, vô hình với kênh radar thính nhạy của bạn. Có lẽ thế!

Họ có thể là các công ty cạnh tranh hay những công nghệ mới. Họ có thể ở đâu đó quanh góc phố đằng kia hay ở trên toàn thế giới. Trong một vài công ty quản trị thương hiệu, kẻ ném đá giấu tay có thể ngồi ngay bên cạnh bạn, đi ăn trưa với ngài chủ tịch công ty để bí mật cập nhật cho ông ấy về chương trình New Improved Whizbang - một chương trình sẽ thay thế chương trình Whizbang cũ nhưng vẫn còn tốt vốn là niềm tự hào và niềm vui của bạn, nay sẽ thành một chương trình hoàn toàn lỗi thời. Đừng vội lo lắng! Ngay khi bạn giải quyết xong đống rắc rối này, sẽ có một công việc khác cho bạn ở đâu đó trong công ty.

Nếu như buộc phải đoán, theo bạn, cái gì hay ai là năm đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn đáng sợ nhất sắp tới? Hãy nghĩ thật kỹ. Hãy hỏi

những câu hỏi tương tự như thế trong toàn công ty và đừng để bị rơi vào bẫy khi chỉ nghĩ về các sản phẩm mới.

- Điều gì sẽ xảy ra nếu một quy trình kinh doanh thay đổi?

- Điều gì sẽ xảy ra nếu hai trong số các công ty cạnh tranh của bạn sáp nhập với nhau?

- Điều gì sẽ xảy ra nếu một trong các đối thủ cạnh tranh của bạn sáp nhập với một công ty chuyên về công nghệ cao?

- Điều gì sẽ xảy ra nếu đa số mọi người ngày càng tin vào các giao dịch qua mạng Internet trong vòng 3 năm tới?

- Điều gì sẽ xảy ra nếu hai công ty phân phối lớn nhất của bạn sáp nhập với nhau? Hay điều gì sẽ xảy ra nếu đó là hai công ty cung cấp lớn nhất cho công ty của bạn?

Một trong những câu nói về kinh doanh hay nhất mà tôi thấy liên tục được nhắc lại trong năm vừa qua là câu nói của ngài Andy Grove, Tổng giám đốc tập đoàn Intel: “Chỉ những kẻ hoang tưởng mới sống sót”.

### **Những điều cần lưu ý**

- Các đối thủ cạnh tranh của bạn có những lý do thậm chí còn hợp lý hơn bạn rất nhiều để tung sản phẩm mới ra thị trường. Họ có thể rất nỗ lực theo đuổi các cách thức để tăng số vốn đầu tư.

- Kỹ năng điều tra thông minh là một kế hoạch năm bước nhằm hiểu rõ hơn về các đối thủ kinh doanh của bạn. Kỹ năng này bao gồm việc nắm bắt các dữ liệu thực tế, nói chuyện với những người trong ngành, lắng nghe những người trực tiếp sử dụng sản phẩm, tìm kiếm sự khác nhau giữa những gì người ta nói và làm

và cuối cùng là luôn mở to mắt để phát hiện những đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường.

- Khuyến khích các bộ phận trong toàn công ty gửi cho bạn các bài báo đăng trên các tạp chí và báo ra hàng ngày, các nội dung được viết trong thư và cả các ghi chú về kênh truyền hình, đài hay trang web có đề cập thông tin về các đối thủ cạnh tranh của bạn.

- Sự phân tích thấu đáo, sẵn sàng tiếp thu các thông tin mới về đối thủ cạnh tranh là một trong những quy tắc quản lý tổng hợp mang lại hiệu quả cao nhất.

## Chương 18. Phương thức định giá

### Những nội dung chính

- Tính lãi ròng và tiền chênh lệch
- Hướng đến mức giá bán thông thường của bạn
- Tìm hiểu các cơ cấu chiết khấu và mức giá đặc biệt
- Đưa ra các mức giá khuyến mại hỗ trợ cho các mục tiêu của thương hiệu

Chương này là chương dài nhất trong cả cuốn sách nhưng tôi không muốn bạn bỏ qua nó. Bạn chỉ cần biết rõ rằng hai cách tốt nhất để sử dụng chương này là có bên cạnh một chiếc máy tính và một vài tờ giấy. Để tiết kiệm thời gian, hãy xem lại bất kì phần nào trong chương này cho đến khi bạn hiểu nó một cách thấu đáo. Có lẽ, không có một công việc nào trong toàn bộ quy trình quản trị một thương hiệu lại gây ra nhiều lo lắng và tranh cãi hơn việc xác lập cơ cấu giá. Nếu như bạn đang làm việc cho một công ty mà việc phụ trách kinh doanh, marketing và tài chính do những người khác nhau phụ trách, bạn sẽ phải dựa vào những nghi vấn, căng thẳng và bất đồng đến tận khi mỗi người hiểu ra rằng những người khác đến từ đâu và hệ tính họ sử dụng là gì. Điều này rất đáng để tìm hiểu.

Việc định giá hàng hóa có thể chỉ đi qua duy nhất một bước hoặc rất nhiều bước có điều chỉnh. Do đó, việc nắm rõ xem bạn bán hàng trực tiếp đến tận tay người tiêu dùng hay phải qua trung gian như một cửa hàng, một trang web, một đại lý hay nhà phân phối là rất quan trọng. Điều quan trọng nhất là việc định giá hàng hóa của bạn phải hoàn toàn nhất quán với những cam kết về giá trị mà bạn đã chọn cho thương hiệu của mình. Hãy thử tưởng tượng thật

nhanh xem, liệu bạn sẽ làm gì để thuyết phục khách hàng của mình rằng món ngô chiên giòn siêu hảo hạng, được làm từ nguyên liệu hữu cơ và xắt lát bằng tay của bạn có thật sự đặc biệt như lời quảng cáo trong khi giá một túi ngô như thế chỉ có 59 xu? Trong trường hợp này, giá cả và lời hứa hẹn rõ ràng không nhất quán với nhau.

Chúng ta sẽ xem xét xem những quyết định về giá ban đầu ảnh hưởng như thế nào tới giá bán cuối cùng của sản phẩm và việc thực hiện chính sách chiết khấu và ưu đãi để bán được nhiều hàng hơn. Tại sao chúng ta cứ phải lo lắng về tất cả những điều này? Trong thực tế, không phải cứ sản phẩm tốt là người ta sẽ mua nó. Sản phẩm của bạn có thể được phân phối ra thị trường nhưng chắc bạn sẽ bị sốc nặng khi nhìn thấy giá bán cuối cùng của chúng. Tệ hơn nữa, bạn sẽ còn kinh ngạc hơn khi người ta nói với bạn rằng các nhà phân phối sẽ ngừng bán sản phẩm tuyệt vời của bạn chỉ sau 4 hay 5 tháng vì nó rất khó bán. Viễn cảnh này rất có thể sẽ xảy ra với bạn nhưng vẫn xảy ra với rất nhiều người khác.

### **Hiểu về lãi ròng và tiền chênh lệch**

Tiền lãi và tiền chênh lệch là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau. Có thể bạn sẽ rất ngạc nhiên khi biết có rất nhiều người được học hành bài bản nhưng vẫn không biết được sự khác nhau cơ bản giữa hai hệ thống xác lập giá sản phẩm này và cũng không biết cách để tính toán chúng. Trong phần này chúng tôi sẽ giúp bạn thoát ra khỏi tình trạng đó.

Tiền lãi là vấn đề

Đây là điều thường gây nhầm lẫn: Cả tiền chênh lệch và tiền lãi đều thường được thể hiện dưới dạng tỷ lệ phần trăm. Cả hai loại tiền này đều được dùng một cách mơ hồ để nói đến số tiền chênh

lệch giữa tiền vốn bạn bỏ ra cho một sản phẩm và giá bán của sản phẩm đó. Tiền chênh lệch là một con số thường được tính theo kiểu ước chừng thiếu cẩn trọng; còn tiền lãi lại là một con số chính xác dùng để tính toán mức lợi nhuận và thua lỗ. Do vậy, bất cứ khi nào nghe nói đến việc sử dụng cách tính tiền chênh lệch, bạn chỉ cần biết rằng con số đó sẽ không xuất hiện trong bản báo cáo tài chính hàng năm. Với tư cách một doanh nhân, bạn phải luôn chú trọng vào tiền lãi.

Để có thể thấy được sự khác nhau này, hãy bàn về một lọ bơ lạc do chúng tôi sản xuất. Giả sử chúng tôi bán một lọ bơ với giá 1 đô-la và “cửa hàng lấy 25% nữa trong giá bán”. Vậy rốt cuộc cửa hàng đó bán lọ bơ lạc với giá 1 đô-la 25 xu, 1 đô-la 33 xu hay 1 đô-la 45 xu?

### **Bàn luận**

Tiền chênh lệch đơn giản là số tỷ lệ phần trăm được cộng vào giá vốn của sản phẩm. Một sản phẩm có giá vốn 1 đô-la và có tiền lãi 50% sẽ có giá bán là 1 đô-la 50xu. Tiền lãi là số tiền chênh lệch giữa hai loại giá. Ví dụ, cùng một sản phẩm có giá vốn 1 đô-la nói trên khi được bán với giá 1 đô-la 50 xu sẽ tạo ra 50 xu tiền lãi. Sự nhầm lẫn xảy ra khi số tiền lãi này được thể hiện dưới dạng tỷ lệ phần trăm.

Câu trả lời đúng ở đây là gì? Thật ra nó phụ thuộc vào cái mà cửa hàng đó “lấy thêm”. Nếu như cửa hàng hưởng thêm 25% tiền chênh lệch so với giá thành, câu trả lời là 1 đô-la 25 xu, còn nếu như cửa hàng lấy 25% tiền lãi, câu trả lời sẽ là 1 đô-la 33 xu.

Liệu sự khác biệt về 8 xu này có thực sự quan trọng đến mức tôi phải bỏ công sức nghĩ ra tình huống trên? Đúng, nó rất quan

trọng, và đây là lý do tại sao:

- Bạn cần hiểu sản phẩm của mình sẽ được định giá thế nào trong tương quan với các sản phẩm cạnh tranh. Nếu làm sai phép toán này, có thể bạn sẽ hoàn toàn đi chệch hướng.

- Khi bạn giới thiệu sản phẩm của mình, hầu hết người mua sẽ hỏi bạn về giá bán đở và giá bán lẻ mà bạn cho là hợp lý và các loại tiền lãi mà họ có thể trông chờ. Mọi chuyện sẽ tồi tệ đến thế nào nếu bạn quả quyết giải đáp các thắc mắc của họ, họ kiểm tra lại phép tính của bạn và yêu cầu bạn ra khỏi văn phòng của họ bởi vì rõ ràng bạn không biết chút gì về kinh doanh khi bạn không thể phân biệt giữa tiền chênh lệch và tiền lãi?

### **Bàn luận**

Giá gốc là giá bạn đưa ra cho sản phẩm. Giá bán gốc có thể được tính trên một đơn vị sản phẩm, một hộp, một tấn, một thước Anh, một giờ hay một gigabyte, hay bất cứ đơn vị nào phù hợp với loại hình kinh doanh của bạn. Giá bán đở là giá mà sản phẩm của bạn được bán cho một công ty khác trong chuỗi phân phối. Giá bán lẻ/ giá bán cuối cùng là giá tiền của sản phẩm khi đến tay người tiêu dùng.

Trước khi đọc tiếp, bạn cần phải hiểu sự khác nhau giữa giá bán gốc, giá bán đở và giá bán lẻ hay giá bán cuối cùng.

Giả sử, bạn tìm hiểu sự khác nhau này thông qua việc chào hàng tới một nhóm các cửa hàng tiện ích có quy mô nhỏ. Các cửa hàng này thường không có nhiều khoảng trống trong nhà kho. Do đó, họ phải lấy hàng từ một nhà bán buôn hay nhà phân phối, người tích trữ hàng cho họ. Bạn bán món bơ lạc với giá 1 đô-la/ 1 lọ cho



các nhà bán buôn, những người này sau đó sẽ bán lại cho các cửa hàng.

Hãy xem điều gì xảy ra đối với giá bán lẻ cuối cùng của lọ bơ khi bạn nghĩ rằng tất cả đều lấy tiền chênh lệch, nhưng thay vào đó họ đều chú ý đến tiền lãi. Chúng ta sẽ xem lại các công thức để thực hiện các phép toán tính tiền lãi ngay bây giờ:

<b>Giá gốc</b>	<b>Cộng</b>	<b>Giá bán đở</b>	<b>Cộng</b>	<b>Giá bán lẻ</b>
30% tiền chênh lệch	1,00\$	0,30\$ 1,30\$	0,39\$	1,69\$
30% tiền lãi	1,00\$	0,43 \$ 1,43 \$	0,61\$	2,04\$

Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn gặp trường hợp trên? Bạn biết rằng những loại bơ lạc được ưa chuộng nhất đang bày bán trong các cửa hàng tiện ích có giá khoảng 1 đô-la 59 xu và với các phép tính tiền chênh lệch vừa rồi, bạn thấy mình đã chạm đến mức giá 1 đô-la 69 xu. Bạn sẽ kiêu hãnh bước vào cửa hàng để vui thích ngắm nhìn mẫu mã đẹp đẽ của sản phẩm do mình sản xuất ra và rồi nhận thấy nó được bày bán với mức giá bất hợp lí là 2 đô-la 4 xu. Tôi có thể tiết lộ cho bạn biết rằng, trong ngành kinh doanh cửa hàng tiện ích, một sản phẩm luôn được bán cao hơn 45 xu, tức là cao hơn 28% so với các sản phẩm cạnh tranh cùng loại. Đây đúng là một món hời.

Hãy tìm hiểu xem việc hưởng chênh lệch có phổ biến trong ngành kinh doanh của bạn không. Nếu có, bạn sẽ phải luôn ghi lòng tạc dạ cả hai khái niệm. Hầu hết mọi người đã quen với khái niệm tiền lãi. Vì vậy, khi nào bạn cảm thấy nghi ngờ, hãy sử dụng các phép tính tiền lãi. Nó là công cụ tiện ích chuyên nghiệp và phổ biến hơn so với tiền chênh lệch.

## **Sử dụng “Tiền chênh lệch” hay “Tiền lãi”?**

Chúng ta hãy xem xét về tiền chênh lệch trước và bạn sẽ hiểu tại sao đây lại là con số được tính ước chừng so với tiền lãi. Hãy nghĩ đến tiền chênh lệch khi bạn trả lời câu hỏi sau: “Chúng ta có thể bán nó với giá cao hơn khoảng bao nhiêu?”. Hai ngành may mặc và đồ trang trí nội thất thường xuyên sử dụng thuật ngữ tiền chênh lệch. Thuật ngữ này cũng được dùng nhiều trong giá rượu của các nhà hàng. Bạn có thể nghe nói rằng đồ gỗ nội thất, quần áo và rượu bán trong nhà hàng thường bị chênh lệch từ 200% cho đến 250%.

Trong trường hợp về rượu, người ta thường so sánh giữa hai kiểu bán lẻ khác nhau: Các loại rượu bán trong cửa hàng rượu gần nhà và trong nhà hàng. Việc bạn phải trả từ gấp đôi đến gấp 2, 5 lần cho cùng một chai rượu trong nhà hàng so với ở cửa hàng bán rượu là hết sức bình thường. Nhưng điều đó không có nghĩa là nhà hàng thu được hết 200% đến 250% lợi nhuận. Vấn đề này sẽ được chúng ta bàn tới ở phần tiếp theo. Ngoài ra, trong ngành may mặc và đồ gỗ nội thất, việc đó liên quan đến sự chênh lệch giữa giá bán buôn (số tiền người chủ cửa hàng phải trả) và giá bán lẻ (số tiền khách hàng phải trả). Thuật ngữ tiền chênh lệch thường hay được sử dụng giữa các thành viên trong cùng một ngành kinh doanh hơn là một phép tính tài chính bất di bất dịch.

Công thức để tính tiền chênh lệch chỉ là phép nhân giữa giá gốc và số phần trăm tiền chênh lệch. Do đó, một chai rượu có giá bán 12 đô-la (\$12) ở một cửa hàng bán rượu có thể được hưởng chênh lệch lên tới 250% tại một nhà hàng: (Lưu ý: Tiền chênh lệch bao giờ cũng ở dạng phần trăm).

Giá gốc X số phần trăm tiền chênh lệch = Giá mới

$$12 \text{ đô-la} \times 2,50 = 30 \text{ đô-la}$$

Để làm rõ hơn, chỉ sử dụng ba con số này, chúng ta sẽ nhìn vào “lợi nhuận” thu được từ chai rượu khi được hưởng chênh lệch 250%:

Giá bán	30,000 đô-la
Chi phí	-12,00 đô-la
Lợi nhuận	18,00 đô-la
Lợi nhuận (%)	60%

Hãy cẩn thận nếu cho rằng tiền chênh lệch và lợi nhuận là một. Nhân đây bạn cũng cần biết rằng 18 đô-la không hẳn là lợi nhuận. Thực ra, nó là tiền lãi, thuật ngữ mà chúng ta sắp bàn tới sau đây.

Mặt khác, tiền lãi chính là từ nói gọn của tiền lãi đóng góp và là một con số rất quan trọng mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần phải hiểu rõ. Hãy nghĩ tới tiền lãi đóng góp khi bạn trả lời câu hỏi: “Tôi phải bán nó với giá bao nhiêu nếu như tôi tốn ngân này chi phí để sản xuất ra nó?”

### ***Tiền lãi” chính là mục đích***

Hãy bắt đầu từ điểm xuất phát. “Tiền lãi đóng góp” chính là hiệu số giữa giá bán và chi phí sản xuất của bạn. Do vậy, một lọ bơ lạc mà bạn bán với giá 1 đô-la và sản xuất với chi phí 30 xu sẽ có số tiền lãi đóng góp là 70 xu hay 70%. Quá dễ hiểu, đúng không? Lý do khiến tôi phải mất công giải thích hai khái niệm này là bởi vì bạn, với tư cách là một nhà quản trị thương hiệu chính là người đưa ra quyết định mức giá 1 đô-la hay một mức giá nào khác là mức giá bán phù

hợp. Bạn phải hiểu bạn cần bao nhiêu tiền lãi và điều đó sẽ xảy ra với số tiền lãi đó.

Tiền lãi đóng góp trở nên hết sức quan trọng bởi vì nó bao gồm tất cả số vốn bạn có để tiến hành quảng cáo, khuyến mại, nghiên cứu marketing, thử nghiệm sản phẩm mới hay thậm chí là cả lợi nhuận. Tất cả mọi sản phẩm công ty bạn bán ra đều phải thu được tiền lãi đóng góp cao hơn mức chi phí để sản xuất ra chúng và hơn nữa, để có thể cộng thêm một con số lợi nhuận khả quan là việc thật sự không đơn giản. Bạn cũng cần tiên liệu rằng một công ty mua và bán lại các sản phẩm của bạn cũng có các khoản chi phí của riêng họ và chắc chắn, họ cũng sẽ phải tính các khoản chi phí này vào giá bán cuối cùng của sản phẩm.

Chúng ta hãy tạm dừng trong chốc lát để xem bản kê về lợi nhuận và thua lỗ rút gọn của mặt hàng bơ lạc sau đây. Chúng ta sẽ đặt ra 4 giả thiết:

- Chúng ta sẽ bán 100.000 lọ bơ lạc.
- Chi phí để sản xuất ra một lọ là 30 xu. Đây là chi phí sản xuất, gọi tắt là COG.
- Các sản phẩm cạnh tranh cùng chủng loại đều được bán cho các cửa hàng phân phối và các nhà bán buôn trong mức giá dao động từ 90 xu đến 1 đô-la 10 xu. Nhãn hiệu được ưa chuộng nhất trên thị trường hiện nay có giá bán 95 xu.
- Để thành công về lâu về dài, chúng ta cần phải chi ít nhất 60.000 đô-la một năm cho các hoạt động quảng cáo, khuyến mại và các chi phí phát sinh khác.

Đây là thách thức cho bạn: Bạn sẽ đưa ra mức giá bán nào trong các mức giá sau đây và khi đó bạn sẽ thu được mức tiền lãi đóng góp (CM) nào?

### Bản kê lợi nhuận và thua lỗ rút gọn của sản phẩm bơ lạc

Tính	Công thức	Lựa chọn 1	Lựa chọn 2	Lựa chọn 3	Lựa chọn 4
Giá bán		0,90\$	0,95 \$	1,00\$	1,05\$
Số lượng		100.000	100.000	100.000	100.000
Tổng doanh số	Giá tiền x số lượng	90.000 \$	95.000 \$	100.000\$	105.000\$
Chi phí sản xuất (0,3 \$/sản phẩm)	Số lượng X \$0,30	30.000 \$	30.000 \$	30.000 \$	30.000 \$
Tiền lãi đóng góp (\$)	Doanh số - chi phí sản xuất	60.000\$	65.000\$	70.000\$	75.000\$
Tiền lãi đóng góp (\$)	Tiền lãi đóng góp ÷ tổng doanh số	66,7%	68,4%	68,4%	71,4%
Các khoản chi phát sinh		60.000\$	60.000\$	60.000\$	60.000\$
Lợi nhuận	Tiền lãi đóng góp- các khoản chi	0\$	5.000\$	10.000\$	15.000\$

Nhìn vào bản kê trên, chúng ta sẽ cùng làm 5 việc sau:

1. Chọn ít nhất một trong các lựa chọn trên, nhìn xuống các dữ kiện trên cột ghi lựa chọn đó và tự thực hiện các phép tính để đảm bảo rằng bạn hiểu tại sao lại có những con số đó.

2. Xem xét lợi nhuận của mỗi lựa chọn thay đổi như thế nào khi bạn thêm 5 xu cho mỗi mức giá bán.

3. Hãy nghĩ về tình hình cạnh tranh của bạn. Mức giá nào bạn cho rằng sẽ thu được hiệu quả?

4. Liệu bạn có thực sự cần số tiền 60.000 đô-la cho các khoản chi phí phát sinh hay bạn có thể cắt giảm số tiền này?

5. Giả dụ đây là thương hiệu của bạn, bạn sẽ chọn giá bán, các khoản chi phí và lợi nhuận của lựa chọn nào?

Hãy dừng lại và suy nghĩ xem tiền lãi đóng góp dưới dạng đô-la và dưới dạng phần trăm có ý nghĩa như thế nào với toàn bộ hoạt động kinh doanh của bạn. Đây chính là cách để bạn nghĩ về việc định giá bán ngay từ bây giờ. Định giá tốt sẽ tạo ra tiền lãi và tiền lãi sẽ giúp xây dựng doanh nghiệp.

Bạn cũng cần biết một vài công thức tính nhanh. Đầu tiên, tôi muốn giới thiệu với bạn công thức mà tôi coi là Công thức gốc. Công thức đơn giản này là cứu cánh cho tôi trong rất nhiều dịp và tôi chân thành khuyên bạn nên thuộc lòng nó, đính nó trên bàn làm việc và dán nó lên mặt sau máy tính của bạn.

### **Công thức gốc:**

$$(\text{Giá bán} - \text{Chi phí}) \div \text{Giá bán} = \text{Tiền lãi}$$

Lưu ý rằng có ba yếu tố chính trong công thức này: giá bán, chi phí và tiền lãi. Bạn cần có khả năng tìm ra được một trong ba yếu tố đó ở những thời điểm khác nhau. Do vậy, chúng ta sẽ có tổng cộng ba công thức khác nhau. Bạn còn nhớ cách tìm ẩn số khác nhau trong một phương trình toán học không? Thế đấy, có rất nhiều người được coi là thông minh nhưng vẫn không thể nhớ được bất cứ chi tiết nào của các cách giải này. Chính vì thế cả ba công thức này đều được ghi ra ở đây.

Nếu bạn muốn có một công thức để tính nhanh tiền lãi thu được từ một sản phẩm nào đó khi bạn biết giá bán và chi phí, hãy sử dụng công thức gốc.

### **Cách tính tiền lãi:**

Bạn hãy thử tự mình giải phương trình với món bơ lạc có giá bán 1 đô-la và chi phí sản xuất là 30 xu:

$$(1,00\$ - 0,30\$) \div 1,00\$ = 0,7 = 70\%$$

Với tư cách là một nhà quản trị thương hiệu, bạn cần tiến thêm một bước nữa với các công thức toán này. Bạn phải biết biến đổi công thức này, cũng giống như công thức môn toán để giải được các biến số khác. Tại sao tôi lại yêu cầu bạn làm việc này? Vì bạn cần chỉ ra được những yêu cầu về tiền lãi khác nhau sẽ làm thay đổi giá bán như thế nào. Bạn sẽ phải làm gì khi có ai đó yêu cầu bạn tính giá bán món bơ lạc để thu được tiền lãi ở mức 78%? Công thức mà chúng ta vừa xét đến ở trên không thể giải quyết được bài toán. Nó rõ ràng có đầy đủ các thành phần cần thiết nhưng bạn không thể nào nhớ cách biến đổi công thức này về dạng có thể dùng được. Bạn cần nhớ một chi tiết rất nhỏ đã được dạy trong môn toán: số nghịch đảo của một số thập phân là số bạn có được khi cộng nó với số thập phân ban đầu để ra tổng bằng 1. Do đó, số nghịch đảo của số 0,25 là 0,75 và số nghịch đảo của 0,30 là 0,70.

### **Cách tính giá bán:**

$$\text{Chi phí} \div \text{Nghịch đảo của số tiền lãi cần tìm} = \text{Giá bán}$$

Bây giờ bạn hãy thử lại công thức này với số tiền lãi 70% và 78%. Hãy nhớ rằng nghịch đảo của 0,70 là 0,30 và nghịch đảo của 0,78 là 0,22. Bây giờ chúng ta bắt đầu tính:

$$0,30\$ \div 0,30 = 1,00\$$$

$$0,30\$ \div 0,22 = 1,38\$$$

Như vậy, tiền lãi cao hơn = giá bán cao hơn

### **Cách tính chi phí:**

Giá bán x Nghịch đảo của tiền lãi = Chi phí

Thử lại lần nữa với món bơ lạc:

$$1,38\$ \times 0,22 = 0,30\$$$

Lưu ý: Trong trường hợp này, bạn phải dùng phép nhân chứ không phải phép chia.

### ***Để các công thức trở nên đơn giản hơn***

Tôi biết rằng để có thể thành thạo việc dùng phép nghịch đảo lẫn phép nhân hay phép chia cần phải có thời gian để quen dần với chúng. Vì thế, hãy làm cho cuộc sống của bạn dễ thở hơn một chút bằng việc:

- Ghi nhớ Công thức gốc

- Ghi cả ba công thức lên một tấm bảng trên bàn làm việc hoặc dán chúng lên mặt sau máy tính của bạn.

- Nếu bạn chỉ nhớ được Công thức gốc, hãy sử dụng một ví dụ thật đơn giản để hình dung ra hai công thức còn lại. Hãy nghĩ ra một ví dụ như thế này: Nếu như tôi bán một thứ gì đó có chi phí sản xuất 75 xu với giá 1 đô-la, tôi sẽ thu được bao nhiêu tiền lãi? Bạn chỉ việc sử dụng hai con số bạn biết, tìm con số thứ ba và bạn đã có cách hình dung ra được cả ba phương trình bởi vì lúc này bạn đã biết giá bán là 1 đô-la, chi phí là 75 xu và tiền lãi là 25%:

$$1,00\$ - 0,75\$ \div 1,00\$ = 25\%$$



Từ giờ trở đi, chúng ta sẽ chỉ bàn về tiền lãi - tiền lãi của bạn và tiền lãi của bất cứ người bán lại nào trong chuỗi phân phối sản phẩm của bạn.

### **Vấn đề giá cả: Hướng tới mức giá thông thường**

Bây giờ chúng ta đã sẵn sàng để quyết định các mức giá bán, cơ sở để xác lập vị thế cạnh tranh cho sản phẩm của bạn và đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong cách bạn tổ chức các chương trình khuyến mãi. Việc thiết lập giá buộc phải nhất quán với các nhân tố then chốt trong hồ sơ thương hiệu của bạn. Do vậy, đây là một bước rất quan trọng. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét quy trình thiết lập giá bao gồm 5 bước để hiểu về cách thiết lập mức giá thông thường và sau đó, có thể xác định các cơ hội hay cạm bẫy mà các thương vụ đặc biệt cùng các chính sách chiết khấu mang lại.

Bước đầu bạn cần phải đưa ra hai quyết định:

- Bạn muốn giá sản phẩm của mình nằm ở mức nào trong mối tương quan với các đối thủ cạnh tranh? Bạn muốn sản phẩm của mình có giá thấp nhất? Bạn có muốn và bạn có khả năng theo đuổi chính sách bù giá hay một sản phẩm hỗ trợ giá không? Hay bạn chỉ muốn mình có năng lực cạnh tranh với một biên độ giá hợp lý ở mức trung bình?

- Sản phẩm của bạn sẽ được bán đến tận tay người tiêu dùng hay phải được phân phối qua một hình thức bán lại nào đó (chẳng hạn như cửa hàng bán lẻ, trang web hay một nhà chế tạo dụng cụ trang bị đầu tiên - viết tắt là OEM)?

Nếu bán hàng trực tiếp, bạn chỉ cần đi qua một bước phân tích thiết lập giá. Còn nếu bạn phải phân phối hàng qua một công ty

khác, bạn cần dự kiến trước được mức giá cuối cùng người tiêu dùng sẽ phải trả.

## **Bàn luận**

Giá thông thường có nghĩa

Chúng ta hãy cùng bàn về các cách định giá mà bạn sẽ phải đưa ra sau đó sẽ sử dụng các phép tính tiền lãi để phân tích lựa chọn của bạn. Trước tiên chúng ta sẽ xem xét mức giá thông thường của mình, sau đó sẽ làm ba bước:

1. Xem xét tình hình cạnh tranh và các mức lãi cần thiết của nhà phân phối (nếu có thể áp dụng).

2. Tính biên độ các lựa chọn giá để chọn ra mức giá phù hợp nhất.

3. Kiểm tra mức giá tối ưu của bạn xem đã nhất quán với vị trí thương hiệu của bạn chưa.

Chúng ta sẽ chọn mức giá đó và tiếp tục thực hiện bước 4 và 5 theo thứ tự lần lượt:

4. Tạo ra một mức giá khuyến mãi và đơn giản là một lời chào khuyến mãi về giá cho khách hàng của bạn, giúp bạn mở ra một cuộc đối thoại với họ về các lựa chọn bạn có.

5. Làm cho các chương trình khuyến mãi về giá phù hợp với các chiến lược khác nhau.

Hầu hết các sản phẩm và dịch vụ có cả mức giá thông thường và giá khuyến mãi. Đôi khi mức giá khuyến mãi chỉ là để khuyến mãi, tức là một mức giá hoàn toàn khác biệt áp dụng cho cùng một sản phẩm. Chẳng hạn như món bơ lạc thường được bán với giá 1

đô-la 49 xu tuần này được bán hạ giá với mức giá là 1 đô-la 9 xu. Trong những trường hợp khác, các chương trình khuyến mãi được tổ chức sao cho mức giá của sản phẩm hay dịch vụ đó không phải là tiêu điểm của sự chú ý mà là một khía cạnh khác trong giá trị sản phẩm được bạn cố gắng truyền đạt đến người tiêu dùng.

Chúng ta hãy xem xét những ví dụ về các sản phẩm bạn nhìn thấy thường xuyên:

- Món bơ lạc có thể được đóng gói với trọng lượng 12 ounce (1 ounce ~ 28,35 g) nhưng khách hàng chỉ phải trả với mức giá của lọ bơ lạc có trọng lượng 10 ounce. Tuy bạn vẫn phải trả khoản tiền bằng giá của 1 lọ bơ 10 ounce của ngày thường nhưng trên thực tế lọ bơ đã được chiết khấu 20% bởi vì bạn được tặng thêm 20% trọng lượng sản phẩm.

- Các dịch vụ điện thoại di động và kỹ thuật số có thể không bị tính phí dịch vụ cơ bản khi bạn kí hợp đồng có thời hạn một năm. Nó tương đương với mức chiết khấu 1/12 hay 8,3%.

- Các nhà hàng tặng phiếu giảm giá 5% cho món bít-tết ăn tối nổi tiếng trị giá 15 đô-la của họ. Đây là mức chiết khấu 33% cho bữa tối đó mặc dù bạn sẽ phải mua thêm một suất ăn nữa với giá 15 đô-la để sử dụng được phiếu giảm giá này. Giả sử bữa tối thứ hai cũng có cùng mức giá bạn sẽ được chiết khấu 16,5% cho tổng hóa đơn thanh toán của bạn.

Bạn sẽ phải thiết lập mức giá thông thường cho mỗi sản phẩm của mình trước khi sáng tạo ra các chương trình khuyến mãi như trên và trước khi chúng ta bàn về chúng ở phần tiếp theo.

Hãy làm ba bước sau đây để thiết lập giá bán thông thường của riêng bạn

## ***Bước 1: Xác lập mức giá cạnh tranh và các mức lãi cần thiết***

Bạn phải trả lời một số câu hỏi cơ bản để đánh giá được mức giá bán phù hợp cho sản phẩm của mình. Trước tiên, hãy xem xét các mức giá của các sản phẩm/dịch vụ cạnh tranh cùng loại. Bạn sẽ cần tìm hiểu mức giá bán cuối cùng của các sản phẩm này, nếu có thể thì so sánh giá của từng loại sản phẩm, giống như việc mà một khách hàng sẽ làm.

Chẳng hạn món bơ lạc thương hiệu A được đóng gói theo ba cỡ tiểu, trung và đại, có giá bán lần lượt là 1 đô-la 19 xu, 1 đô-la 49 xu và 1 đô-la 89 xu. Bạn cần phải nắm rõ các con số và cả mối tương quan so sánh về chi phí sản xuất ra một ounce bơ giữa các mức giá này. Giả sử bạn bán giấy dùng cho máy in laser, bạn cần phải phân tích mức giá bán cho 1 gam (500 tờ) giấy, một hộp nhỏ loại 5 gam và một hộp loại 10 gam. Bạn cũng buộc phải chú ý đến trọng lượng giấy (loại 9 kg hay loại 10, 8 kg) và độ trắng (độ trắng 86 hay 90%).

Bạn sẽ phải phân tích những đặc tính nào của sản phẩm? Để có được đáp án, bạn chỉ cần trả lời câu hỏi: “Khi khách hàng mua (loại sản phẩm của bạn), họ sẽ kiểm tra thông tin gì để quyết định xem đâu là sản phẩm phù hợp nhất đối với họ?” Bây giờ bạn hãy viết các đặc tính của sản phẩm vào các ô trống dưới đây, sau đó sắp xếp chúng theo mức độ quan trọng trong lựa chọn của khách hàng với số 1 là đặc tính quan trọng nhất:

Hãy xem xét các bảng phân tích giá của các đối thủ cạnh tranh dưới đây. Bạn cũng có thể lập cho sản phẩm kinh doanh của mình những bảng tương tự như vậy.

- Liệt kê tên các đối thủ cạnh tranh theo tên nhãn hàng.

- Điền thêm vào bảng một vài thông tin về sản phẩm như là mã hàng hay trọng lượng sản phẩm (giúp bạn xác định được chính xác sản phẩm mà bạn đang phân tích và phân biệt được nó với các sản phẩm tương tự có cùng thương hiệu).

- Điền giá của sản phẩm đó.

- Vẽ thêm vài ba cột nữa để mô tả các đặc tính cụ thể của sản phẩm có trong bảng bạn vừa vẽ cũng như giúp bạn tính được chi phí trên một đơn vị nào đó. Như trong ví dụ dưới đây, tôi phân tích về sản phẩm bơ lạc, do đó tôi đã điền các thông tin về giá cả cho mỗi loại trọng lượng và chi phí trên một ounce.

- Hãy tạo cho mình một bảng liệt kê tương tự như bảng dưới đây để một cái nhìn tổng quan về các sản phẩm cạnh tranh cùng loại. Sau khi phân loại nó, giống như bảng thứ hai bên dưới, để xét đến các vấn đề cụ thể hơn.

### **Phân tích giá các sản phẩm cạnh tranh - Bảng liệt kê chính**

<b>Nhãn hàng</b>	<b>Mô tả sản phẩm</b>	<b>Giá</b>	<b>Trên 1 ounce (oz)</b>
Nhãn hàng A	8 oz loại chưa nhuyển	1,19\$	0,149 \$
	8 oz loại mịn nhuyển	1,19\$	0,149 \$
	12 oz loại chưa nhuyển	1,49\$	0,124 \$
	16 oz loại chưa nhuyển	1,89 \$	0,118 \$
Nhãn hàng B	8 oz loại mịn nhuyển	1,25\$	1,56\$
Nhãn hàng của tôi	8 oz loại mịn nhuyển		

## Phân tích giá các sản phẩm cạnh tranh - Bảng liệt kê theo trọng lượng

Trọng lượng	Nhãn hàng	Giá	Trên 1 ounce (oz)
8 oz	Nhãn hàng A	1,19 \$	0,149 \$
	Nhãn hàng B	1,25 \$	0,156 \$
	Nhãn hàng C	1,29 \$	0,161 \$
	Nhãn hàng của tôi		
12 oz	Nhãn hàng A	1,49\$	0,124 \$
	Nhãn hàng B	1,55 \$	0,129 \$
	Nhãn hàng C	1,61 \$	0,134 \$

Khi bạn đã điền đầy đủ thông tin, có lẽ bạn sẽ muốn nhìn nó dưới dạng hình vẽ. Đơn giản, bạn chỉ cần kẻ một đường thẳng, chia nó ra thành các đoạn nhỏ và viết vào đó những vị trí thể hiện giá của các nhãn hàng khác nhau.

Bạn có thể vẽ một cách chung chung, cơ bản, chỉ chú ý đến mối quan hệ giữa các nhãn hàng hoặc bạn vẽ chi tiết trên cơ sở trọng lượng hay giá của sản phẩm trong thực tế.

Phần cuối cùng của bước này dành cho những ai phải bán sản phẩm qua một số người bán lại. Bạn cần phải xác định hai vấn đề:

- Khi bạn đã bán sản phẩm cho họ, sản phẩm của bạn sẽ có khả năng bán qua bán lại thêm bao nhiêu lần nữa?

- Mỗi người bán đòi hỏi về mức lãi như thế nào? Lưu ý: Những đòi hỏi này có thể không hoàn toàn giống nhau.

Vẽ một đồ thị như dưới đây để lưu lại thông tin về những người bán lại sản phẩm của bạn. Hãy ghi rõ tên và các yêu cầu về mức lãi của mỗi người bán lại trong chuỗi phân phối sản phẩm này. Đồ thị bên dưới thể hiện rằng: chúng ta bán cho một nhà bán buôn lấy mức lãi 10%, sau đó tiếp tục bán lại cho một nhà bán lẻ lấy mức lãi 25%.

Chúng ta bán >>>	Nhà bán buôn (10%) >>>	Nhà bán lẻ (25%)	Lưu thông tin của người bán
------------------	------------------------	------------------	-----------------------------

### ***Bước 2: Xác định các lựa chọn giá của bạn***

Trước khi tiếp tục, hãy xem xét một điều nhỏ nhưng vô cùng quan trọng. Cho đến lúc này, chúng ta vẫn đang nói đến việc giá bán của bạn là gì. Bây giờ chúng ta cần quay ngược lại và nghĩ về giá bán của bạn với tư cách là chi phí mà khách hàng của bạn phải chịu, như bản chất vốn có của từ này. Nếu bạn bán sản phẩm trực tiếp đến tận tay người tiêu dùng, giá bán của bạn vẫn được giữ nguyên. Tuy nhiên, nếu sản phẩm của bạn phải qua tay một người bán lại, rõ ràng sẽ xuất hiện một mức giá bán mới, trong đó bao gồm số tiền người bán lại phải trả cho bạn để mua nó và cả chi phí người này phải trả để bán được nó.

Hãy đưa ra các lựa chọn khác nhau về giá của chúng ta và dự kiến các mức giá trong tương lai bằng cách sử dụng biểu đồ “Dự kiến mức giá bán cuối cùng” dưới đây. Tại sao tôi phải dùng từ “dự kiến”? Bởi vì nếu bạn không bán hàng trực tiếp đến tay người tiêu

dùng, lẽ đương nhiên là bạn không thể kiểm soát được mức giá bán cuối cùng mà người bán lại sẽ đưa ra.

- Mỗi lần hãy chọn một lựa chọn giá

- Viết ra các yêu cầu về mức lãi của người bán lại cấp một

- Dùng công thức để tìm ra giá bán, tính mức giá bán mà người bán lại có khả năng đưa ra và điền nó vào cột thứ 3 có tên “Giá bán lại”. Ghi nhớ: Công thức đó là: Chi phí/ngịch đảo của tỷ lệ lãi = Giá bán.

- Nếu có thể, hãy làm lại bước này đối với người bán lại cấp hai và cấp ba, thay các yêu cầu về mức lãi của mỗi người vào cột tương ứng.

- Quay lại và điền chính xác số tiền lãi mà mỗi người bán lại sẽ có để hỗ trợ cho sản phẩm của bạn. Mặc dù bạn không nhất thiết phải biết số tiền này nhưng sẽ rất sáng suốt nếu như bạn hiểu được công việc kinh doanh của bạn đóng góp nhiều hay ít vào tình hình tài chính của những người bán lại sản phẩm cho bạn.

### **Dự kiến mức giá bán cuối cùng**

Giả thiết: Người bán lại đầu tiên đòi mức lãi 10%, người bán lại thứ hai đòi mức lãi 25%.

<b>Giá khởi điểm</b>	<b>Người bán lại A Lãi 10%</b>	<b>Giá bán lại</b>	<b>Người bán lại B Lãi 25%</b>	<b>Giá cuối cùng</b>
0,90 \$	\$	1,00 \$	\$	1,33 \$
0,95\$	\$	1,05\$	\$	1,40\$
1,00 \$	\$	1,11 \$	\$	1,48\$
1,05 \$	\$	1,17\$	\$	1,56\$



Hãy xem lại bảng “Phân tích giá các sản phẩm cạnh tranh” đã lập lúc trước và xem bạn có thể điền mỗi mức giá cuối cùng mình vừa tính vào đâu. Bây giờ bạn đã sẵn sàng để chọn mức giá bán cho riêng mình.

### ***Bước 3: Mức giá và vị trí thương hiệu có nhất quán với nhau không?***

Trong Chương 6 - Vai trò quan trọng và trách nhiệm nặng nề của nhà quản trị thương hiệu - chúng ta đã bàn về tầm quan trọng của việc trở thành một thương hiệu hàng đầu và rút ra một điều rằng bạn phải luôn chú trọng xây dựng và bảo vệ thương hiệu của mình. Trọng tâm của thách thức này chính là đảm bảo các quyết định liên quan đến cách điều hành công ty luôn nhất quán với các lợi ích cốt lõi và vị trí thương hiệu của bạn. Nghĩa là bất cứ lúc nào bạn cũng phải tâm niệm trong đầu hai câu hỏi:

- Liệu điều này có đem lại lợi ích tốt nhất cho thương hiệu hay không?

- Quyết định này có phù hợp với điều mà chúng ta vẫn nói về thương hiệu của mình không?

Trong phần đầu của chương này, tôi có đề cập đến ý tưởng sản xuất ra món ngô chiên giòn siêu hảo hạng nhưng sau đó lại được bán hạ giá với mức giá 59 xu. Vị trí thương hiệu hay cam kết của sản phẩm là một món ăn được chuẩn bị cẩn thận và sản xuất bằng những nguyên liệu có chất lượng tốt nhất nhưng giá thành lại quá thấp. Như vậy, mức giá và vị trí thương hiệu của sản phẩm không phù hợp với nhau.

Để kiểm tra sự nhất quán giữa vị trí thương hiệu và mức giá bán, bạn hãy tự hỏi những câu sau đây:

1. Hai cam kết/lợi ích quan trọng nhất của sản phẩm bạn sản xuất ra là gì?

2. Các đối thủ cạnh tranh của bạn giữ được những lời cam kết này đến mức độ nào?

3. Những cam kết này có thật sự đảm bảo được lợi thế về giá so với các đối thủ cạnh tranh hay không? Những đặc tính này của sản phẩm có thực sự cần mức chi phí sản xuất nhiều hơn không? Người tiêu dùng có tin rằng những sản phẩm này xứng đáng với mức giá như vậy không?

4. Có đối thủ cạnh tranh nào có khả năng bán được sản phẩm cao hơn mức giá thông thường hay không? Nếu có, họ hứa hẹn gì với khách hàng?

5. Tôi có bao nhiêu lựa chọn với chi phí sản xuất và bán sản phẩm này? Nếu những chi phí này quá cao, liệu tôi có thể cắt giảm các chi phí khác để không cần phải lấy tiền lãi bù vào không?

### **Các thương vụ và chiết khấu**

Hầu hết các ngành kinh doanh đều sử dụng một số kiểu chiết khấu để khuyến khích khách hàng mua nhiều hàng hoặc mua thường xuyên hơn. Các nhà sản xuất ô tô quảng cáo rộng rãi các chính sách giảm giá và cho vay với tỷ lệ lãi suất thấp. Các công ty viễn thông giảm giá các cuộc gọi vào những ngày cuối tuần. Các cửa hàng tạp hoá bán gà tây trong dịp lễ Tạ ơn với giá chỉ 69 xu, thậm chí là 49 xu/1 pound để lôi kéo bạn dành cả ngày mua sắm hàng hóa của họ.

Các hình thức chiết khấu này chính là nội dung của một bản kế hoạch khuyến mãi. Do tầm quan trọng của việc khuyến mãi mà

chúng ta đã dành rất nhiều phần trong cuốn sách này để bàn về nó. Trong phần này, chúng ta sẽ chỉ tập trung vào khía cạnh giá cả của việc khuyến mãi. Phần này sẽ khắc họa cái khó nhất của trò chơi khuyến mãi: Tìm hiểu qua một người bán lại để có được cái bạn muốn và cần cho thương hiệu của mình. Bạn không thể trực tiếp kiểm soát giá bán cuối cùng của họ, do vậy bạn cần tổ chức các hoạt động khuyến mãi của mình sao cho ăn khớp với các chính sách và ưu tiên của những người bán lại. Nếu bạn bán trực tiếp sản phẩm cho người tiêu dùng, bạn có thể bỏ qua phần này để xem luôn phần “Mức giá và các thương vụ đặc biệt”. Ở phần đó, chúng ta sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược sử dụng các hoạt động khuyến mãi về giá.

#### ***Bước 4: Đưa ra một bản đề xuất khuyến mãi về giá***

Hãy bắt đầu bằng việc tập hợp một số thông tin về phương pháp tăng doanh số mà những người bán lại sản phẩm của bạn đã thực hiện:

1. Cách họ thông tin cho khách hàng về một đợt khuyến mãi đặc biệt đăng báo, tivi, các tờ quảng cáo trong gói hàng, gửi thư trực tiếp, bản tin nội bộ, các tờ rơi kẹp trên kính chắn gió xe ô tô, trên radio, các thanh quảng cáo trên trang web và nhiều hình thức khác.

2. Cách họ tổ chức các hoạt động khuyến mãi về giá: hạ giá bán, càng mua nhiều càng được giảm giá (chẳng hạn một thẻ hội viên có giá trị trong hai tháng chỉ có phí là 25 đô-la), giảm giá 20% hoặc mua một tặng một.

3. Thời hạn khuyến mãi thường kéo dài trong bao lâu? Đây thực sự là một câu hỏi bẫy. Để trả lời được nó, bạn phải biết được hai thông tin:

- Bạn cần duy trì mức giá khuyến mãi cho những người bán lại trong bao lâu?

- Chiến dịch khuyến mãi này sẽ được áp dụng đối với người tiêu dùng trong bao lâu?

Ví dụ một cửa hàng kinh doanh tổng hợp hay một hiệu thuốc chỉ quảng cáo thông tin về hàng hóa khuyến mãi trong một tuần nhưng bạn cần phải duy trì chính sách giá này trong khoảng 4 tuần. Tại sao vậy? Thực ra, người bán lại đã mua hàng của bạn trong tuần giảm giá để có sẵn hàng trữ trong kho, sau đó họ lại muốn bổ sung thêm kho hàng của mình với mức giá hời này.

4. Người bán lại quan niệm thế nào về hoạt động khuyến mãi? Đây thực sự là câu hỏi khó trả lời nhất nhưng quan trọng nhất đối với bạn. Đừng chần chừ gì mà không gọi cho họ và đặt câu hỏi này. Hầu hết mọi người sẽ rất vui mừng khi biết bạn muốn tìm hiểu về thông tin này với mục đích tổ chức các hoạt động khuyến mãi có lợi cho họ.

Bây giờ, hãy quay lại với ví dụ về món bơ lạc, chúng ta sẽ cùng nhau đưa ra một bản đề xuất khuyến mãi về giá có khả năng đáp ứng được nhu cầu của những người bán lại trong ví dụ tưởng tượng này (bao gồm các cửa hàng tạp phẩm, các cửa hàng tiện ích và các cửa hàng tổng hợp). Bản đề xuất này cũng được áp dụng tương tự trong các ngành kinh doanh khác. Chúng ta sẽ sử dụng các nguyên tắc sau:

- Đây chỉ là chiến dịch khuyến mãi cho loại bơ có trọng lượng 12 ounce. Giá bán một lọ sẽ là 1 đô-la và chúng ta chỉ có thể chiết khấu cho khách hàng ở mức 15%.

- Sản phẩm được bán ra và được đóng gói thành các thùng, mỗi thùng gồm 12 lọ và giá của một thùng là 12 đô-la.

- Chúng ta sẽ bán trực tiếp cho các nhà bán lẻ, những người yêu cầu mức lãi 30% để bán sản phẩm đến tận tay người tiêu dùng.

Sau đây là một bản đề xuất mẫu để bạn tự điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu của mình. Cần chú ý rằng bản mẫu mà tôi cung cấp cho các bạn sẽ đồng thời giải đáp các vấn đề:

- Xác định chính xác lượng sản phẩm được chiết khấu
- Ghi rõ thời hạn áp dụng mức giá đặc biệt
- Ghi rõ các điều khoản về chính sách chiết khấu 2% cho các đơn đặt hàng được thanh toán nhanh.

- Đặt mức giá cho từng đơn vị sản phẩm và mức giá cho từng thùng sản phẩm cạnh nhau vì đây chính là điều khách hàng sẽ phải làm. Trong trường hợp này, người mua sẽ mua các thùng sản phẩm nhưng bán theo đơn vị sản phẩm.

- Thể hiện dưới cả hai dạng tiền đô-la và tỷ lệ phần trăm.

- Giới thiệu một mức giá đặc biệt để khách hàng xem xét.

### *Bản đề xuất giá khuyến mãi*

Sản phẩm: Bơ lạc do công ty tôi sản xuất chỉ có sản phẩm trọng lượng 12 ounce, loại chưa nhuyển và loại mịn nhuyển.

So UPC (hay các mã hàng hoặc mã nhận dạng trong trong hệ thống máy tính của người bán lại)

Cách đóng gói: 12 lọ 12 oz, lọ thủy tinh

Thời hạn khuyến mãi: Tất cả các đơn đặt hàng nhận từ ngày 1 tháng 1 đến hết ngày 31 tháng 1 năm 2000, yêu cầu giao hàng đến

ngày 15 tháng 2 năm 2000.

Điều khoản đặc biệt: Chiết khấu 2% với các đơn hàng thanh toán nhanh.

	Một đơn vị sản phẩm	%	Một thùng	%
Bán lẻ thông thường	1,43 \$		17,16 \$	
Chi phí thông thường	1,00 \$		12,00 \$	
Tỷ lệ lãi (%) thông thường	0,43 \$	30,0%	5,16 \$	30,0%
Chiết khấu khuyến mãi	0,15 \$	15,0%	1,80 \$	15,0%
Chi phí khuyến mãi thực tế	0,85 \$	10,20 \$		
<i>Các lựa chọn giá đặc biệt:</i>				
a. Giữ nguyên mức lãi	1,21 \$	30,0%	14,52 \$	30,0%
b. Giảm mức tiền lãi	1,19 \$	28,5%	14,28 \$	28,5%
c. Giảm mức tiền lãi	1,09 \$	22,0%	13,08 \$	22,0%

### Khuyến cáo:

Bơ lạc do công ty tôi sản xuất, loại chưa nhuộm và loại mịn nhuộm trọng lượng 12 ounce có giá đặc biệt 1,19 đô-la trong tuần thứ ba của tháng Giêng, lời 28,5%.

Tất cả những gì chúng ta phải làm là ghi rõ cho khách hàng thấy mức giá thông thường và tiền lãi, tỷ lệ chiết khấu chính xác được áp dụng và các mức giá khuyến mãi mà họ có thể xem xét. Trong bản đề xuất mẫu ở trên, tôi có ghi cả 3 hình thức khuyến mãi về giá để người mua dễ theo dõi:

- Mức giá khuyến mãi mãi có được nhờ giữ nguyên mức tiền lãi. Đây là một điểm tham chiếu hữu dụng và thường thì nó không hấp dẫn người mua lắm vì con số trông hơi kì cục.

- Mức giá gần làm tròn thường hấp dẫn khách hàng hơn (các sản phẩm hạ giá thường có mức giá khuyến mãi kết thúc bằng số 9 - chẳng hạn như mức giá 0,99 đô-la, 1,49 đô-la...).

- Hãy lùi lại một bước để hỏi xem liệu những nhà bán lẻ có muốn hạ mức lãi của họ xuống để bán thêm nhiều sản phẩm hay để có một mức giá hấp dẫn hơn đăng trên quảng cáo của họ hay không? Bạn sẽ không bao giờ có câu trả lời nếu bạn không hỏi. Và một lời gợi ý sáng tạo trong phần “Tìm hiểu về thương hiệu lớn” ở lề trang sách chắc sẽ giúp bạn cảm thấy khả thi hơn trong việc có được một mức giá hấp dẫn cho thương hiệu của mình.

### **Mức giá và các thương vụ đặc biệt**

Bạn có rất nhiều lựa chọn khi tiến hành các thương vụ đặc biệt. Điều này hoàn toàn đúng với thương hiệu của bạn khi bạn đã chọn được những chiến lược nhất quán với thương hiệu và tính được chi phí cho mỗi ý tưởng quảng cáo. Quay trở lại phần “Các vấn đề giá cả: Hướng tới mức giá thông thường”. Trong phần này, tôi có đưa ra 4 ví dụ minh họa khác nhau về các mức giá khuyến mãi. Mỗi ví dụ là một cách tạo động lực về giá nhằm thúc đẩy người tiêu dùng mua sản phẩm. Bây giờ chúng ta sẽ xét lại từng ví dụ và hy vọng bạn sẽ có được các ý tưởng hay cho các chiêu khuyến mãi trong tương lai.

**1. Khuyến mãi thêm sản phẩm bơ lạc:** Gói bơ lạc có trọng lượng 12 ounce được bán với giá của gói có trọng lượng 10 ounce thông thường. Tuy giá trên lọ bơ là vậy nhưng trên thực tế lọ bơ đã

được chiết khấu 20% bởi vì bạn được tặng thêm 20% trọng lượng sản phẩm.

- Tặng thêm sản phẩm cho khách hàng tạo ra một hiệu quả tức thì bởi vì khách hàng ngay lập tức có thể thấy được giá trị của nó và chính lượng sản phẩm tặng thêm này sẽ tạo ra động lực để khách hàng trả tiền cho sản phẩm mà không nhận ra sự thay đổi giá cả của bạn.

- Tặng thêm sản phẩm là một cách rất tốt để tăng thêm số lượng khách hàng của bạn nếu lúc đó có một đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện trên thị trường. Khách hàng sẽ không thử loại sản phẩm mới này nếu như họ có đủ món bơ lạc do bạn sản xuất để ăn trong một thời gian.

**2. Các dịch vụ điện thoại di động và kỹ thuật số có thể không bị tính phí dịch vụ cơ bản khi bạn kí hợp đồng thời hạn một năm.** Nó tương đương với mức chiết khấu 1/12 hay 8, 3%.

- Đây là một phương pháp cổ điển để giữ khách hàng. Lúc này công ty điện thoại đã có bạn là khách hàng dài hạn trong thời gian một năm. Điều này sẽ rất có giá trị đối với công ty xét về lưu lượng tiền mặt.

- Bạn sẽ mất một khoản tương đương với doanh thu trong một tháng do phải cung cấp miễn phí dịch vụ cho những khách hàng tham gia chương trình này. Giả sử phí điện thoại hàng tháng là 25 đô-la. Bạn có thể trừ thẳng 25 đô-la này vào hóa đơn của khách hoặc quy đổi số tiền này thành chi phí tháng sử dụng dịch vụ tiếp theo mà không tính đến tổng chi phí hay lợi nhuận đi kèm với nó. Điều này tùy thuộc vào chính sách của từng công ty.



**3. Các nhà hàng tặng phiếu giảm giá 5% cho món bít-tết ăn tối nổi tiếng trị giá 15 đô-la của họ.** Đây là mức chiết khấu 33% cho suất ăn đó, mặc dù bạn sẽ phải ăn thêm một suất nữa với giá 15 đô-la để sử dụng được phiếu giảm giá này. Giả sử suất ăn tối thứ hai cũng có cùng mức giá, bạn sẽ được chiết khấu 16,5% cho tổng hóa đơn thanh toán.

- Đây là phương pháp cổ điển để xây dựng giao dịch. Bằng việc yêu cầu thực khách mua hai suất ăn tối, tổng giá trị doanh thu của bữa ăn được tăng lên trong khi tác động tiêu cực chủ yếu của việc khuyến mãi có giá trị cao này của bạn lại được giảm bớt. Và khách hàng cũng có thể dễ dàng nhận thấy giá trị của hình thức khuyến mãi này ngay lập tức.

- Hãy so sánh cách thức khuyến mãi này với việc bạn hạ giá bán của món bít-tết xuống còn 10 đô-la. Nếu bạn dùng hình thức khuyến mãi trên, rõ ràng là nhà hàng đảm bảo được rằng mức chi tiêu của thực khách sẽ lớn hơn và tránh được việc phải biến số tiền này thành mức chiết khấu 33% với chỉ duy nhất một suất ăn cho một bàn.

### ***Bước 5: Đưa ra chiến dịch khuyến mãi phù hợp với chiến lược lâu dài của bạn***

Việc lựa chọn cách quảng cáo sản phẩm có thể rất sáng tạo và thú vị. Tuy nhiên, để chọn được đúng cách quảng cáo hiệu quả lại đòi hỏi sự vững vàng và điềm tĩnh. Bạn nên thường xuyên động não để tìm ra các ý tưởng quảng cáo độc đáo, lý thú, bổ sung thêm nhiều giá trị và tăng ngân sách cho công ty. Tuy nhiên, khi giá cả trở thành một công cụ để tiến hành chiến dịch quảng cáo, bạn phải luôn

tự hỏi mình câu hỏi chìa khóa của một thương hiệu mạnh: “Điều gì có lợi nhất cho thương hiệu?”

Một chiến dịch, quảng cáo có thể mang lại sự thú vị cho những người thực hiện nó hay làm cho những người bán lại sản phẩm của bạn vui sướng đến tột độ, nhưng sẽ không phải là một sự lựa chọn đúng nếu như nó làm hại đến nhận thức về giá trị thương hiệu, làm người tiêu dùng bối rối hay làm kiệt quệ ngân sách của bạn.

Bạn còn nhớ món ngô chiên giòn làm từ nguyên liệu hữu cơ siêu hảo hạng mà chúng ta đã từng nhắc đến không? Điều gì sẽ xảy ra trong trường hợp này, nếu nó có giá bán thông thường là 2 đô-la 49 xu, cao hơn hẳn các sản phẩm cạnh tranh cùng loại nhưng lại luôn được gắn với thông điệp rằng nó là một sản phẩm nguyên chất, làm từ nguyên liệu hữu cơ và còn nhiều điều tốt hơn nữa? Một trong những người bán lại quan trọng nhất của bạn muốn đưa sản phẩm này vào chiến dịch khuyến mãi rầm rộ, qui mô, trong đó giá sản phẩm chỉ còn 1 đô-la. Thật là một cơ hội tốt! Nhưng bạn có nên đồng ý với kế hoạch này không? Nó có mang lại lợi ích tốt nhất cho thương hiệu của bạn không? Bạn sẽ bán được nhiều sản phẩm hơn bình thường và sẽ có thêm nhiều khách hàng lần đầu tiên sử dụng sản phẩm của bạn. Bạn còn có thể khiến một vài người ngừng mua sản phẩm của công ty đối thủ mà họ đang thường xuyên sử dụng để chuyển sang mua sản phẩm của bạn. Viễn cảnh đó sẽ rất tuyệt.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra khi họ quay trở lại mua hàng của bạn vào lần kế tiếp và thấy nó có giá bán là 2 đô-la 49 xu? Họ có dám mua món ngô đắt hơn sản phẩm họ vẫn thường ăn đến hơn 1 đô-la và hơn 1 đô-la 50 xu so với số tiền họ bỏ ra để mua chính sản phẩm này lần trước không? Bạn sẽ mất những gì khi đồng ý tham gia chiến dịch đại hạ giá này? Bạn sẽ phải chi bọn tiền để hạ giá sản

phẩm xuống còn có 1 đô-la, ngay cả khi người bán lại của bạn có hạ thấp mức lãi của ông ta xuống để hỗ trợ bạn đi nữa. Vậy bạn sẽ tốn khoảng bao nhiêu? Hãy làm thêm một phép tính.

Giả sử:

- Người bán lại đồng ý hạ bớt yêu cầu về mức lãi 30% của ông ta nhưng không nói rõ mức lãi mà ông ta muốn để chờ xem bạn sẽ đề xuất mức lãi như thế nào.

- Bạn muốn đưa ra cùng lúc vài lựa chọn với hy vọng là ông ta sẽ hỗ trợ bạn càng nhiều càng tốt:

Giá bán lẻ thường lệ 2,49 \$

Mức lãi thường lệ 30,0%

Mức chi phí ông ta thường yêu cầu, căn cứ vào mức chi phí lúc trước là: /lọ

Đây là công thức và quá trình suy tính:

Trong trường hợp này, chúng ta cần phải tìm ra được mức chi phí mà người mua sẽ phải trả khi đã biết hai số hạng. Do đó chúng ta sẽ có phép tính:

Giá bán lẻ X Nghịch đảo của tỷ lệ lãi = Chi phí

Hãy thay số vào:

$$2.51 \text{ \$} \times 0,70 = 1,74 \text{ \$}$$

Để chứng minh đây là kết quả đúng, hãy thay các con số này vào công thức gốc:

$$2.49 \text{ \$} - 1,74 \text{ \$} \div 2,49 \text{ \$} = 0,30 \text{ \$}$$

Giờ thì chúng ta biết rằng bạn thường bán sản phẩm với giá 1 đô-la 74 xu. Đúng vậy, giá bạn thường thu được cao hơn 74 xu so

với mức giá mà người mua muốn bán lại. Điều này đòi hỏi phải có sự tính toán cẩn trọng về mức chiết khấu. Và nó đây:

	Mức giá thông thường	Mức giá đặc biệt
Giá bán lẻ	2,49\$	1,00 \$
Chi phí thông thường	1,74\$	
Tỷ lệ lãi thông thường	30,0%	

**Các lựa chọn khuyến mãi – Nếu nhà bán lẻ chấp nhận mức lãi trên, bạn sẽ chiết khấu cho sản phẩm của mình bao nhiêu?**

	Chi phí mới đối với người bán lại	Mức chiết khấu cần thiết của bạn
Mức lãi 0%	1,00 \$	0,74\$
Mức lãi 10%	0,90\$	0,84\$
Mức lãi 20%	0,80 \$	0,94\$

Chúng ta không cần tiếp tục phép tính này để biết nó sẽ còn điên rồ đến đâu nữa. Đối với hầu hết các doanh nghiệp, sự hưng khởi do một chương trình quảng bá sản phẩm mang lại hoàn toàn bị lấn át bởi nỗi lo về chi phí tiến hành chương trình và sự tổn hại đến nhận thức giá trị thương hiệu của người tiêu dùng.

Nếu như bạn bán được 1.000 thùng bơ, mỗi thùng 12 lọ thì:

Doanh số ở mức giá bán thông thường

1,74 \$ một đơn vị sản phẩm/21,00\$ một thùng = 21.000 \$

Mức chiết khấu cần thiết ở mức giá 0,74\$

một đơn vị sản phẩm/8,88 \$ một thùng

(lựa chọn có mức chi phí thấp nhất cho bạn) = 8.880

Tổng doanh số thu được = 12.120 \$

Mức chiết khấu theo phần trăm doanh số = 42,3%

Đây là kiểu khuyến mãi hợp lý nhất mà bạn có thể tiếp tục áp dụng.

### **Bảng ghi giá cả để sử dụng hàng ngày**

Chúng ta đã làm rất nhiều phép tính trong chương này và bàn đến những vấn đề khá phức tạp về tài chính, chiến lược. Trong hầu hết các doanh nghiệp, hai vấn đề này lúc nào cũng song hành với nhau. Khi đã hiểu được logic này, bạn có thể tạo ra một bảng ghi chép đơn giản để kiểm tra các lựa chọn giá.

Dạng bảng mà tôi đưa ra cho bạn dưới đây có thể tạo ra trên các trang giấy riêng lẻ hoặc in ra và phô-tô để sử dụng khi bạn không dùng máy tính. Nó bắt đầu từ lợi nhuận cần thiết của bạn đến một mức giá nhất định, sau đó là ảnh hưởng của các nhà bán lại.

Để làm rõ vấn đề này, tôi sử dụng một vài số liệu của nhãn hàng bơ lạc mà chúng ta đã biết ở trên. Theo đó, bạn có thể nắm được các con số và hiểu mỗi dòng đã được tính toán như thế nào.

Đây là một vài tác dụng khác nhau của bảng này:

- Nếu các khoản chi phí của bạn đã xác định và sẵn sàng cho việc mua bán với một nhà bán lại, người có mức tiền lãi khác so với mức bạn thường sử dụng, bạn chỉ cần nghiên cứu các con số dưới đây và tạo ra đề xuất của riêng mình.

- Nếu bạn đang ở bước trước đó và chưa biết khoản tiền lãi cần thiết cho công việc kinh doanh của bạn là bao nhiêu hay đang bán khoản trước một sản phẩm mới, hãy thử dự đoán và sử dụng bảng này để đưa ra vài kịch bản giả tưởng”.

Bạn sẽ học được rất nhiều điều về các lựa chọn chỉ trong vài phút. Nếu bản phân tích cạnh tranh của bạn nói lên rằng bạn cần một giá bán lại là X thì hãy chọn nó. Hãy ước lượng khoản tiền lãi mà những người bán lại đòi hỏi, đoán xem bạn sẽ bán sản phẩm với mức giá bao nhiêu và bạn sẽ có số tiền lãi là bao nhiêu. Có thể bạn sẽ nhận ra rằng số tiền lãi không đủ cho bạn chi trả phí quảng cáo hay khuyến mãi, thậm chí cả tiền lương cho chính mình.

### **Bảng kê giá cả hàng ngày**

	<b>Đơn vị cơ bản</b>	<b>Thùng/gói cơ bản</b>	<b>Giá tổng cộng</b>
Giá bán	1.00 \$	12.000 \$	
Số lượng bán	12.000 đơn vị	1.000 thùng	
Giá tổng cộng		12.000 \$	
Tiền lãi đóng góp (\$)	0,70 \$	8,40\$	8.400 \$
Tiền lãi đóng góp (%)	70%	70%.	70%
<b>Giá bán lại</b>			
Chi phí	1,00 \$	12,00 \$	12.000 s
Mức khuyến mãi thấp nhất cho phép	0,15 \$	1,80 \$	1.800 s
Giá thực	0,85\$	10,20 \$	10.200 \$
<b>Lựa chọn giá cuối cùng</b>			
Tiền lãi 30%	1,21\$	14,52 \$	14-520 \$

Tiền lãi 25%	1,13\$	13,56 \$	13.560 \$
Tiền lãi 20%	1,06 \$	12,72 \$	12.720 \$

Hãy thêm vào vài cột và thử tính các mức giá khuyến mãi khác nhau xem chúng sẽ chiếm bao nhiêu chi phí và ảnh hưởng như thế nào đến giá bán cuối cùng cho người tiêu dùng. Ví dụ, hãy so sánh mức chiết khấu 10%, 20% và 25% với mức 15%. Đây là mức giá cuối cùng bạn chọn với mỗi loại chiết khấu khác nhau? Bạn có cho rằng nó sẽ làm tăng doanh số hay không?

**Những điều cần lưu ý**

- Tiền lãi là phương thức dùng để tính toán giá cả.
- Giá thông thường và giá đặc biệt đều phải phù hợp với thương hiệu của bạn.
- Các chương trình khuyến mãi phải được tính toán trong khả năng vận chuyển sản phẩm, phù hợp với vị trí cơ bản và ngân sách của thương hiệu.
- Có rất nhiều cách để xây dựng các chính sách khuyến khích về giá cả. Hãy tìm ra những cách tốt nhất cho vị trí của thương hiệu và điểm mấu chốt chính là tinh thần trách nhiệm của nhà quản trị thương hiệu.

## **Chương 19. Chiến lược truyền thông: Những điều đúng đắn và phù hợp với thương hiệu**

### **Những nội dung chính**

- Xây dựng ấn tượng và hình ảnh của thương hiệu
- Quảng cáo cho thái độ và hành động
- 10 hình thức truyền thông thương hiệu ngoài quảng cáo
- Quảng cáo và các ý tưởng khuyến mãi phù hợp với ngân sách

Bạn không thể đợi để nói với cả thế giới rằng: Thương hiệu và sản phẩm của bạn là tốt nhất và có mặt ở khắp mọi nơi trên thế giới. Thật tuyệt nếu có một công việc kinh doanh với nhiều cơ hội sáng tạo, dễ dàng có tiếng nói với mọi khách hàng và họ sẽ lắng nghe như một điều tự nhiên.

Bạn biết rằng để xây dựng một thương hiệu như bạn mong muốn thì cần phải quảng bá sản phẩm rõ ràng, thường xuyên và đúng đối tượng. Có rất nhiều cách để nói về thương hiệu và mỗi cách cần được suy tính cẩn trọng. Quảng bá thương hiệu bắt đầu từ người quản trị thương hiệu và gánh nặng trách nhiệm được đặt lên đôi vai của bạn. Những vấn đề chung khi nói về nội dung thương hiệu và nói những điều đó như thế nào có thể khiến bạn phải thức thâu đêm để suy nghĩ hết ý tưởng này đến ý tưởng khác. Những cách quảng bá riêng giữa các hiệp hội trong công ty, giữa các công ty và các đại lý quen thuộc hoặc sẽ thúc đẩy tư duy sáng tạo mang tính chiến lược hoặc làm giảm dần sức mạnh của thương hiệu.

### **Tầm quan trọng của quảng cáo - Thông điệp và tài chính**



Nguyên tắc cơ bản để xây dựng một thương hiệu là khiến cho mọi người có ý thức về sự tồn tại của thương hiệu đó. Bạn cần tạo ra những ấn tượng về thương hiệu. Những thương hiệu nổi tiếng được xây dựng dựa vào những ấn tượng liên tiếp hoặc có thể gọi là liên tục. Điều này củng cố lợi ích và cam kết cơ bản hoặc thiết lập vị trí theo cách mà khách hàng mục tiêu có thể lắng nghe và thấu hiểu. Những hình thức quảng cáo truyền thống phổ biến là: qua tivi, đài, tạp chí, thư trao tay, báo chí, kết hợp với nhiều kiểu quảng cáo ngoài trời như trên các tấm biển quảng cáo, trên xe buýt, các quả bóng trong công viên, các quả khí cầu trong các trận bóng đá... Sự ra đời của mạng Internet đem đến những công nghệ mới như thanh quảng cáo trên web và thư quảng cáo điện tử.

### **Bàn luận**

Xây dựng ấn tượng thương hiệu gồm hai phần: Thứ nhất, khách hàng có biết đến thương hiệu của bạn không? Thứ hai, họ có nghĩ đến thương hiệu của bạn trước tiên không? Nghĩa là nếu khách hàng có quyền xếp loại thương hiệu theo thứ bậc thì họ có đặt thương hiệu của bạn lên hàng đầu hay không? Hay họ cần phải được nhắc nhở trước khi nói “Ồ, chắc chắn là tôi biết thương hiệu đó”. Tính thường xuyên là tần suất khách hàng nghe hoặc thấy thương hiệu của bạn được quảng cáo hoặc ít nhất là được đề cập đến. Thiết lập vị trí là những gì thương hiệu lựa chọn để nói về giá trị và những cam kết của chính mình. Hàm ý tán thành là khi khách hàng cho rằng người phát ngôn nổi tiếng tin tưởng sản phẩm được quảng cáo là tốt. Những người làm quảng cáo luôn nổi tiếng trong công chúng và được thưởng công hậu hĩnh nếu tán dương thương hiệu. Các công ty đã có thương hiệu dành nhiều

thời gian và nỗ lực nhằm lựa chọn đúng đối tượng để quảng cáo cho thương hiệu của mình.

Quảng cáo trên truyền hình luôn là tiêu chuẩn vàng cho các nhà sản xuất, ưu điểm lớn nhất của nó là sự kết hợp chặt chẽ giữa hình ảnh và âm thanh. Nó liên kết ít nhất hai trong số các giác quan của bạn cùng một lúc. Quảng cáo trên truyền hình có thể giúp bạn thấy được tận mắt những bộ quần áo sạch sẽ hơn hay những món ăn trông hấp dẫn hơn. Nó còn giúp bạn thấy rằng bạn trẻ trung, đáng yêu như thế nào nếu những nếp nhăn trên khuôn mặt bạn biến mất. Thậm chí, bạn còn thấy được trong tương lai bạn sẽ nghỉ hưu thoải mái như thế nào nếu bạn tiết kiệm từ bây giờ. Nó giống như là một quả cầu tiên tri.

Các chương trình phát thanh, “rap hát của tâm hồn”, kết hợp đồng thời thính giác và cảm giác. Vì thế, nó có thể giúp bạn cảm nhận những bãi biển Hawaii đầy cát, những ly trà chanh mát lạnh vào một ngày hè nóng bức và nghe thấy tiếng chiên xèo xèo của những chiếc bánh hamburger đang mời gọi. Đôi khi một số người nổi tiếng trong các chương trình quảng cáo qua radio sẽ tham gia vào chương trình trực tiếp, đọc quảng cáo trong suốt buổi diễn hoặc ghi âm lại tiết mục của chính mình, do đó bạn có thể thấy ngay được một số lợi ích nào đó. Những quảng cáo thành công nhất qua radio là khi những người nổi tiếng đưa ra lời bình luận về thương hiệu trong khoảng 30 giây đến 1 phút hoặc lâu hơn. Đây là tác động lớn của việc một người nổi tiếng tham gia vào chương trình quảng cáo và tỏ ý tán thành.

Paul Harvey, một huyền thoại trong lĩnh vực quảng cáo qua radio là một ví dụ tiêu biểu cho tiêu chuẩn chất lượng vàng của việc

tạo hàm ý tán thành trong các chương trình quảng cáo. Paul tự làm các chương trình thời sự độc đáo theo cách của riêng mình, trong đó ông đưa ra ý kiến nhận xét về các sự kiện xảy ra trong ngày. Trong suốt chương trình, các sản phẩm được bàn luận chứ không phải được quảng cáo. Nếu bạn nghe thấy Paul gicrt thiệu thương hiệu X thì bạn có thể tin tưởng về sản phẩm đó. Phương thức này đã khiến cho hàm ý tán thành trở thành một sự chứng nhận, xác minh. Chỉ cần có tiếng nói của Paul Harvey thì nhiều khách hàng đã cảm thấy hoàn toàn yên tâm.

Mỗi hình thức quảng cáo trên tạp chí, báo, thư trao tay đều có những điểm mạnh và điểm yếu riêng giống như quảng cáo trên tivi hay qua radio. Điểm mạnh là mỗi hình thức quảng cáo đó có khả năng đáp ứng từng đối tượng nhất định, vì thế bạn dễ dàng quyết định kiểu quảng cáo nào phù hợp với thương hiệu của bạn.

Ngày nay, Internet là phương tiện quảng cáo mới và sôi động nhất mà hàng nghìn người đang ra sức khám phá. Các thanh quảng cáo trên trang web có mặt ở mọi nơi và bạn cần nâng cao kiến thức của mình về các website. Nó tương tự như quảng cáo trên tivi; radio; các quảng cáo in ấn như tạp chí báo và các hình thức quảng cáo ngoài trời. Niềm hy vọng là cách quảng cáo đó sẽ tạo ra một ấn tượng đặc biệt, gây được sự chú ý. Quảng cáo qua thư điện tử có chức năng giống như qua thư viết tay. Chúng được gửi vào hộp thư của bạn và cũng được phân loại như thư viết tay.

Khi lựa chọn bất kỳ kiểu quảng cáo nào, bạn sẽ phải cân nhắc một số vấn đề:

- Tài chính ảnh hưởng đến quyết định của bạn vì chi phí cho một quảng cáo trên truyền hình có thể bằng với X quảng cáo qua

radio, bảng quảng cáo hai sản phẩm X + Y qua quảng cáo trên website...

- Mặc dù tài chính dường là vấn đề bao trùm nhưng điều đầu tiên cần bàn đến là nơi nào phù hợp nhất cho việc tiếp cận khách hàng mục tiêu. Chẳng hạn, nhóm những phụ nữ đang đi làm là một ví dụ kinh điển. Tất cả đều nói rằng họ đang bỏ lỡ những chương trình tivi ban ngày bận làm việc, những buổi diễn mới vào buổi tối vì phải chuẩn bị bữa tối, những chương trình buổi sáng vì phải chuẩn bị mọi thứ cần thiết cho mình và gia đình trong cả ngày, đến giờ cao điểm thì họ không thể xem được nữa vì quá buồn ngủ. Có đúng là truyền hình không thể tiếp cận được họ không? Không hẳn vậy, nhưng hầu hết là thế. Vậy thì làm thế nào để những thông điệp của bạn đến được với họ?

- Thông điệp của bạn có được đưa ra trong hình thức quảng cáo phù hợp không? Một số sản phẩm khi quảng cáo rất cần yếu tố hình ảnh minh họa, những sản phẩm khác lại cần thời gian để giải thích về lợi ích của nó. Đây là những yếu tố rất quan trọng

### **Hãy nói cho tôi biết: Bạn muốn tôi làm gì?**

Vai trò của quảng cáo hoặc bất cứ một chương trình quảng bá thương hiệu nào là xây dựng mối quan hệ giữa người tiêu dùng và thương hiệu. Ban đầu điều này có vẻ ít gây được ấn tượng. Tuy là một thuật ngữ hay những “mối quan hệ” không xuất hiện ngay trong đầu khi chúng ta nghĩ đến những cái giỏ đựng rác, những đôi giày hay con chip điện tử.

Xem xét qua ngôi nhà của mình cũng có thể giúp bạn hiểu được vấn đề. Bạn dùng máy vi tính của hãng nào? Thương hiệu của chiếc máy tính hay hệ điều hành đó có phải là mối quan tâm hàng

đầu của bạn khi bạn mua nó? Còn quần jean, chất khử mùi, tạp chí, thuốc cảm, bột giặt và kem thì sao? Cái nào trong số những sản phẩm đó là việc mua bán thương hiệu chứ không phải đơn thuần là mua bán loại hàng hoá, nghĩa là bạn thậm chí không phải suy nghĩ xem mình nên chọn cái nào? Sự cảm tính này, dù đúng là sở thích hay chỉ là một hình ảnh phù hợp với cảm nhận của bạn cũng thể hiện mối quan hệ giữa bạn và các thương hiệu đó.

Vì vậy bạn muốn người tiêu dùng làm gì khi thương hiệu của bạn đến với họ?

- Nhận thức: Nhận thức thương hiệu và những cam kết của thương hiệu đó.

- Dùng thử: ít nhất thử dùng thương hiệu một lần.

- Mua lại: Thể hiện sự trung thành bằng cách mua sản phẩm lần thứ hai.

- Tái định vị: Nhìn thương hiệu theo một hướng mới; tiếp nhận những cam kết mới của thương hiệu đó.

- Tái khẳng định: Xem xét một thương hiệu cũ hiện vẫn còn liên quan.

Một câu hỏi khác là: Bạn đang nỗ lực để tạo ra một thái độ hay một hành động? Khi bạn nghĩ về điều đó, tất cả các quảng cáo đều có đích cuối cùng là thúc đẩy các khách hàng mục tiêu làm một điều gì đó. Nếu đẩy mạnh hơn nữa việc quảng cáo, bạn có thể tiếp cận gần hơn với kết quả thực tế mà bạn mong đợi.

## **Bàn luận**

Khuyến mãi là một cách

Vậy bạn muốn điều gì, thái độ hay hành động? Bạn có muốn làm một bài tập đơn giản và thú vị để kiểm tra điều này không? Trong tuần tới, hãy thu thập tất cả những mẫu quảng cáo trên tạp chí về bất kỳ một sản phẩm nào mà bạn nghĩ tới. Giả sử bây giờ bạn đang ở trong siêu thị để mua một loại sản phẩm nào đó, thậm chí kể cả bạn định mua một chiếc ô tô, một chiếc máy tính hay đậu xanh như trong quảng cáo. Hãy sắp xếp các mục quảng cáo dựa trên cảm hứng, sự quan tâm và hành động mà chúng mang lại cho bạn. Sau đó hãy xem xét tất cả những quảng cáo mang lại cảm hứng cho bạn và vạch ra những thông tin bạn nhận được từ chúng. Làm tương tự với những quảng cáo khác.

Nhà quảng cáo đã làm gì khiến bạn nghĩ về nó theo một trong ba tiêu chí trên? Quảng cáo phải nói gì để bạn tiếp cận gần hơn với sản phẩm? Có phải thông điệp về sản phẩm hay việc quảng cáo cho sản phẩm đó đã kích thích bạn?

### **10 loại hình quảng bá thương hiệu khác**

Tôi nhớ rất rõ cuộc gặp gỡ thú vị với hãng quảng cáo danh tiếng Madiso Avenue - hãng quảng cáo cho các thương hiệu của tôi. Tôi đã rất ngạc nhiên về việc nhân viên của họ có quốc tịch khác nhau. Một vài đồng nghiệp cấp cao rất cởi mở với chúng tôi - những nhà quản trị thương hiệu cấp trung và cấp thấp - trong khi những người khác thậm chí không biết đến sự tồn tại của chúng tôi. Chúng tôi không phải là những người đưa ra quyết định cuối cùng, vì thế ai cần chúng tôi dường như là một thông điệp.

Những ngày đầu trong nghề quản trị thương hiệu, tôi cho rằng các hãng quảng cáo danh tiếng là tất cả những gì thuộc về quảng

cáo. Tôi không bao giờ ngừng quan tâm tới các chương trình quảng cáo, dù là quảng cáo trên đài hay trên tivi.

Trong đầu, tôi đã phân chia rõ ràng những sự kiện này từ những gì chúng tôi đã làm trong nhóm quản trị thương hiệu. Việc tiếp theo là phát triển những tờ rơi kẹp trong các tờ báo Chủ nhật. Nó phần nào mang tính nghệ thuật vì bao gồm một vài hình minh họa song nó vẫn chỉ là một mẫu quảng cáo (hãy lưu ý đến sở thích của tầng lớp trung lưu). Quảng cáo là khi bạn giới thiệu thương hiệu cho mọi người, là khi bạn sử dụng một vài thủ thuật để họ mua hàng của bạn. Đã có rất nhiều thay đổi sau đó, không chỉ đối với tôi mà còn đối với lĩnh vực quảng cáo và khuyến mãi.

### ***Chú ý: Thông tin quảng cáo của bạn đang bị rò rỉ***

Thực tế, thương hiệu của bạn luôn được quảng cáo và vấn đề là ở chỗ, thông thường các thông tin đó đều bất cẩn, lơ đãng và thiếu sót.

Liệu đây có phải là một quan điểm quá khắc nghiệt? Tôi có thể viết về phần này như 10 gợi ý vui để quảng bá thương hiệu ngày càng tốt hơn. Tuy nhiên, tôi đã chọn cách viết thẳng thắn và trung thực. Đây là một vấn đề hết sức nghiêm trọng. Tất cả những người tôi biết, trong đó có cả bản thân tôi, đã bị rối tung lên trong nhiều năm vì chúng tôi đã không suy nghĩ thật cẩn thận về điều này. Tôi muốn các bạn làm việc đó tốt hơn.

#### **Ghi nhớ**

Thông điệp phải nói về sản phẩm chứ không phải về bản thân bạn. Những doanh nhân giỏi sẽ nhanh chóng biết được khả năng của bạn qua việc bạn tự quảng bá cho bản thân và thương hiệu của mình. Những người giỏi nhất thể hiện giá trị thông qua khả

năng xây dựng thương hiệu của họ. Điều đó cũng giống như một sản phẩm được đóng gói cẩn thận với chất lượng tốt nhất và hình thức bao bì hấp dẫn.

Tôi sẽ đóng vai một gã xấu tính, một giám đốc điều hành mới rất khắt khe trong việc đánh giá, người đang ngắm nhìn một con tàu vừa thuê và không phải là một thủy thủ vui tính. Dưới đây là 10 điểm không rõ ràng khiến cho việc quảng cáo thương hiệu luôn bị rò rỉ. Trong danh sách này không có radio hay tivi, nhưng liệu chúng có làm lộ thông tin quảng cáo của bạn hay không? Bất cứ lúc nào, trong khi hình ảnh, giá trị và danh tiếng của thương hiệu đang được quảng bá, câu hỏi đặt ra là: Bạn đang quảng cáo cái gì?

### ***1. Các phòng hội nghị/ trưng bày sản phẩm***

Tôi phải đề cập đến vấn đề này trước tiên vì nó đóng vai trò châm ngòi cho những vấn đề còn lại. Có ba yếu tố chính trong một gian trưng bày, đó là: cách thức thiết lập, sự tương tác và những điều diễn ra tiếp theo.

- **Cách bài trí:** Ngày nay, hầu hết mọi người đều làm tốt những việc cụ thể như treo một tấm biển quảng cáo lớn, bắt mắt với tên thương hiệu và công ty ở trên đó. Vì thế, tôi sẽ bỏ qua tất cả các bài học thiết kế đồ họa. Tôi chỉ có một lời bình về biển quảng cáo: Nếu tên của công ty quá nhỏ hoặc không liên quan tới tên thương hiệu, hãy để tên thương hiệu thật nổi bật.

- **Sự tương tác:** đây là vấn đề lớn nhất xảy ra khi chương trình biểu diễn bắt đầu. Vấn đề tồi tệ nhất là thái độ cư xử của mọi người bên trong gian trưng bày giới thiệu sản phẩm. Các bạn có thể thấy tôi giống như một bà già khó tính nhưng đây không phải là một chuyến dã ngoại của công ty. Công việc của bạn là vươn tới một



phong cách chuyên nghiệp và hướng sự chú ý của mọi người đến thương hiệu. Các ký hiệu bên ngoài cần đúng mức, vừa phải (là CEO, nếu thấy bạn đưa những thông tin cụ thể hơn nữa, huyết áp của tôi sẽ tăng lên còn bạn sẽ mất việc). Hãy luôn giả định rằng có ai đó đang theo dõi bạn. Sự hoang tưởng có tác dụng tốt trong trường hợp này. Hãy chọn những người phù hợp để làm việc trong phòng trưng bày, dựa trên kiến thức và khả năng mà họ thể hiện. Điều này sẽ dẫn tới phần thứ hai của câu đố những tài liệu được sử dụng trong cuộc đàm thoại đó.

Báo cáo điều tra dài một trang thường được xây dựng dưới dạng hỏi - đáp là một ý tưởng hay. Việc có thêm một vài thông tin đề cập đến các vấn đề cụ thể (các đặc tính kỹ thuật, nghiên cứu thị trường, loại mặt hàng đó) cũng rất tốt. Theo cách đó, bạn có thể lấy ra một hoặc hai trong số chúng để trả lời câu hỏi hoặc tạo ra cơ hội để thiết lập những điểm bán hàng trọng yếu. Đôi khi, việc trình chiếu trên màn hình cũng tốt nhưng thường không có tác dụng. Chúng quá nhàm chán và mất nhiều thời gian để xem. Tương tự như vậy, việc trình chiếu qua mạng là một ý tưởng hay nhưng rất có thể trở thành một thảm họa. Khi quyết định phải đặt gì vào trong phòng trưng bày, hãy tự hỏi bản thân: Yếu tố nào sẽ giúp tôi xây dựng nên mối quan hệ mật thiết giữa thương hiệu và khách hàng? Nếu việc trình chiếu qua mạng giúp ai đó thực sự nhìn thấy sự thật bên trong những cam kết của bạn, điều đó thật kinh khủng. Nếu nó được trình chiếu bằng băng đĩa, nó sẽ quá dài để có thể xem hết và quá đơn giản để tạo ra sự hấp dẫn về kỹ thuật.

**- Những việc tiếp theo:** Hãy cam đoan với tôi rằng bạn có một cái hộp hoặc một cái giỏ, trong đó bạn thu thập tất cả các loại danh thiếp. Cam đoan với tôi rằng, nếu một ai đó cần một kết quả điều tra

cụ thể, bạn sẽ vừa viết câu hỏi lên mặt sau danh thiếp của họ vừa có một bản tóm tắt với những hướng dẫn điều tra có thể kẹp vào tấm danh thiếp.

## **2. Bán nguyên liệu**

Bạn nghĩ gì khi bạn in tất cả mọi thứ lên mặt báo? Hoặc tồi tệ hơn, điều gì khiến bạn nghĩ rằng tôi thích ngồi trong lòng bạn và nhìn cái màn hình nhỏ xíu trên chiếc máy tính xách tay của bạn? Nếu phải làm theo cách đó, ít nhất hãy cho tôi nhấn phím Enter để nó di chuyển nhanh hơn.

Để làm được điều này, tất cả những gì bạn phải làm là thay đổi địa điểm. Tôi chắc chắn rằng tất cả các bạn đều đã từng dự một buổi thuyết trình nào đó mà phải thực sự kiềm chế để không hét lên: “Thật nhàm chán!”. Vì thế, hãy quyết định xem chúng ta thực sự cần nói những gì, tập trung vào nó, trình bày nó đơn giản, chỉ ra các dữ liệu để tôi có thể thấy được những những con số quan trọng, trả lời các câu hỏi của tôi và để tôi mua hàng của bạn. Và, hãy dừng lại trước khi bạn đánh mất cơ hội bán hàng.

## **3. Đóng gói**

Có hai cách đóng gói cơ bản: theo chức năng và theo thiết kế. Nếu sản phẩm của bạn là một vật tôi có thể nhìn thấy và nhặt lên, chẳng hạn như dao hoặc kem cạo râu, cả hai cách đóng gói đều rất quan trọng. Trong cửa hàng, tôi muốn chọn được sản phẩm này trong một loạt các sản phẩm cùng loại. Nó cần mang thông điệp là những cam kết của thương hiệu, chẳng hạn như sản phẩm công nghệ cao hoặc công nghệ mới nhất. Khi tôi lấy sản phẩm ra khỏi vỏ bọc, tôi cần nó có tác dụng tốt. Nếu sản phẩm là dao cạo râu, nó cần phải tạo được cảm giác thoải mái và an toàn cho tay.

Cả hai cách đóng gói đều phải hỗ trợ cho cam kết của thương hiệu. Thiết kế nhãn mác cần rõ ràng và dễ nhìn, tránh những kiểu chữ phức tạp, in nghiêng uốn lượn. Hãy nhớ rằng tôi muốn có một cái gì đó để tập trung vào. Vì thế, hãy tránh sự lộn xộn trừ phi đó là một phần trong hình ảnh thương hiệu mà bạn muốn. Khi hình ảnh trong đầu tôi không liên kết với hình ảnh tôi nhìn thấy trên giá để hàng, các nhà khoa học gọi nó là sự mâu thuẫn, còn người tiêu dùng gọi nó là sự đau đầu không cần thiết.

#### ***4. Thông cáo báo chí***

Hầu hết các thông cáo báo chí đều được các chuyên gia PR viết rất thận trọng. Tuy nhiên, có hai điều có thể xảy ra:

- Không có các chuyên gia PR, bạn phải tự viết chúng
- Chuyên gia PR, do áp lực thời gian và không nắm được tình hình hiện tại nên vô tình nói một vài điều không đúng. Điều này gây nên sự nghi ngờ hoặc buồn cười của độc giả.

Thà không có thông cáo báo chí còn hơn là thu hút sự chỉ trích của báo giới. Đây là một lĩnh vực rất khó khăn. Thông thường, bạn nên nhạy cảm với những gì thông cáo báo chí nói về công ty hay thương hiệu của bạn. Hãy đề phòng những câu nói vụn vặt hoặc những lời tiên đoán quá mức về thành công. Đừng nhạo báng đối thủ cạnh tranh. Hãy nói năng lịch thiệp. Sử dụng các biểu tượng mang tính pháp lý một cách chính xác, chẳng hạn như chỉ thương hiệu đã đăng ký, cho tài liệu sao chép có bản quyền. Tại sao phải làm vậy? Vì bút sa gà chết. Nếu bạn đang dựa vào người chủ sở hữu của thương hiệu và chính bạn không dùng nó thì tốt thôi, bạn may mắn đó. Nếu bạn nói điều gì đó không tốt, dối trá hoặc phỉ báng tức là bạn đã cung cấp cho đối thủ những bằng chứng để đưa bạn

ra tòa. Hãy để cho đối thủ cạnh tranh của bạn phải nhọc công một chút.

### ***5. Khuyến khích xúc tiến bán hàng***

Bạn sẽ nói gì về thương hiệu của bạn nếu bạn đang điều hành một sòng bạc và bạn cũng đang chơi cá cược với số tiền khoảng 10.000 đô-la tiền mặt trong chính sòng bạc của mình. Bạn có thể uống hết tất cả số rượu và vệ sĩ riêng bảo đảm rằng bạn sẽ không bị vào tù. Điều này đối với Party-Hearty Motel thì có thể đúng nhưng đối với Nanas All Natural Butterscotch Pudding thì không thực sự như vậy. Quả thực, đây là một ví dụ cường điệu nhưng với cương vị là một khách hàng của chính mình, bạn đã nghĩ gì? “Trong trường hợp này bạn phải làm gì?”

Phương thức khuyến khích mang đến một thông điệp về thương hiệu của bạn. Phương thức ấy có thể là những gì chúng ta vừa bàn trên đây hoặc, quay lại Chương 18 - Phương thức định giá - có thể là một thương vụ giá cả đặc biệt khiến cho mọi người phải ngạc nhiên không hiểu tại sao ngày hôm nay hàng hóa của bạn rất rẻ nhưng ngày hôm sau lại quá đắt.

Xúc tiến bán hàng đã tạo nên một phần thương hiệu của bạn. Đó có phải là lý do bạn sử dụng quảng cáo và khuyến mại không? Hay bạn chỉ muốn tạo nên sự kích lệ? Hãy thận trọng với cái bạn muốn.

### ***6. Các đối tác xúc tiến bán hàng***

Tôi sẽ không nhắc lại ví dụ về sòng bạc một lần nữa, nhưng hãy nghĩ về một đối tác tuyệt vời của bạn - một đối tác sẽ tham gia vào quá trình quản lý dịch vụ nhưng không đưa ra sản phẩm. Bạn kết hợp với họ để cùng quảng cáo. Điều đó có nghĩa là bạn và họ

cùng chịu chi phí. Nếu đối tác của bạn đã có danh tiếng thì bạn sẽ bị đồng hóa, nhưng nếu họ không có tiếng tăm gì thì có thể họ sẽ làm hại bạn.

Các thành viên đều đến với nhau với ý định tốt nhưng đôi khi những điểm tương chùng tương tự giữa họ lại không tạo ra hiệu quả. Cũng thật khó để xác định được đâu là đối tác tiềm năng và với ý nghĩ này bạn không thể hợp tác với họ lâu dài vì bạn luôn nghĩ rằng họ không đủ tốt cho bạn. Nhưng theo tôi, bạn nên có những đàm phán, thỏa thuận ngay từ ban đầu. Không nên để đến khi hợp đồng đã nằm trên bàn hay tồi tệ hơn là đã sẵn sàng để ký mới có những thương lượng.

### ***7. Thương hiệu tự nói***

Bạn biết đấy, công việc này ngày càng giống với việc cai ngục. Bạn không thể nghỉ ngơi một phút nào, đúng không? Không! Bạn có thể. Chỉ cần thận trọng trong phương thức giao tiếp mà ngày nay được biết đến như thư điện tử, thư điện tử bằng âm thanh, trong các bữa ăn trưa hay trong các cuộc họp, lễ kỷ niệm... Những lời nói của các thành viên trong nội bộ về công việc kinh doanh của công ty bạn sẽ bị nhắc đi nhắc lại. Đó là lý do tại sao ông tổ Harry đã nói rằng, bạn phải giữ mạng sống của công ty bạn và của từng thành viên riêng lẻ. Chúng ta nên lắng nghe lời khuyên bảo của các bậc tiền bối.

### ***8. Các cuộc phỏng vấn***

Phỏng vấn với người ngoài công ty, dù là nhân viên cơ quan truyền thông, khách hàng, các nhà tuyển dụng, đều có thể dễ dàng bị lóa mắt bởi sự ân cần của bạn. Trong số họ sẽ có những người rất to mồm, những đối thủ, phóng viên, ký giả hay những kẻ ngồi lê

đôi mách. Một vài người sẽ rất nhanh nhẹn, hoạt bát, thông minh, sáng tạo và rất hài hước. Vấn đề là bạn không thể xác định được ai là người đó ngay từ đầu. Do vậy hãy tùy cơ mà ứng biến.

### **9. Thư gửi các biên tập viên**

Việc này nhỏ đến mức tôi đã loại nó ra khỏi danh sách này hai lần rồi. Tuần trước tôi đã đọc hai sự kiện nổi bật ở hai tờ tạp chí khác nhau, cuối cùng tôi để lại chúng như cũ và tự hứa với bản thân là chỉ cần một đoạn. Hẳn là sẽ rất thú vị khi thấy tên mình trên tờ The Wall Street. Hãy gọi bố mẹ bạn và bảo họ mua 10 bản để cho vào bộ sưu tập của gia đình. Xin nhớ rằng, bạn làm cho ai và họ muốn gì trước khi đặt bút viết bất cứ thứ gì lên giấy hay thư điện tử, sau đó hãy gửi đi những lời ngọt ngào nhất, tuyệt vời nhất lên mặt báo.

### **10. Các sự kiện xã hội**

Thêm một chiến lược nhỏ nữa. Hãy nhớ lại anh chàng mà chúng ta đã nhắc đến ở Chương 17 - Xác định đôi thủ cạnh tranh - kẻ nào đã chơi xấu bạn trong khi miệng thì nói những lời ngon ngọt? Trong bữa tiệc rượu ồn ào, ai là người tốt? Vì chắc chắn trong bữa tiệc đó có cả những người không tốt.

#### **Bàn luận**

Quảng cáo khuyến mãi là

#### **Bài toán hai chọn một**

Tôi có một bài tập tư duy cho bạn. Bạn vẫn còn giữ tờ báo hôm chủ nhật ở nhà chứ? Tôi muốn bạn làm ba việc với tờ báo đó trong khả năng của bạn.

- Quan sát toàn bộ các bức hình đã được chèn vào giữa tờ báo. Hãy phân chúng thành hai loại, một loại là quảng cáo còn loại kia là thông báo.

- Đọc hết phần còn lại của tờ báo và hãy tìm, thậm chí cắt ra ít nhất 20 thứ được xen như là quảng cáo và thông báo.

- Tìm ít nhất ba thứ mà tự bản thân tờ báo đó quảng cáo và thông báo cho chính nó.

Một số người sẽ thấy hai loại nêu trên, còn một số khác sẽ thấy đến ba hay bốn loại. Còn bạn, bạn đã làm gì với những thứ dường như nửa là quảng cáo, nửa là thông báo? Bạn có cố xếp chúng là loại này hay loại kia không? Hay bạn xếp chúng vào loại thứ ba, thậm chí là loại thứ tư vì thực ra chúng không thực sự là một loại nào cả.

Rất nhiều trong số những thứ mà bạn nhìn thấy tôi gọi là quảng cáo khuyến mãi, một khái niệm khá đơn giản.

### **Các ý tưởng quảng cáo và khuyến mãi cho các ngân sách nhỏ**

Một trong những điều băn khoăn của các nhà quản trị thương hiệu ở bất cứ đâu là việc thiếu kinh phí cho các chiến dịch quảng cáo lớn. Khi bạn tin tưởng vào thương hiệu của mình, bạn chỉ biết rằng bạn có thể làm cho nó phát triển nếu bạn có thể khiến cho ngày càng có nhiều người biết đến nó. Bạn có thể tin hoặc không tin rằng, thậm chí những công ty có tên tuổi lớn cũng đều lo lắng về điều này. Một công ty có thể có nhiều sản phẩm, một vài trong số đó chiếm rất nhiều kinh phí cho quảng cáo, một số khác thì chiếm ít hơn hoặc thậm chí chúng không cần đến quảng cáo.

Bạn phân bổ nguồn ngân sách của bạn như thế nào? Hãy làm hai bước như sau:

1. Bắt đầu bằng cách tụng niệm: “sự hợp tác, các nhà tài trợ, các sự kiện và men tiêu hóa”. Bạn không cho rằng sự bế tắc đầu này sẽ lọt vào top 40 cách tốt nhất, phải không? Đừng nên phán quyết điều gì vội!

- **Sự hợp tác:** Hãy suy nghĩ cẩn thận. Ai là người ao ước có được thứ mà bạn đang có và đang có thứ mà bạn ao ước (chính là tiền)? Hãy nghĩ đến những người bán lẻ, những nhà phân phối lớn và những thương hiệu lớn, họ cũng có những ước mong như bạn. Hãy coi những khán giả mục tiêu của bạn là điểm khởi đầu, đừng lãng phí thời gian và tiền bạc của bạn vào những đối tác không có ý nghĩa gì cả.

- **Các nhà tài trợ và các sự kiện marketing:** Rất nhiều các sự kiện được tổ chức ở các địa phương là nhờ các nhà tài trợ, đối lại, họ đưa ra rất nhiều loại hình quảng cáo. Tháng tới hãy chú ý lắng nghe nhiều chương trình ở các kênh khác nhau, hãy để ý cho đến khi bạn thấy được mỗi kênh đang đưa tin gì và các sự kiện nào có liên quan. Mỗi kênh đều có mối liên quan đến một sự kiện nào đó trong thị trấn và họ làm rất nhiều việc nhằm thu hút các nhà tài trợ. Nếu bạn đọc về một sự kiện đang được tổ chức thì bạn hãy tìm ra ai là người trả chi phí cho sự kiện đó và tìm đến người đó để tìm hiểu xem ý tưởng của họ là gì và kênh truyền hình, tờ báo nào có liên quan đến sự kiện này. Nếu bạn là người dũng cảm và táo bạo hãy gọi điện thoại, viết thư cho người quản lý bán hàng và nói rằng bạn muốn nói về sự kiện X. Hãy để cho họ biết rằng bạn rất quan tâm đến việc tìm ra một cách thức sáng tạo để quảng bá sản phẩm của



bạn. Và hãy tìm ra nhiều phương thức tuyệt vời hơn để bạn có thể thực hiện được ý định của mình.

- **Men tiêu hóa:** Tôi không định nói về sự ngon miệng trong bữa ăn ở đây. Đây mới là điều phải bàn đến. Nếu bạn có nguồn kinh phí nhỏ hãy nói với mọi người tại sao họ cần bạn và rõ ràng họ là men tiêu hóa trong dạ dày của bạn và chính họ đã giúp bạn phát triển trong sự phát triển của họ.

2. Nghe có vẻ kì lạ nhưng bạn phải tính toán xem ngân sách của công ty có bao nhiêu phần là tiền mặt và bao nhiêu phần là “mô hôi” - hay kết quả của sự cố gắng của toàn công ty. Trước khi vui mừng về bất cứ thành quả gì đạt được, hãy nghĩ đến một trong những điều quan trọng nhất: Đây là thứ ở sau lưng mà bạn có thể giao thương với?

- **Tiền mặt:** Thứ này thì đã quá rõ ràng. Ở đây tôi chỉ muốn chắc chắn rằng bạn biết được kỳ hạn khoản tiền mà bạn cần. Có thể bạn sẽ giảm việc chi tiêu trong khoản này và thanh toán hết khoản kia.

- **Công sức:** Bạn phải làm gì với những việc không cần đến tiền mặt? Nếu bạn sở hữu một lò bánh mì thì bạn và hai anh trai của bạn có chịu đánh đổi cả ngày chủ nhật để làm 5000 chiếc sôcôla hạnh nhân không? Nếu có, số tiền mặt của bạn chỉ đủ mua bột và các thành phần khác. Tôi thấy buộc phải nói với bạn rằng, một cuốn sách kế toán có thể giúp bạn tính được các chi phí như điện để thắp đèn, ga để là nóng lò, khay để làm bánh. Nhưng tôi không làm việc cho sở thuế vụ quốc tế và có thể bạn cũng sẵn sàng bỏ qua các chi phí này.

- **Thẻ thương mại:** Bạn biết những chiếc bánh sôcôla hạnh nhân chứ? Bạn có những chiếc bánh đó để đổi và như vậy bạn đã thực sự có cái chuyện hoang đường nhất về việc làm ra những chiếc bánh tốt nhất, ngon nhất, thú vị nhất. Đây có phải là hai điều khiến cho người sản xuất bánh trở thành đối tác khuyến mãi giá trị của bạn không? Bạn có gì khác phía sau và trong tay bạn? Đây là ba ý tưởng nữa cho bạn:

a. Bạn đã giảm giá chiếc xe cho một người khách quen. Việc khuyến khích đối tác như vậy sẽ có kết quả gì? Giá trị thực của bạn là gì?

b. Giả sử cửa hàng bán hoa của bạn mua một tá bình. Bạn trả công cho người thiết kế theo giờ và mặc dù rất bận rộn, bạn vẫn luôn để lại một vài bông hoa cho họ. Giá trị của việc khích lệ đối tác của bạn bằng một lời chúc là gì?

c. Một vài công ty lớn đồng ý tài trợ cho các hoạt động từ thiện. Họ có đủ tiền tài trợ, chỗ ở và nguồn nhân lực, nhưng họ vẫn cần một cái “lưới câu” tốt để tạo ra được các khoản tiền từ thiện. Bạn biết những chiếc bánh sôcôla hạnh nhân tội lỗi kia chứ? Tôi cược là rất nhiều người sẽ hân hoan trả hai hoặc năm đô-la cho mỗi chiếc. Hoặc nếu đó là một hành động phô trương thì sẽ là 10 đô-la một chiếc khi chúng là sản phẩm của hãng Bobs Bold & Bodacious Brownies. Tên thương hiệu của bạn sẽ là một cái lưới câu lớn nếu được quảng cáo bởi một hãng nổi tiếng.

### **Những điều cần lưu ý**

- Hãy xác định rõ bạn muốn các hãng quảng cáo và truyền thông khuyến mãi làm gì cho thương hiệu của bạn. Có phải bạn

đang cố gắng để gây ảnh hưởng và thúc đẩy khách hàng mua sản phẩm của bạn?

- Quảng bá thương hiệu có thể bị rò rỉ theo nhiều cách có hại. Hãy quan tâm đến tất cả các thông tin và các sự kiện xung quanh bạn.

- Quảng bá thương hiệu kết hợp sức mạnh của thông điệp quảng cáo trên truyền thông với sự lôi cuốn mạnh mẽ nhằm thu hút khách hàng mua sản phẩm.

- Bạn có thể làm chương trình quảng cáo với bất cứ nguồn ngân sách nào. Bạn sẽ phải làm việc chăm chỉ hơn khi tiền ít đi.

## Phần 5. NĂM QUYỀN SỞ HỮU

### PHẦN QUẢN LÝ CHUNG CỦA QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Trong bốn phần đầu của cuốn sách này, chúng tôi đã xây dựng một chương trình chi tiết giúp bạn định hướng trở thành một nhà quản trị thương hiệu và cung cấp cho bạn các tình huống dự án cũng như vấn đề cần giải quyết.

Bạn cũng đã tạo ra một bản hồ sơ thương hiệu và hiểu được việc đó khó khăn như thế nào. Nó đòi hỏi sự rõ ràng và đánh giá tỉ mỉ từng yếu tố có ảnh hưởng đến thương hiệu. Bạn phải có trách nhiệm với việc các đối tác của bạn nghĩ về thương hiệu như thế nào và khuyến khích họ coi thương hiệu như một thứ tài sản quý giá.

Sau khi hoàn thành tất cả các việc trên, chúng tôi sẽ cung cấp cho bạn một số nhiệm vụ khác. Lần này, chúng tôi sẽ dành cho bạn một vị trí quản lý cấp cao để bạn có thể quan sát được ảnh hưởng rộng lớn của việc điều hành trong một môi trường kinh doanh phát triển nhanh chóng như quản trị thương hiệu.

Nếu bạn mong muốn được làm ở vị trí quản lý cấp cao, phần 5 sẽ là một sự chuẩn bị tuyệt vời. Với một lập trường có tính chiến lược, bạn sẽ tìm thấy nhiều điều để thảo luận và giúp bạn nổi bật so với các ứng viên khác. Nếu bạn chuẩn bị đi phỏng vấn xin việc, nó cũng sẽ cung cấp cho bạn một số câu hỏi hay.

## **Chương 20. Không ngừng phân tích: Học cách yêu các con số**

### **Những nội dung chính**

- Học cách đọc các dạng báo cáo
- Xây dựng báo cáo
- So sánh các dữ liệu tiềm ẩn
- Tìm kiếm câu chuyện trong các con số

Tôi tham gia giảng dạy một chương trình nâng cao trình độ quản lý có tên “Kỹ năng tư duy khi bị quá tải về dữ liệu”. Mỗi lần mọi người nghe thấy tên của khoá học này, họ đều cười, tròn mắt ngạc nhiên và kêu lên: “Đó đúng là điều tôi cần”. Tôi gần như có thể đoán được họ sẽ nói gì trong 10 phút tiếp theo. Họ sẽ kể cho tôi về số dữ liệu họ phải tiếp cận, hàng đống báo cáo chồng chất trên bàn làm việc hoặc được gửi qua email mà họ chỉ dùng đến một lượng nhỏ trong số đó.

Điều tồi tệ này lặp lại thường xuyên sẽ gây ra sự thất vọng. Đó là những người thông minh. Họ muốn đảm nhận một công việc tốt. Họ phấn khích khi biết được nhiều điều và tức giận khi họ biết quá ít. Sau một thời gian, hầu hết trong số họ sẽ kể với tôi rằng, họ đã hết sức nỗ lực để sử dụng một vài trong số những tài liệu này nhưng rồi họ nhận ra rằng việc tìm ra cách làm thế nào để đọc chúng mất nhiều thời gian đến nỗi họ không còn kiên nhẫn và vì thế dễ dàng từ bỏ.

Tại sao cần phải có một chương về các con số trong cuốn sách về quản trị thương hiệu này? Bởi vì bất cứ một nhà quản trị

thương hiệu nào cũng cần theo dõi sát sao việc kinh doanh của họ, cần các nguồn lực cho những ý tưởng hay và khả năng thấu hiểu những điều ẩn giấu bên trong các con số. Phân tích dữ liệu là một kỹ năng quan trọng. Nhiều người không chịu thừa nhận là họ thực sự không biết cách sử dụng các bản báo cáo như thế nào. Điều này rất dễ xảy ra khi bạn bắt đầu một công việc mới. Bạn sẽ có một tuần để hỏi tất cả các câu hỏi về nó, sau đó bạn sẽ phải tự xoay xở một mình. Vì vậy, 6 tháng hoặc 6 năm sau, bạn làm sao có thể thừa nhận rằng bạn không biết cách giải quyết một số vấn đề cơ bản? Hãy can đảm lên. Hầu hết chúng ta chưa bao giờ được dạy cách đọc các bảng dữ liệu và rất ít người được dạy cách chuyển dữ liệu thành thông tin. Hãy dừng lại và thực hiện việc này ngay lập tức với những kỹ năng tôi cung cấp trong khoá học.

### **Tình trạng quá tải dữ liệu**

Thật hợp lý khi cho rằng máy tính sẽ có mặt ở khắp mọi nơi, mạng thông tin toàn cầu sẽ tiếp tục phát triển cả về quy mô - phạm vi và tất cả các công ty sẽ tạo ra ngày càng nhiều các bản báo cáo dữ liệu linh hoạt. Sẽ có quá nhiều thông tin sẵn có và bạn không đủ thời gian để làm bất cứ điều gì với ít nhất một nửa trong số đó.

Chương này nhằm hai mục đích:

- Tôi muốn bạn kết thúc chương này với các kỹ năng cần thiết để lồng ghép ít nhất hai bản báo cáo quan trọng vào các hoạt động hàng tuần của bạn ngay từ bây giờ. Hãy chọn ra những bản báo cáo có sự khác biệt rõ rệt đối với bạn, những bản báo cáo mà bạn thấy bối rối khi phải thừa nhận rằng bạn không thực sự hiểu chúng. Hãy chọn hai cái mà bạn ghét nhất và hãy hoàn thành nó. Nếu bạn bỏ ra một tiếng đồng hồ cho một bản báo cáo, không bị ai làm phiền hay

quấy rầy, liệu bạn có thể học được cách đọc nó và tìm ra ít nhất năm vấn đề trong nội dung của nó hay không? Tôi cá là bạn có thể làm được điều đó.

- Nếu bạn nhờ ai đó làm báo cáo cho mình, tôi muốn bạn biết rằng vài người trong số họ cũng phải đối mặt với vấn đề này. Tôi khuyến khích bạn tìm cách giới thiệu những kỹ năng này cho họ. Bạn có thể bắt đầu cung cấp kiến thức cho các đồng nghiệp bằng cách cùng nhau nghiên cứu một bản báo cáo không? Bạn có thể làm gì để mang lại sự thoải mái cho mọi người? Công việc kinh doanh của bạn đòi hỏi sự phân tích sâu sắc, bạn sẽ làm gì để khuyến khích điều này?

Tôi gợi ý bạn nên áp dụng hai mục tiêu sau cho các bản báo cáo dữ liệu. Đây là những mục tiêu dài hạn, có ý nghĩa và rất quan trọng trong giai đoạn ngắn hạn, khi bạn đang cố đào bới một núi giấy tờ:

- Không ưu tiên: Phân biệt những điều “phải biết” từ những điều “nên biết”. Hãy nhớ rằng những thông tin mà bạn đánh giá ở mức trung bình hoặc thấp theo tầm quan trọng lại là những thông tin ở hàng top trong bản báo cáo của người khác. Nếu bạn cần một đoạn dữ liệu cụ thể, bạn có thể nhờ ai đó giúp đỡ không? Nếu bạn là thành viên của một nhóm mười người, liệu tất cả các bạn có thể cùng tập trung vào các bản báo cáo mà không có ai làm việc riêng hay không? Các bạn có thể đảm nhận một trong số các bản báo cáo khác hàng tháng, ghi chép lại năm vấn đề nổi bật và gửi qua email cho những người khác không?

- Lên kế hoạch để tìm ra kết luận hoặc không làm gì cả: Khi bạn nghiên cứu bất cứ một bản báo cáo nào, bạn nên thực sự theo

sát nó, tìm kiếm những gì có thể học hỏi được. Nó không phải là một cuốn tiểu thuyết mặc dù nó có một câu chuyện để kể lại. Hãy thử áp dụng quá trình tôi đã vạch ra trong chương này và xem xét xem nó có giúp cho thời gian của bạn trở nên hữu ích hơn không.

Khi bắt đầu nghiên cứu một bản báo cáo, bạn đang tìm kiếm điều gì? Bạn mong muốn câu chuyện gì ẩn giấu bên trong các câu chữ?

### **Hãy kể cho tôi một câu chuyện**

“Mỗi trang với những con số đều là một câu chuyện đang chờ được kể”. Bạn đang nghe câu đầu tiên trong bài mở đầu lớp học về “Các kỹ năng tư duy” của tôi. Tôi rất thích câu đó vì nó tóm lược được cả quan điểm, quá trình và lý do để trang báo cáo đó tồn tại. Công bằng mà nói, rất nhiều bản báo cáo có thể được nâng cấp đáng kể nếu chúng được sắp xếp tốt hơn. Sẽ rất dễ dàng để tìm ra trang đó có thể giúp gì cho bạn. Bạn có sẵn sàng bỏ thời gian để phác thảo một cách thức tiến hành mới, tìm một số thông tin về nó và sau đó đưa cho những người có trách nhiệm không? Rất nhiều người đã thực hiện điều đó thành công.

Bạn đã bao giờ sử dụng dòng chữ: “Vậy câu chuyện là gì chưa?”. Đó chính xác là cách bạn tiếp cận bản báo cáo. Ngược lại, nếu bạn muốn thiết kế một bản báo cáo, hãy tự hỏi bản thân: “Vậy mình muốn câu chuyện này kể về điều gì?”

Tại sao tôi lại nói về những câu chuyện mà không phải là những con số? Nếu tất cả những gì tôi cần chỉ là một con số, tôi sẽ không cần bạn. Chính “lý do tồn tại”, “giả thiết” và “quan hệ” của các con số đã tạo nên giá trị cho nhân loại. Liệu đó có phải là những câu



chuyện dài dòng, những câu trả lời phức tạp cho những câu hỏi đơn giản không? Chỉ khi bạn thực hiện chúng theo cách đó mà thôi.

Một vị chủ tịch công ty hỏi nhân viên:

Chủ tịch: “Sue, vùng Midwest (trung tâm Bắc Mỹ) phát triển thế nào trong quý này?”

Sue: “Họ đạt 42%” (hàm ý là “hạn ngạch”)

Chủ tịch: “Mary Ellen, vùng Midwest phát triển thế nào trong quý này?”

Mary Ellen: “Họ đạt 42% hạn ngạch chỉ với 30% thời gian. Giám đốc kinh doanh mới luôn “đi trước” mọi người và chúng tôi dự tính sẽ hoàn thành ở mức 110%”.

Ông ta sẽ tiếp tục hỏi ai trong lần tới? Tôi cá là Mary Ellen.

Tôi muốn tập trung vào việc giúp đỡ bạn sử dụng các báo cáo cần thiết để hoàn thành công việc. Sau đó tôi muốn thấy sự tiến bộ vượt bậc của bạn. vì thế, tôi sẽ nói về việc chuyển câu chuyện bạn tìm được thành một bài thuyết trình. Tôi sẽ sử dụng hai bản báo cáo khác nhau với mức độ phức tạp khác nhau.

- Bản báo cáo thứ nhất là số liệu thật đo mức độ hoạt động của 20 trang web hàng đầu thuộc mục Sức khỏe trong tháng 4 năm 2000. Media Metrix đã cung cấp dữ liệu cho chúng tôi. Bạn đã biết đến công ty này như những người tiên phong trong lĩnh vực phân tích mức độ sử dụng Internet ở Chương 4 (Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết), Chương 7 (Giá trị thương hiệu: Tiền trong ngân hàng) và Chương 11 (Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng mang thương hiệu). Cách

trình bày của báo cáo rất thẳng thắn và dễ đọc, thông tin bạn có thể rút ra rất hấp dẫn.

- Bản báo cáo thứ hai tôi đã thiết kế phức tạp hơn một chút và có lẽ rất giống với một bản báo cáo kinh doanh. Mục đích của việc sử dụng một tờ giấy khổ rộng với nhiều cột như vậy là để thể hiện được nhiều hơn các phần phân tích ngắn gọn mà bạn có thể sử dụng cũng như những lời nhận xét và kết luận.

Mỗi bản báo cáo đều chứa đầy đủ thông tin và có thể tạo ra hàng loạt những bài thuyết trình. Chúng ta sẽ xử lý từng cái một theo hai bước: Bước 1: tìm hiểu bảng; bước 2: tìm câu chuyện. Trước hết, hãy xem điều gì sẽ xảy ra trên Internet.

20 trang web hàng đầu về sức khỏe

Phương tiện truyền thông kỹ thuật số:

7.883.000                      64.968.000                      NA

Mạng toàn cầu:

74.796.000                      61.128.000                      53.922

	Tháng 4/ 2000		Tháng 4/ 1999		Tháng 4/ 1998	
	Lượng khách riêng (000) Tại nhà/ Nơi làm việc Người 2+	Kết quả (%) Tại nhà/ Nơi làm việc Người 2+	Lượng khách riêng (000) Tại nhà/ Nơi làm việc Người 2+	Kết quả (%) Tại nhà/ Nơi làm việc Người 2+	Lượng khách riêng (000) Tại nhà/ Nơi làm việc Người 2+	Kết quả (%) Tại nhà/ Nơi làm việc Người 2+
Trang web						
ONHEALTH.COM	4-797	6,4	449	0,7	88	0,2

WEBMD.COM	3-707	5.0				
MOTHERNATURE.COM	1.972	2,6	277	0,5		
DRKOOOP.COM	1.920	2,6	926	1,5		
NIH.COM	1.629	2,2	1-537	2,5	1.206	2,2
THRIVEONLINE.COM	1-572	2.1	748	1.2	948	1,8
PLANETRX.COM	1.366	1,8	235	0,4		
DRUGSTORE.COM	1.361	1,8	562	0,9		
BABYCENTER.COM	1.272	1.7	602	1,0	188	0,3
MORE.COM	968	1.3				
EDIETS.COM	876	1.2				
MAYOHEALTH.COM	859	1.1	592	1,0	437	0,8
MEDSCAPE.COM	753	1,0	273	0,4	273	0,5
DISCOVERYHEALTH.COM	653	0,9		...		
HEALTHCENTRAL.COM	618	0,8				
INTELIHEALTH.COM	580	0,8	741	1,2	362	0,7
HEALTHSCOUT.COM	572	0,8				
SELF CARF.COM	567	0,8				
COSTCO.COM	564	0,8	288	0,5		
FAMILYMEDS.COM	472	0,6				
Tổng cộng	27.078		7-230		3-502	

### ***Bước 1: Đọc định dạng báo cáo***

Việc đầu tiên cần làm là xác định xem bạn đang tìm kiếm điều gì. Đừng đưa ra giả định về khoảng thời gian, không gian hay các

sản phẩm chính xác mà bản báo cáo đã trình bày, hãy kiểm tra nó. Lưu ý: tôi đã in đậm những từ khoá/chỉ dẫn đánh dấu các bước bạn sẽ phải làm với bất cứ một bản báo cáo nào.

- Trước tiên hãy đọc tiêu đề chính và các dòng tiêu đề phụ. Chúng ta biết rằng đây là báo cáo “20 trang web hàng đầu về sức khoẻ” trong tháng 4 của 3 năm liên tiếp. Chúng ta cũng thấy hai nhóm số liệu khác nhau gắn nhãn “Truyền thông kỹ thuật số” và “Mạng toàn cầu” nhưng chúng ta không biết chúng có nghĩa gì. Các con số đang gia tăng đáng kể hàng năm và có lẽ hướng tới những người sử dụng của mỗi loại trên. Đọc phần đầu của các cột, bạn thấy các trang web được tìm kiếm theo tên, sau đó bạn sẽ thấy hai cột dữ liệu: “Lượng khách hàng riêng tính theo đơn vị hàng nghìn” (000 nghĩa là hàng nghìn) và “Phần trăm đạt được” cho từng năm 2000, 1999 và 1998. Những số liệu này sẽ sử dụng cho những người 2+, cho dù bạn chưa biết đó là cái gì.

### **Bàn luận**

Phương tiện truyền thông kỹ thuật số là số người sử dụng các -nguồn cung cấp trên mạng, bao gồm tất cả các trang web, các dịch vụ mạng đọc quyền (như AOL) và các ứng dụng như gửi tin nhắn và thư điện tử. Mạng toàn cầu chỉ bao gồm các nhà cung cấp “www”. Ví dụ, nếu bạn đăng ký trang AOL và chỉ sử dụng những phương tiện thông tin liên lạc như thư điện tử và gửi tin (chứ không sử dụng địa chỉ “www”) thì bạn được tính là khách hàng thứ nhất chứ không phải thứ hai.

Theo bảng số liệu trên, chúng ta có thể so sánh các con số của tháng 4 trong 3 năm khác nhau. Các tháng giống nhau được so

sánh nghĩa là chúng ta không phải lo lắng ảnh hưởng của yếu tố nào đó ví dụ như yếu tố thời tiết.

Thông thường, có hai phương pháp đo lường khác nhau trong mỗi năm để so sánh. Chúng ta cần thêm một vài định nghĩa trước khi tiến hành các bước tiếp theo. Lưu ý rằng, các khách hàng truy cập một lần được xếp ở cuối bản báo cáo.

Bạn nên sử dụng hai chiếc bút đánh dấu để phân biệt các kiểu mẫu khác nhau. Nếu bạn chỉ có một chiếc bút để đánh dấu tất cả các mục này thì trong mọi trường hợp, hãy bắt đầu từ đầu trang rồi chuyển dần đến cuối trang. Tôi sẽ tiếp tục in đậm những từ khoá và các chỉ dẫn.

- Dùng màu thứ nhất để đánh dấu những năm 2000, 1999 và 1998; từ “Lượng khách” ở 3 cột “Lượng khách riêng” và số liệu “Tổng cộng” ở cuối mỗi cột này.

- Sử dụng màu thứ hai để đánh dấu cum từ “Trang web toàn cầu (www)” gần đầu trang và từ “kết quả” ở đầu của 3 cột này.

Bây giờ hãy nhìn vào hình thức trình bày. Các cột xếp theo thứ tự thời gian lùi dần về trước. Bạn có thể so sánh nhanh theo 3 cột trong mỗi chủ đề (Lượng khách hoặc kết quả). Sau đó hãy nhìn xuống cột “Trang web” và cột số liệu đầu tiên, bạn sẽ thấy rằng các trang web được sắp xếp theo thứ tự giảm dần, từ những trang web phổ biến nhất đến những trang web ít phổ biến nhất. Chỉ trong vài phút bạn đã học được cách đọc các dạng thức của một biểu đồ và thiết lập một sơ kiểu dáng kiểu mẫu định dạng ban đầu để phân tích nội dung của nó.

## **Bàn luận**

Tại nhà/Nơi làm việc là tổng hợp số người sử dụng Internet ở 1 hoặc cả 2 nơi. Kết quả là tỷ lệ phần trăm tổng số người sử dụng mạng toàn cầu mà mỗi trang web đạt được. Làm thế nào để biết được đó là tỷ lệ phần trăm này chứ không phải tỷ lệ phần trăm của tất cả những người sử dụng các phương tiện truyền thông kỹ thuật số? Hãy lấy từng số liệu chia cho số tỷ lệ % Kết quả và bạn sẽ thấy cái nào đúng hơn.

Người 2+ nghĩa là tất cả những người từ 2 tuổi trở lên.

### ***Bước 2: Tìm hiểu câu chuyện***

Bây giờ chúng ta hãy tìm hiểu xem bảng này có thể cho ta biết điều gì. Bạn có thể làm cùng tôi hoặc dành vài phút tự làm trước, sau đó hãy so sánh những gì bạn và tôi thấy ở đây.

Chuẩn bị cho việc phân tích dữ liệu:

- Chuẩn bị một mẫu giấy ghi chép và một chiếc bút mực hoặc bút chì. Một cái máy tính cũng rất hữu ích trong trường hợp bạn muốn kiểm tra một con số mà bạn không hiểu.

- Bắt đầu bằng việc quan sát, ghi chép lại những gì mà bạn chú ý đến trong quá trình đọc, có thể là những câu hỏi hoặc những vấn đề được nêu ra trong dữ liệu mà bạn muốn tìm hiểu trước khi đưa ra những kết luận cuối cùng trong cuộc họp nhóm tiếp theo.

Tôi sẽ liệt kê tất cả những gì tôi quan sát được khi đọc báo cáo này và đưa ra manh mối giúp bạn tìm thông tin. Tiếp theo, để bài tập này có hiệu quả, hãy chắc chắn rằng bạn hiểu được cách tôi tìm ra những thông tin đó. Học cách hiểu các hình thức trình bày là trọng tâm của khả năng phân tích tốt.

1. Vài năm qua, số người sử dụng các trang web về sở thích riêng đã tăng lên một cách đáng ngạc nhiên, ước tính hiện có khoảng 27 triệu người truy cập các trang web về sức khỏe. Điều này cho thấy, ngày nay mạng là một phần trong cuộc sống của chúng ta với vai trò như một nguồn lựa chọn thông tin.

2. Việc phân tích, so sánh nhanh các con số ở cột “Lượng khách riêng” cho thấy: năm 2000, sự phát triển của một số trang web có mối liên hệ với nhau. Hãy nhìn vào số lượng các số liệu 4 con số của năm 2000 so với những năm trước.

3. Một điều thú vị khác nữa trong 3 cột này là các con số có thể dày đặc hoặc thưa thớt tùy theo trang web. Hơn một nửa các trang web có lượng khách riêng quá nhỏ so với 2 năm trước hoặc thậm chí không còn tồn tại nữa. Chỉ riêng điều đó cũng đã ngầm nói lên sự phát triển nhanh chóng của các website.

4. Chỉ nhìn vào cột “Lượng khách riêng”, tôi muốn tìm hiểu xem trang web hàng đầu có lượng truy cập như thế nào. Đọc qua dòng “ON-HEALTH.COM”, trang web này có gần 4,8 triệu lượt người truy cập trong một tháng, tăng gấp 10 lần so với một năm trước và gấp nhiều lần so với hai năm trước đó.

5. Vẫn xem xét cột “Lượng khách riêng”, năm 2000, có tới 9 trang web có 1 triệu người truy cập trong tháng 4, trang web có lượng người truy cập ít nhất cũng là ½ triệu người. Điều đó rất khác thường.

6. Chuyển xuống phần cuối của các cột “Lượng khách riêng”, tôi muốn đưa vào dòng “Tổng cộng” một điểm quy chiếu. Media Metrix không đưa dòng này vào, nhưng nó lại hàm ý rất nhiều điều(\*). Để hiểu được tốc độ gia tăng sử dụng, hãy nhìn vào con số

3,5 triệu của năm 1998 so với con số 27 triệu chỉ trong vòng 2 năm sau đó. Như vậy là có thêm 23 triệu người truy cập trong một tháng.

7. Thậm chí, ấn tượng hơn là năm 1998, chỉ có 7 trong số những trang web này thu hút được 3,5 triệu người sử dụng. Nhưng đến năm 2000, 20 trang web mà chúng ta đang đề cập ở đây đều là những đối thủ cạnh tranh của nhau. Quy tắc cạnh tranh cổ điển là càng nhiều đối thủ cạnh tranh thì mỗi người càng được miếng bánh nhỏ hơn. Thực tế không phải vậy, số lượng các đối thủ cạnh tranh chỉ trong danh sách này (không kể số lượng các trang web khác) tăng gấp 3 lần trong vòng 2 năm nhưng việc kinh doanh, hay chính là “miếng bánh”, tăng lên gấp 8 lần. Đây là một ví dụ rất thú vị để thấy được một lĩnh vực phát triển mở rộng và trở nên năng động như thế nào theo thời gian.

\* Lưu ý: Lượng khách truy cập một lần không được bổ sung thêm để chỉ 2 triệu lượt truy cập bởi vì một số người có thể truy cập nhiều hơn một trang web về sức khỏe. Đó là lý do tại sao Media Metrix không đưa dòng này vào vì nó dễ gây hiểu lầm. Tuy nhiên, với mục đích của chúng ta, nó hoàn toàn là một chỉ số tiềm lực về lượng truy cập và thị hiếu của mọi người. Hãy cẩn thận trong khi trình bày một cách chính xác bất kỳ kết luận nào của bạn.

Như vậy, tôi thậm chí không đi sâu tìm hiểu kỹ nội dung bên trong của báo cáo mà chỉ so sánh tỷ lệ tăng trưởng giữa các năm và giữa các website. Có lẽ bạn đã nhận ra tầm quan trọng của việc học cách đọc các dạng trình bày tìm ý chính và sau đó phát triển theo một đường lối có trật tự. Quá trình này sẽ rèn luyện một loạt kỹ năng quan trọng cho tất cả các doanh nhân.

## **Điều khiển các con số**



Báo cáo thứ hai có tên “Báo cáo theo dõi các khách hàng quan trọng có tính cạnh tranh cao”, nó hơi khác so với báo cáo đầu tiên và tập trung nhiều nội dung hơn trong một trang. Báo cáo này sẽ được sử dụng cho một nhà máy sản xuất giấy in laze và giấy in thường. Để báo cáo trở nên dễ hiểu và ngắn gọn, tôi chỉ trình bày những vấn đề đặc biệt về giấy in laze, chúng ta sẽ tạm coi đó là loại sản phẩm duy nhất. Trong thực tế, nhà sản xuất có thể bán cả giấy laze và giấy in thường với số lượng 1 ram giấy (gồm 500 tờ), hộp nhỏ (gồm 5 ram) hoặc hộp to (10 ram). Toàn bộ bản báo cáo sẽ không vừa trên một trang giấy với cỡ chữ mà bạn có thể đọc được. Việc phải “tra tấn” mắt bạn bằng những dòng chữ bé xíu là điều mà tôi không hề muốn.

Hãy nhớ rằng dữ liệu này là giả, vì thế không nên tuyên truyền ở bất kỳ nơi nào. Tôi đã tổng kết số liệu theo dòng và chữ theo cột trong một tờ giấy khổ rộng để bạn tiện phân tích. Chúng ta sẽ xem xét kỹ các bước phân tích và hình thức trình bày giống nhau. Tôi sẽ nêu ra một vài chỉ dẫn theo quan sát của tôi để khuyến khích bạn tìm ra những lỗi đi tắt trong chính bản báo cáo của mình.

- Sử dụng bút nhớ đánh dấu cùng một màu thời kỳ “kết thúc 52 tuần”. Trên dòng Lưu ý gần đầu trang, đánh dấu “những số hàng nghìn” và “số được làm tròn” để ghi nhớ thông tin đó. Đánh dấu “Tổng cộng tại Mỹ” và “Khách hàng lớn A”.

- Sử dụng màu khác để đánh dấu dòng 3 và 4 tại cột A. Đọc xuống cột A, đánh dấu dòng 8 và 12 vì nó nói về thương hiệu A. Viết chữ “PL” bên cạnh dòng 11 và 14 để chỉ rõ những dòng đó nói về các nhãn hiệu riêng trong ngành sản xuất giấy in laze.

Bây giờ, hãy xem xét kỹ hình thức trình bày của bảng mẫu. Nó gồm hai nhóm số liệu: một nhóm số liệu của cả nước Mỹ, một nhóm là của các khách hàng lớn. Trong hai nhóm đó, hãy nhìn vào trật tự của các cột. Tôi đã tạo ra tất cả các cột giống nhau để việc xem xét số liệu trở nên đơn giản hơn. Nếu như các cột đó không giống nhau, một vài cột không theo mẫu chung, hãy vẽ một mũi tên từ cuối trang lên đầu trang để nói các cột có cùng một dữ liệu. Nhờ đó, bạn có thể dễ dàng nhìn vào bốn cột để so sánh công việc kinh doanh của cả nước Mỹ và của một khách hàng khác nhau như thế nào. Trong ví dụ này, bạn có thể so sánh cột thứ nhất trong mỗi nhóm, sau đó đến cột thứ hai và tương tự với các cột tiếp theo.

Tiếp tục tìm hiểu cách trình bày. Hãy nhìn dòng số hai và quan sát tất cả đề mục. Bạn có thể đánh dấu đơn vị tiền đô-la bằng một màu và các đơn vị còn lại bằng màu khác.

Một bản báo cáo phải có tính thống nhất, tính xác định; đó là điều quan trọng ảnh hưởng tới việc dữ liệu sẽ được trình bày như thế nào. Nếu có 4 cột “Rank” (xếp hạng) thì đó thường là đánh giá xếp loại. Câu hỏi đưa ra là “Thứ hạng của cái gì?”. Trong trường hợp này, “Loại \$ xếp hạng” trong “Tổng cộng nước Mỹ” là cột thứ hạng. Vì vậy, hãy chú ý rằng sản phẩm trong cột A được liệt kê theo thứ hạng giảm dần từ người đóng góp cho cột “Doanh thu” nhiều nhất đến người đóng góp ít nhất. Chỉ cần liếc qua, bạn có thể biết ngay được thương hiệu của bạn đứng ở vị trí nào trong cả nước.

Chú ý đến “Loại \$ xếp hạng” dưới “Khách hàng lớn A”, số liệu không được sắp xếp theo một trật tự nào. Việc sắp xếp ở đây khác với “Tổng cộng nước Mỹ”. Qua đó, có thể thấy công việc kinh doanh của khách hàng đang phát triển khác xa với chỉ số trung bình quốc gia.

## Lưu ý

Cụm từ viết tắt

### Và câu chuyện lần này là...

Chúng ta hãy đi sâu tìm hiểu xem công việc kinh doanh giấy thú vị thế nào. Tôi sẽ đưa ra cho bạn 10 quan sát và phân tích. Sau đó, bạn hãy dựa vào gợi ý để tìm thêm những thứ khác.

1. Bức tranh toàn cảnh rất hữu ích cho công việc kinh doanh giấy. Doanh thu đã tăng 4% so với năm ngoái và các đơn vị sản phẩm khác đã tăng nhiều hơn một chút, khoảng 5% (dòng 3, cột D và cột H). Mối quan hệ đó rất thú vị và bạn có biết tại sao những con số này không giống như dự đoán của chúng ta? (Gợi ý: đây luôn là một trong những điều đầu tiên tôi tìm kiếm câu trả lời. Tại sao? Nếu tất cả mọi thứ đều cân bằng, bạn bán thêm 5% sản phẩm thì doanh thu cũng cần tăng lên tương ứng 5%. Tuy nhiên, nó lại không như vậy. Doanh thu chỉ tăng 4%. Bạn lý giải điều này như thế nào?)

2. Phân đoạn giấy in laser thậm chí tăng nhiều hơn tổng loại và gấp nhiều lần phân đoạn giấy in thường (dòng 4 và 5, cột D và H). Hãy xem lại phần so sánh giữa doanh thu và đơn vị sản phẩm, có thể thấy giấy in laser không đồng đều trong khi giấy in thường có cùng mức tăng ở cả hai kích cỡ.

3. Giấy in laser chiếm tới 58% doanh thu bán hàng ở tất cả các loại sản phẩm (cột E, dòng 4).

4. Thương hiệu A có hai sản phẩm trong phân đoạn giấy in laser: giấy in 20-lb với độ trắng 86% và giấy in 24-lb với độ trắng 90%. Hai loại này là phổ biến nhất so với các sản phẩm khác trong

cùng phân đoạn. Riêng thương hiệu C (dòng 13) là khác biệt do sản phẩm giấy in dày hơn nhưng độ trắng lại thấp hơn.

5. Loại giấy 20/86 là sản phẩm bán chạy hàng đầu trong nước Mỹ, chiếm 15% doanh thu. Đó là một tin tốt. Tuy nhiên, tin xấu là nó chỉ tăng 2% doanh thu, không tăng về đơn vị sản phẩm và thấp hơn tổng doanh thu cũng như lượng sản phẩm của phân đoạn.

6. Đối thủ cạnh tranh lớn nhất của chúng ta cho loại giấy đó là thương hiệu D (dòng 10), nhưng nó chỉ chiếm 10%. Điều không may là công ty đó đang phát triển rất nhanh, tăng 7% trong năm nay.

7. Nhãn hiệu riêng 20/86 (dòng 14) không hề có nhiều biến chuyển, chỉ chiếm 3%. Doanh thu của họ tăng hơn chúng ta, ở mức 4%, nhưng đơn vị sản phẩm lại giảm (dòng 14, cột D và H).

8. Khách hàng lớn A luôn giữ vững được vị trí của mình. Họ làm mọi thứ theo cách riêng và có lẽ rất khó để thuyết phục họ đi theo lối suy nghĩ của chúng ta. Tuy nhiên, vị khách hàng này rất quan trọng với việc kinh doanh của chúng ta bởi vì nó chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số quốc gia. (Làm sao tôi biết được điều này? Ở dòng 3, lấy cột C chia cột J cho mục tổng số và tương tự với dòng 4, phân đoạn giấy in lazer.)

9. Sản phẩm số một của chúng ta ở đây là sản phẩm thứ 3 và loại 24/9: xếp thứ 5 trong cả nước nhưng ở đây lại chỉ xếp thứ 6. Tại sao? Công việc kinh doanh của chúng ta đang làm ảnh hưởng xấu đến những khách hàng này. Điều gì sẽ xảy ra tiếp theo?

10. Hãy nhìn vào đầu trang, phần Khách hàng lớn A và làm tương tự như chúng ta đã làm với "Tổng cộng nước Mỹ". Bạn sẽ thấy khách hàng này vượt xa mức tăng trưởng quốc gia về giấy laser, thương hiệu D đang rất được ưa chuộng và các thị phần nhãn

hiệu riêng của hai sản phẩm đều tăng cao. Trong thực tế, loại 24/90 chỉ chiếm 3% và 8% trong nước, nhưng ở đây nó tăng lên 8-13%. Lượng sản phẩm bán hai loại giấy này của chúng ta đều giảm (-4 và -1) và tỷ lệ lợi nhuận cũng giảm hoặc đứng yên. Đây là một vấn đề rất đáng lo ngại.

### **“Có một chú ngựa con ở đâu đó”**

Có một câu chuyện tiểu lâm cũ kể về một người nông dân nói với một trong những đứa con của mình rằng có một điều bất ngờ đang chờ nó trong kho thóc. Đứa trẻ trở lại với nét mặt giận dữ và nói rằng chẳng có gì ngoài một đồng phân lớn ở đó. Nó kể điều này với một đứa bé khác và 15 phút sau, đứa bé này trở lại cười vui vẻ nói “Cảm ơn!”. Khi mọi người hỏi cậu bé tại sao lại vui như vậy, cậu nói: “Khi tôi nhìn thấy đồng phân đó, tôi biết rằng có một chú ngựa con ở đâu đó”. Câu chuyện này có thể được sử dụng cho một bài diễn thuyết hấp dẫn nhưng đó không phải là mục đích của tôi. Tôi thích câu chuyện này vì nó cho thấy thái độ của bạn khi phân tích vấn đề. Đằng sau những con số luôn ẩn chứa một câu chuyện nào đó.

Vậy thì câu chuyện gì đang ẩn dưới trang giấy laser khổ rộng đó? Hãy nhìn vào giá của nó. Giá nào? Không có cột này. Đúng là không có. Bạn hãy tính toán và viết nó vào bảng bút chì. Hãy chia các đơn vị sản phẩm cho doanh thu (dòng 4, cột C/cột G, tương tự với cột khách hàng) sẽ ra giá trung bình của mỗi thùng giấy laser.

Tiếp theo, hãy nhìn vào mức giá của mỗi sản phẩm. Bạn thấy được điều gì? Hãy tính số phần trăm khác nhau giữa các sản phẩm. Giá mẫu cho các thương hiệu đó là bao nhiêu?

Ngoài ra còn câu chuyện nào khác? Thương hiệu B và nhãn hiệu riêng tạo nên sự khác biệt gì so với khách hàng A? Tại sao đơn vị hàng và đơn vị giá bán lại khác nhau ở một số nơi? Hãy xem xét quan hệ logic giữa giá bán và đơn vị sản phẩm, sử dụng công thức cơ bản dưới đây để có thể tính nhanh và viết ra bất cứ lúc nào bạn cần.

Công thức cơ bản

100 đơn vị sản phẩm X mỗi sản phẩm 1 đô-la = 100 đô-la giá bán

Nếu đơn vị sản phẩm tăng lên 5% và không có gì thay đổi thì 105 đơn vị sản phẩm X mỗi sản phẩm 1 đô-la = 105 đô-la giá bán.

Nếu đơn vị sản phẩm tăng lên 5% và giá đô-la cũng tăng 10% thì giá bán là  $110 \text{ đô-la} / 105 \text{ đơn vị sản phẩm} = 1,05 \text{ đô-la/sản phẩm}$ .

Nếu đơn vị sản phẩm tăng 5% và giá đô-la chỉ tăng 3% thì  $103 \text{ đô-la giá bán} / 105 \text{ đơn vị sản phẩm} = 0,98 \text{ đô-la/sản phẩm}$ .

Khi giá đô-la tăng nhiều hơn đơn vị sản phẩm thì giá của mỗi sản phẩm tăng. Khi giá đô-la thấp hơn đơn vị sản phẩm thì giá của mỗi sản phẩm giảm. Nguyên nhân là gì? Chắc chắn là do giá cả tăng. Tuy nhiên, khuyến mãi nhiều hơn hay giá khuyến mãi cao hơn cũng tạo ra những hậu quả này và bạn cần phải biết nguyên nhân là gì.

### **Những điều cần lưu ý**

- Bạn có thể nhanh chóng và dễ dàng tiếp cận bất cứ bản báo cáo nào thông qua việc tìm hiểu hình thức trình bày và đánh dấu các phương thức tính tương tự.

- Nghiên cứu từ trên xuống dưới, từ trái qua phải khi bắt đầu tiếp cận với một bản báo cáo mới.

- Ghi lại những quan sát của bạn khi đọc báo cáo. Việc này sẽ giúp bạn xác định các câu hỏi và các vấn đề cần giải quyết.

- Hãy hỏi những câu đơn giản và logic. Bạn nên hỏi những câu mà chỉ cần trả lời bằng một vài phép tính thay vì phải cần đến một bản báo cáo khác mới giải quyết được vấn đề.

## Chương 21. Thước đo thành công

### Những nội dung chính

- Thành công hay bền vững
- Năm câu hỏi nhằm tìm ra những yếu tố then chốt
- Làm sao để biết sự cạnh tranh của bạn rất gay gắt
- Phân tích trao đổi thương mại

Có thể bạn sẽ cười thầm khi đọc một dòng như thế này trên báo:

“Kiếm tiền là một phong cách lạc hậu” (USA Today - 23/6/2000)  
Nhưng còn bốn câu này thì sao?

“Ngày nay, trước hiện tượng Napster hoá trong điện ảnh và phim trường, người ta cho rằng phải mất nhiều năm nữa, việc vi phạm bản quyền trên mạng mới tấn công vào Hollywood. Điều này hoàn toàn sai lầm” (The Wall Street Journal - 17/7/2000)

“Nhiều thay đổi đã khiến cả những tạp chí nổi tiếng cũng phải đóng cửa” (The Wall Street Journal, 17/7/2000)

“Việc mở rộng không ngừng có thể không phải là cách tốt nhất để theo đuổi các thị trường toàn cầu” (The Wall Street Journal, 13/7/2000)

“Trưởng phòng Saatchi nói: Quảng cáo trực tuyến có sức mạnh thay đổi một môi trường phản xã hội (antisocial)” (The Wall Street Journal, 18/5/2000)

Những tiêu đề này chỉ là ví dụ trong hàng trăm bài báo mà tôi đã tổng hợp trong năm nay. Thực tế, khi bắt đầu viết chương này, tôi



đã xem xét việc sử dụng các tiêu đề từ một tờ báo nào đó để nhấn mạnh một điều: Sự thay đổi căn bản và ở mức độ cơ sở đang diễn ra hàng ngày, hàng giờ.

Dòng đầu tiên được trích ra từ một bài báo của USA Today số ra ngày 23 tháng 6 năm 2000, dưới tiêu đề ghi rõ: “Hiện nay các nhà đầu tư đang qua lại với các công ty để thay đổi lợi nhuận”. Điều này phần nào thể hiện được chu kỳ nổ bong bóng của hiện tượng Internet IPO (lần phát hành chứng khoán đầu tiên của một công ty) vào năm 1998 và 1999. Những giá trị phi thường mà thị trường chứng khoán mang đến cho doanh nghiệp kinh doanh qua mạng Internet dường như lại gây khó chịu cho nhiều người. Chắc chắn, niềm đam mê sẽ giảm bớt khi tiềm năng khổng lồ đồng nghĩa với sự mất mát đáng kể. Phương tiện mới này mang một giá trị to lớn nhưng không phải tất cả người chơi đều thành công.

Khi xem xét bốn tiêu đề còn lại, bạn sẽ thay đổi suy nghĩ nhiều hơn. Phần lớn các trường hợp buộc phải định nghĩa lại thế nào là “thành công” kích thước đo cũ đã tan chảy trong làn sóng thay đổi nóng bỏng.

### **Trước đây sự thành công thường đơn giản**

Dường như trước đây doanh nhân dễ dàng đánh giá được họ và doanh nghiệp của họ có thành đạt hay không. Điểm hay là những tiêu chuẩn 3C sánh phụ thuộc vào giá chứng khoán, lương bổng, tiền thưởng, sự thăng tiến, chức tước, các yêu cầu đề nghị và những chiếc xe hơi khiến cho điều đó trở nên đơn giản. Giờ đây, nó không còn đơn giản chút nào nữa.

Sự thành công giờ đây thật khó nắm bắt và tiên đoán. Dường như nó luôn biến động theo thời gian. Tôi thường nghe thấy cụm từ

“không kiên định” được dùng để miêu tả việc tại sao chúng ta không thể cảm thấy tự tin về nhận thức của mình, ta mất phương hướng vì không bao giờ thực sự đứng vững và mặt đất dưới chân không để ta đứng yên và suy nghĩ. Ta cảm thấy những điều này qua trực giác. Điều không may là nó lại không giúp ta cảm thấy tốt hơn. Mặc dù biết rõ vì sao mình cảm thấy mất phương hướng nhưng thực tế thì chúng ta vẫn lạc đường.

Chắc hẳn bạn đang tự hỏi một quyển sách về quản trị thương hiệu có liên quan gì đến điều này? Rất nhiều, đặc biệt nó đã khiến tôi tin rằng sự tồn tại hay thiếu hụt của những nhà quản trị thương hiệu đã ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến sức mạnh và sinh khí của thương hiệu. Ảnh hưởng của các nhà quản trị thương hiệu rất đáng sợ nhưng cũng thật tuyệt vời. Khi bạn đi lên, thương hiệu của bạn cũng đi lên. Vì vậy, tôi muốn bạn đi đúng hướng.

### **Thành công hay bền vững?**

Từ “thành công” được dùng rất nhiều nhưng từ “bền vững” lại ít được dùng thường xuyên hơn. Đây là một từ hay, cần được chuyển vào ngôn ngữ hàng ngày của bạn. Không cần phải nhìn đâu xa, bạn hãy nhìn vào Internet IPOs và một trào lưu rầm rộ vài năm trước, khi người ta đổ xô đi mua một viên đá làm con thú cưng của mình để biết rằng thành công và sự bền vững có thể là những thứ rất khác nhau.

#### **Tìm hiểu về thương hiệu lớn**

Những thương hiệu lớn luôn

Bạn định nghĩa thế nào là thành công? Định nghĩa cho cuộc sống riêng của bạn và cho doanh nghiệp bạn đang làm khác nhau như thế nào? Yếu tố thời gian, tầm cỡ và mong muốn phù hợp với

nhau ở những điểm nào? Thương hiệu này đúng với điểm nào trong định nghĩa riêng về thành công của bạn? Bạn gắn bó với sự thành công của thương hiệu ra sao? Và cuối cùng, sự thành công kéo dài trong bao lâu? Có phải đó là một điểm mà bạn đạt được rồi dừng lại, hay đó là một loạt mục tiêu mà bạn mới đạt được một vài trong số đó? Đây là những câu hỏi không dễ trả lời.

Tôi muốn khuyến khích bạn có một quan niệm đúng đắn về thành công bền vững. Đa số thương hiệu mạnh mà bạn biết và có thể kể tên ngay lập tức đã minh chứng cho sự bền vững qua những tháng năm thay đổi và rối loạn. Điều này là sự thật, cho dù chúng ta có nói về các thương hiệu cá nhân như The Beatles, Duke Ellington & Dale Carnegie, các thương hiệu dịch vụ như Fidelity Investments và AT&T hay các thương hiệu sản phẩm như Cream of wheat của Nabiscos và General Electric, những thương hiệu đã có hơn 100 năm kinh nghiệm.

Các thương hiệu thường được củng cố bằng cách giữ gìn các mối quan hệ, làm mới nhận thức về thương hiệu và tiếp cận những người có nhu cầu về những gì thương hiệu có thể cung cấp. Nếu một thương hiệu đánh mất hệ thống phân phối vì bất cứ lí do gì, nó sẽ khó đến được với khách hàng và một thương hiệu khác sẽ thay thế nó. Hơn nữa, nó sẽ ít được mọi người nhận ra và biết đến, dẫn tới việc mất doanh thu, lợi nhuận, đồng thời mất luôn cả khả năng quảng cáo, phát triển và khiến mọi người quan tâm trở lại.

Bạn đang sống trong một môi trường thay đổi chóng mặt. Bạn thực sự cần chọn ra một nhóm công cụ đo lường mang lại cho bạn sự an toàn và ổn định. Trong đó, một vài loại có thể đáp ứng nhanh với những thay đổi để bạn không bị tách biệt hay lạc lối, đồng thời

những loại khác phải mang tính cá nhân hơn, trực quan hơn và kích thích suy nghĩ hơn.

Tôi đã đưa ra năm câu hỏi/gợi ý có liên quan để giúp bạn lựa chọn được một vài công cụ đo lường tốt cho bạn và thương hiệu của bạn. Nó là sự kết hợp của các yếu tố dựa trên cơ sở thực tế, khách hàng và đánh giá cá nhân. Nó sẽ cung cấp một nền tảng cần thiết trong thực tế khắc nghiệt (hiện thực), sự linh hoạt để quan sát và sự thích nghi với những thay đổi (động lực).

### **Biến những con số thành con số đúng**

Giống như phần lớn các doanh nhân, tôi rất ủng hộ những thước đo dựa trên thực tế có thể gợi ra những chi tiết đặc thù về các doanh nghiệp. Sau khi đọc Chương 20, bạn biết rằng tôi cũng thích những bản báo cáo dựa trên thực tế vì chúng giúp tôi nhìn thẳng vào các ẩn ý trong câu chuyện và những cơ hội hiển hiện giữa các cột số liệu.

Tôi đã tập hợp một danh sách các gợi ý và câu hỏi nhằm hai mục đích:

- Đảm bảo rằng bạn luôn sẵn sàng hỏi tôi bất cứ điều gì vì tôi biết câu trả lời với những kiến thức về kinh doanh. Điều này cũng giống như khi tôi bị mắc kẹt trong thang máy với vị giám đốc điều hành và ông ấy đặt ra cho tôi hàng loạt câu hỏi.

- Đảm bảo rằng bạn liên tục nuôi dưỡng những ý tưởng, câu hỏi và sự sáng suốt bằng những thông tin dựa trên cơ sở thực tế. Đối lập với ví dụ đầu tiên, có thể bạn nghĩ điều này là sự gây ấn tượng với vị giám đốc điều hành bằng sự hiểu biết của bạn và sự phát triển nhanh chóng, rõ ràng của các cứ liệu.

Dựa trên ngành công nghiệp của bạn và nguồn của công ty, bạn có thể có một vài hoặc rất nhiều nguồn dữ liệu để lựa chọn. Nếu bạn không thể tìm được gì mà tôi yêu cầu do số liệu không liên quan tới thứ bạn cần, hãy sử dụng câu hỏi như một loại tài liệu. Hãy tự hỏi câu này: Nếu tôi biết câu trả lời, tôi có thể làm gì với nó? Còn những gì giống như thế mà tôi có thể tìm ra? Ai biết câu trả lời này và làm thế nào để tôi có thể gặp người đó? (có thể sử dụng công cụ tìm kiếm Internet hay gọi điện cho một hiệp hội ngành nghề nhờ giúp đỡ).

### ***Thực tế và chất liệu cho tư duy***

Dưới đây là năm câu hỏi chỉ dẫn. Mỗi câu hỏi là sự kết hợp của những dữ liệu cơ bản và những vấn đề sâu hơn.

1. Xu hướng của thị trường cổ phiếu là gì? Hãy tìm ra xu hướng cho thương hiệu của bạn và ít nhất hai đối thủ cạnh tranh về mặt doanh thu (đô-la) và đơn vị/sản lượng, về các khu vực thị trường chủ yếu và mang tính toàn quốc, trong ít nhất hai giai đoạn, ví dụ năm nay và năm ngoái, tháng hoặc quý gần nhất. Bạn có thể nhìn vào đó hàng tháng để tìm ra những thay đổi rất nhỏ không? Có sự thay đổi rõ ràng nào giữa các dòng và các cột không?

#### **Lưu ý**

Hãy nhớ rằng khuyến mãi có thể xác định giá cả tới người tiêu dùng (giá đặc trưng là 12,99\$ khi sản phẩm đang khuyến mại), việc giảm giá cho nhà bán lẻ/đại lý/nhà phân phối (giảm 15% với mọi hoá đơn mua trong tháng 6) hoặc một vài loại được đóng gói đặc biệt có giá trị cao hơn (loại 32 ounce bán với giá của loại 24 ounce).

2. Điều gì đang xảy ra với giá cả của bạn? Hãy nhìn vào giá cho người tiêu dùng, giá của bạn và giá của đối thủ (bao gồm những nhãn hiệu riêng), mối quan hệ giữa giá cả với thị trường cổ phiếu, giá cả trong các thị trường có tính cạnh tranh cao, giá cả hàng ngày và giá khuyến mãi.

3. Khuyến mãi có ảnh hưởng nhiều tới thương hiệu của bạn không? Hãy xem xét điều này dựa trên sự thay đổi của cổ phiếu giá cả hàng ngày so với các đối thủ và những nhãn hiệu riêng; giá khuyến mãi/đặc trưng so với cùng những đối thủ này. Khách hàng của bạn quảng cáo thương hiệu của bạn nhiều hơn, ít hơn hay bằng với năm ngoái và năm kia? Tỷ lệ này như thế nào so với đối thủ của bạn?

4. Có gì thay đổi trong kênh phân phối không? Bạn có dùng những kênh như thường lệ không? Liệu có một kênh nào mới ở đâu đó có thể làm ảnh hưởng tới khách hàng hiện tại của bạn không? Doanh nghiệp của bạn chuyển đổi có gì đáng chú ý? Người bán hàng của bạn báo cáo như thế nào về thái độ của khách hàng: nhiệt tình/ quan tâm hay bức tức vì thị trường hoặc những vấn đề cụ thể của công ty?

5. Ảnh hưởng của quảng cáo hay các hoạt động xây dựng nhận thức về thương hiệu: Những sự kiện đặc biệt hay những mối quan hệ tài trợ, đỡ đầu của bạn ra sao? Bạn có nguồn kinh phí để trang trải cho sự cạnh tranh không? Bạn có xem các quảng cáo về lĩnh vực của bạn không? Có ai trên thị trường (kể cả ngoài nơi bạn sống) gửi cho bạn những thông tin về quảng cáo trên tivi, tờ rơi, sự kiện đặc biệt, đài báo và Internet mà họ thấy không? Có thông tin dựa trên thực tế nào cho thấy một chương trình quảng cáo của đối

thủ đang hoạt động hay không hoạt động nữa không? Nếu có số tiền của đối thủ, bạn sẽ làm gì?

Những thực tế nào có ích với bạn, cái nào trong số chúng là công cụ hàng đầu của bạn và cái nào kích thích óc suy nghĩ cho những phân tích sâu hơn? Bạn cần những thông tin đáng tin cậy và tính toán những gì đang diễn ra. Hãy tìm ra 5 hoặc 10 điều hoặc những “tóm tắt” và luôn theo dõi chúng để biết điều gì đang diễn ra quanh bạn.

### ***Doanh nghiệp của bạn đang đi đến đâu?***

Thước đo thành công của doanh nghiệp bạn cũng ảnh hưởng tới việc bạn xác định năng lực cạnh tranh của mình. Những số liệu về thị trường cổ phiếu của bạn chẳng có ý nghĩa gì với tôi trừ phi tôi biết bạn đang nói đến thị trường nào. Nếu bạn là một doanh nghiệp bricks-and-mortar nổi tiếng và doanh thu thường xuyên tăng cao thì điều đó có liên quan gì đến dung lượng sử dụng Internet của bạn hay không? Có phải tỷ lệ phần trăm doanh thu tăng lên mà bạn cho là tốt lại là điểm yếu với những đối thủ là doanh nghiệp bricks-and-clicks không?

Doanh nghiệp của bạn từ đâu tới và sẽ đi về đâu? Có rất nhiều cách gọi tên loại phân tích này như: nguồn và quá trình lưu thông, phân tích trong và ngoài, phân tích trao đổi thương mại. Vấn đề cơ bản là xác định những nhân tố ảnh hưởng đến thương hiệu của bạn.

Bạn cần một công cụ đo lường giúp bạn nhìn thấy được doanh nghiệp của bạn có từ đâu và bạn có thể mất nó vào tay ai. Bạn có thể làm điều này ở các mức độ khác nhau. Vì thế, tôi sẽ chỉ cho bạn một ví dụ đơn giản về một khía cạnh và nói về những khía cạnh khác để bạn có thể áp dụng cho doanh nghiệp của mình.

Bạn có nhớ “Báo cáo theo dõi các khách hàng quan trọng có tính cạnh tranh cao” ở chương trước không? Bạn có thể giữ lại và đánh dấu trang đó để nhớ lại nó chỉ trong một phút. Mặt khác, dưới con mắt của khách hàng lớn A, bạn sẽ thấy thương hiệu của chúng ta mất dần doanh thu. Nếu đây là một bản phân tích nguồn và sơ đồ hoạt động, bạn sẽ nói rằng chúng tôi không có một nguồn mới nào và doanh thu của chúng tôi đang chảy vào tay thương hiệu khác. Thương hiệu nào đã lấy mất doanh thu từ những khách hàng cũ của chúng ta? Logic ở đây khá đơn giản.

### **Bàn luận**

Tạo nên doanh thu gia tăng có nghĩa là bổ sung và phát triển tổng doanh thu của bạn. Điều này khác với việc tăng doanh thu ở một lĩnh vực này nhưng lại để mất doanh thu ở lĩnh vực khác và kết quả là tổng doanh thu của bạn không thực sự tăng lên. Khi điều đó xảy ra, chúng ta nói rằng doanh thu bị giảm đi (xem Chương 4 - Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết).

Bạn thực hiện quá trình suy luận tương tự như vậy ở mức độ khác. Giả sử bạn có một sản phẩm được bán trong hàng loạt đại lý, các cửa hàng phần mềm, các cửa hàng gia dụng lớn và cửa hàng máy móc. Hai năm qua, bạn đã cung cấp vài cửa hàng Internet và bạn đã có trang web riêng để bán hàng. Điều đó có nghĩa là năm nay bạn đã có sáu kênh phân phối trong khi hai năm trước bạn chỉ có bốn kênh và có lẽ năm năm trước bạn chỉ có ba. Tổng doanh thu của bạn đang tăng lên. Rõ ràng là bạn đã tạo ra “doanh thu gia tăng” ở đâu đó trên con đường của mình.



Chỉ sử dụng doanh thu và số liệu thị trường cổ phiếu, bạn có thể tạo ra một loạt những phân tích khác về việc doanh thu đang chảy ra hoặc chảy vào thương hiệu của bạn. Khi biết điều đó, bạn sẽ hiểu rõ hơn về mức độ thành công của chiến lược phân phối cũng như của chiến lược quảng cáo, khuyến mãi và chiến lược giá cả của bạn. Hãy thử làm những điều sau:

- Tạo ra một phần mềm lưu trữ số liệu để liệt kê sáu kênh phân phối hàng đầu, một cột “tổng doanh thu” và một cột “doanh thu gia tăng” (tất cả là 8 cột), đặt 5 năm qua về một bên và chừa ra 3 dòng giữa các năm.

- Đối với mỗi năm, nhập doanh thu tính bằng đô-la cho mỗi kênh phân phối và tổng doanh thu. Trong năm thứ 2, 3, 4 và 5, đặt số bán được (khác với năm đó và năm trước) trong cột “doanh thu gia tăng”.

- Trên dòng trống đầu tiên dưới mỗi năm, chuyển doanh thu đô-la thành tỷ lệ phần trăm, vì thế bạn có thể thấy cả số bán được bằng đô-la thực và phần trăm qua mỗi kênh.

- Trên dòng trống tiếp theo, hãy tính phần trăm tiền thưởng mà năm đó đạt được qua mỗi kênh. Để làm điều này, hãy tính số tăng trong doanh thu của năm đầu và lấy cột “doanh thu gia tăng” chia cho chúng. Kết quả sẽ cho bạn biết sự tăng trưởng thực sự đến từ đâu. Tôi sẽ không ngạc nhiên, nhưng hãy xem những con số âm trong bảng này. Nó phát triển liên tục không bình thường trong tất cả các kênh.

Bây giờ hãy nói với tôi, sự tăng trưởng của bạn đến từ đâu? Doanh thu của hai kênh mới nhất (Internet) đến từ đâu? Có phải tất cả đều là doanh thu gia tăng không hay chỉ là làm hại kênh cũ để

mở ra kênh mới? Nếu một vài kênh bị tổn hại thì chúng tậ đến mức nào? Bạn có định thay đổi phần nào trong chiến lược cố định này không?

Bạn có thể thực hiện bài tập này chỉ với một kênh trong cùng một khoảng thời gian và xem xét thương hiệu và đối thủ của bạn bằng cách tương tự. Ai có được doanh thu? Ai mất doanh thu? Bạn cũng có thể làm điều này với khách hàng trên thị trường. Ví dụ, trong khu vực Atlanta, tình hình kinh doanh tăng trưởng như thế nào và ai đã thực hiện điều đó?

Đây là một cách hữu hiệu để đưa quan điểm thương hiệu vào định nghĩa thành công của bạn. Đây cũng là nguồn ý tưởng hay và mang tính xây dựng để giải quyết những rắc rối bạn đang gặp phải và nó cũng khiến bạn lưu tâm hơn đến những điều bạn chưa từng thấy.

### **Trường quản lý “Lưu ý”**

Nhờ ICANN (Tổ chức quản lý và giám sát tên miền quốc tế), tôi biết đến Mạng toàn cầu (World wide web) với tư cách là một phương tiện truyền thông thành công. Tổ chức này chịu trách nhiệm về các tên miền .com, .net, .org và các tên mở rộng khác trên các địa chỉ web và họ đã đồng ý tạo thêm những tên miền mở rộng mới vì chúng ta đang cạn kiệt tên miền. Điều này cũng tương tự như khái niệm về “doanh thu gia tăng”.

#### **Lưu ý**

Những yếu tố đầu vào cho sự thành công và bền vững của thương hiệu có thể đến từ chính khách hàng hay người tiêu dùng. Không bản báo cáo nào có thể mang lại cho bạn những rắc rối và cơ hội nhanh như các cuộc đối thoại hiệu quả. Bạn có thể làm gì

để tìm ra điều khách hàng của mình đang mong chờ? Bạn có thể bắt đầu và tiếp tục đối thoại với năm khách hàng thông minh không?

Làm thế nào để biết khách hàng của bạn nghĩ rằng thương hiệu của bạn là thành công hay chỉ đang hoạt động?

Liệu họ có thoả mãn và trung thành với thương hiệu của bạn không hay họ đang bắt đầu quan tâm tới những thứ mới mẻ và khác lạ hơn?

Đây là một câu chuyện thú vị về việc một vài đại lý quảng cáo đã phát hiện ra rằng thước đo thành công của một khách hàng lớn chưa hẳn đã đúng. Báo cáo của The Wall Street Journal số ra tháng 6 năm 2000 nói rằng Procter&Gamble, một trong những ông lớn của quảng cáo thương hiệu đã tiêu 1,7 tỷ đô-la vào quảng cáo trong năm 1999, đã quyết định chấn chỉnh việc chi tiêu cho quảng cáo, rút bớt quảng cáo trên truyền hình và ưu tiên cho mạng Internet, tổ chức sự kiện và gửi thư trực tiếp. Hơn nữa, các đại lý quảng cáo chẳng bao lâu nữa sẽ không thu được lợi nhuận dựa trên số lượng kinh phí dùng cho quảng cáo mà phải dựa trên hiệu quả của việc quảng cáo thương hiệu.

Điều này nghe có vẻ hợp lý với P&G và dường như đó cũng là những gì đã xảy ra với các tạp chí. Ở đầu chương này, tôi đã dùng một câu trong bài báo của tờ The Wall Street Journal nói về việc kinh doanh tạp chí. Nó thể hiện những gì mà tôi cho là sự kết hợp không bình thường: Doanh thu và các trang quảng cáo, hai trong số những thước đo cổ điển về sự thành công của doanh nghiệp đều chỉ là vật trang trí.

Tuy nhiên, các tạp chí đều đã đóng cửa. Giá của những tạp chí đó đang tăng lên bằng mọi cách mà chúng ta lại dường như không quan tâm lắm đến việc đó.

Mọi thứ đang thay đổi. Nhiều thứ, mỗi thứ thay đổi một chút thêm vào những “chấn động nhẹ” diễn ra liên tục ở những nơi không mong muốn. Trở lại Chương 4, tôi đã hỏi một câu hỏi “Chúng ta lấy đâu ra thời gian đi lên mạng?”. Tôi nghĩ rằng cuộc sống của chúng ta đã bị bó buộc trước khi điều đó xảy ra và người làm tạp chí có thể có một trong nhiều câu trả lời cho câu hỏi đó. Nhưng tại sao một vài tạp chí vẫn thành công trên cả 2 loại báo giấy và báo mạng? Điều đó dường như không liên quan.

### **Thành công cá nhân và sự thoải mái**

Chúng ta đã đề cập đến phần cá nhân ở một vài điểm, nhưng đến tận bây giờ chúng ta mới nói đến ảnh hưởng của bạn đối với thương hiệu và những gì bạn có thể làm để nhìn sâu hơn, nhìn xa hơn - đó thực sự là một quan điểm mang tính cá nhân.

Tôi là một trong nhiều người tin rằng 90% nhân loại muốn có một công việc tốt. Tôi không nói rằng họ có tài năng, trí tuệ như nhau nhưng họ có chung nhận thức là hàng ngày làm một công việc tốt thì thích hơn làm một công việc vô nghĩa. Với bạn, để tồn tại và thành công trong vai trò một nhà quản trị thương hiệu, bạn cần ở điểm cuối cao nhất của bảng biến thiên. Để trở thành nhà quản trị thương hiệu đầu tiên, bạn cần tiến gần tới đỉnh cao. Đối với 90% còn lại, để nắm bắt được thái độ của nhà quản trị thương hiệu, họ không cần trí tuệ hay khả năng phân tích, họ chỉ cần bạn.

Bạn sẽ hoàn thành mục đích ở đâu? Số liệu doanh thu sẽ thay đổi đến mức nào? Sự quan tâm của người khác đối với sự thông

minh, khả năng lãnh đạo, niềm đam mê đối với kinh doanh, sự say mê học hỏi và tự nguyện lắng nghe của bạn thì sao? Đó có phải là lời cam kết của bạn để giúp những người khác trong công ty cũng phát triển hay không? Thói quen tiết kiệm của bạn có giúp tạo lợi nhuận tối đa không? Những đóng góp đáng ghi nhận của bạn là gì? Bạn muốn được mọi người nhớ đến như thế nào?

Khi mọi thứ quanh bạn đang thay đổi, điều gì trong số đó sẽ là thước đo thành công của bạn?

### **Những điều cần lưu ý**

- Sự thay đổi nhanh chóng khiến chúng ta khó biết được cách đo thành công. Những thước đo tin cậy cũ cần được thay thế bằng những thước đo mới.

- Khái niệm “bền vững” phải trở thành một phần suy nghĩ về thành công của bạn.

- Bạn cần xác định một công cụ đo lường cụ thể để có thể giúp bạn hiểu chắc chắn và nắm vững một vài thành phần cơ bản của doanh nghiệp.

- Định nghĩa cá nhân về sự thành công cũng đang thay đổi nhanh chóng. Đã có bao nhiêu thành công của bạn làm nên doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp và bạn tạo được bao nhiêu niềm vui, khả năng lãnh đạo và sự nhiệt tình?

## **Chương 22. Song hành cùng xúc tiến bán hàng: Bạn phải thay đổi không ngừng**

### **Những nội dung chính**

- Công nghệ đã cách mạng hoá lĩnh vực xúc tiến bán hàng như thế nào
- Sáu giai đoạn phát triển của xúc tiến bán hàng
- Tầm quan trọng của thông tin cá nhân
- Năm qui tắc mới định hướng hoạt động xúc tiến bán hàng

Các công ty bảo hiểm hoàn toàn không muốn bạn qua đời sau khi họ bán bảo hiểm nhân thọ cho bạn. Trái lại, họ muốn bạn sống thật lâu để trả tiền phí bảo hiểm cho công ty. Trong khi đó, bạn còn băn khoăn lựa chọn giữa các loại bảo hiểm cho người tàn tật, bảo hiểm thế chấp, bảo hiểm ô tô hay bảo hiểm lũ lụt. Đơn giản, họ chỉ muốn bạn mua thật nhiều hợp đồng bảo hiểm của họ.

Xúc tiến bán hàng - thực tế là đưa ra các ưu đãi cho người mua nhằm khuyến khích họ mua nhiều sản phẩm hơn. Ví dụ, nếu bạn bán giày thể thao, bạn sẽ muốn khách hàng của mình mua giày nhiều hơn. Hay nếu bạn quản lý một nhà hàng thì bạn cũng muốn khách hàng đến đó thường xuyên hơn.

Cách đây không lâu, một mẫu thư thông báo hay thư điện tử là một ý tưởng lớn. Nhưng giờ đây, bạn còn muốn xây dựng mối quan hệ thân thiết, hiểu được suy nghĩ của khách hàng và đưa ra những ưu đãi mà họ muốn khi mua hàng. Một trong những cách đơn giản nhất để hiểu được điều này là phải liên tưởng đến chính bản thân bạn xem làm thế nào để là một người khách lịch sự trong cuộc sống

của họ. Nguyên tắc để trở thành một người khách tốt là: nâng cao nghệ thuật giao tiếp, thể hiện tác phong tốt, sẵn sàng giúp đỡ những công việc phụ, làm chủ công việc của mình và không thóc mách về bất kỳ chuyện gì bạn nghe lỏm được ở gia đình của họ.

### **Sự trung thành, một quan điểm lỗi thời đã trở lại**

Cách đây 15 hay 20 năm, các nhà quản trị thương hiệu được khuyến khích đầu tư vào xúc tiến bán hàng và xúc tiến bán hàng để mang sản phẩm đến người tiêu dùng. Điều này chẳng có gì là lạ, nhưng chúng ta thường không hài lòng nếu kết quả là: “Tất cả những gì chúng tôi đạt được là những khách hàng quen thuộc”. Thật lãng phí tiền bạc cho xúc tiến bán hàng nếu tất cả những gì chúng ta làm chỉ là khuyến khích những khách hàng đang dùng thương hiệu của ta tiếp tục làm điều đó. Yếu tố quyết định nuôi dưỡng thương hiệu chính là liên tục cung cấp lượng khách hàng mới.

Nhìn lại quá khứ thì tính logic dễ dàng bị phá vỡ. Giả sử một khi khách hàng đã mua sản phẩm của bạn thì họ vẫn sẽ mua. Điều này tạo ra một nền tảng kinh doanh ổn định. Do đó, cách duy nhất để phát triển là tăng lượng khách hàng mới. Đây là vấn đề thiết yếu với các nhà quản trị thương hiệu bởi ngân sách luôn đòi hỏi sự tăng trưởng về doanh thu hàng năm. Chúng ta chủ yếu nói về những khách hàng mới đó và hầu như không đề cập những khách hàng hiện tại.

Những khách hàng hiện tại không biết mặt, biết tên chỉ được nói đến trong một số trường hợp nhất định:

- Nếu giá sản phẩm tăng thì họ có ngại điều đó mà vẫn mua sản phẩm không?

- Nếu xuất hiện những loại sản phẩm mới thì những khách hàng quen đó có tìm đến công ty chúng ta nữa không? Và họ vẫn sẽ cảm thấy thoải mái với kiểu dáng đó chứ?

- Công ty chuẩn bị đưa ra thị trường một sản phẩm hoàn toàn mới mẻ, cải tiến kiểu dáng thì khách hàng có thích thú với sự thay đổi đó không, hay họ sẽ dùng sản phẩm khác?

Khi viết ra điều này, tôi cảm thấy hình như mình đã 100 tuổi vì suy nghĩ này của tôi quá lỗi thời so với những chuẩn mực thời nay. Ngày nay, sức mạnh cạnh tranh đã dạy cho chúng ta biết cách thể hiện lòng biết ơn đối với những khách hàng mua sản phẩm của mình. Quay trở lại Chương 3 Lược sử phát triển của quản trị thương hiệu, chúng ta đã bàn về các công ty sản xuất sản phẩm cho người tiêu dùng rút ra được những bài học đau đớn như thế nào từ thị trường cạnh tranh khốc liệt. Quá trình học hỏi đó diễn ra trong hầu hết tất cả các ngành kinh tế và chủ yếu tập trung vào người tiêu dùng, dù đó là một khách hàng riêng lẻ hay cả một tập đoàn lớn. Bất kì ai mua sản phẩm của bạn, trong suốt quá trình trao đổi cho đến người tiêu dùng cuối cùng, đều là khách hàng của bạn.

### **Bàn luận**

Máy quét giờ đây

Chúng ta hãy để ý xem các tiến bộ công nghệ đã thu hút sự chú ý của khách hàng như thế nào. Cuộc cách mạng bắt đầu với máy quét, sau đó là mã hàng được thêm vào hầu hết các sản phẩm và ngày càng có nhiều máy tính chạy nhanh hơn với dung lượng lớn hơn, hỗ trợ kết nối các chương trình phần mềm đưa thông tin vào thực tế cuộc sống.



## **Cơ sở dữ liệu khiến xúc tiến bán hàng trở thành một trò chơi mới**

Giống như lần trước, cách đơn giản nhất để đánh giá xúc tiến bán hàng có hiệu quả như thế nào là phải đặt bạn vào địa vị của người tiêu dùng. Từ đó, chúng ta có thể mở rộng thuật ngữ xúc tiến bán hàng trong doanh nghiệp với doanh nghiệp, hay bạn có thể sử dụng cụm từ viết tắt mới B2B (doanh nghiệp với doanh nghiệp).

Yếu tố quan trọng nhất trong chiến lược, chiến thuật xúc tiến bán hàng là tính sẵn có và dễ sử dụng của cơ sở dữ liệu đã được vi tính hoá. Trở lại Chương 15 Phân tích thị trường mục tiêu, khi chúng ta bàn về vấn đề phải tích thị trường, hãy coi việc xử lý cơ sở dữ liệu như một quá trình nghiên cứu. Việc nắm bắt hành vi mua bán thực sự của mọi khách hàng thường được nói đến nhiều hơn là những gì khách hàng nói về sản phẩm mà họ mua hoặc dự định sẽ mua.

Hãy nhìn vào thông tin trong một cơ sở dữ liệu. Nó giúp bạn có cách đánh giá quyết định chiến lược trong việc xây dựng và quản lý cơ sở dữ liệu khách hàng. Bạn nên làm quen với một số thuật ngữ: Yếu tố nhận dạng đặc biệt và dữ liệu giao dịch.

### **Bàn luận**

Nhận dạng đặc biệt là yếu tố cốt lõi của hệ thống cơ sở dữ liệu. Điều này rất đơn giản. Mỗi khách hàng cần có một con số riêng, duy nhất của người đó để tất cả các thông tin liên quan có thể được liên kết với nhau. Điều này cũng đúng cho các sản phẩm. Mỗi sản phẩm được đánh dấu bằng một số riêng để tiện theo dõi. Dữ liệu giao dịch là bản ghi lại xem bán cái gì, ai bán, khi nào và ở đâu.

Trong ví dụ này, giả sử chúng ta làm việc cho hàng loạt cửa hàng băng đĩa trên cả nước. Đây là công việc kinh doanh mang tính cạnh tranh. Vì thế, một vài năm trước, chúng tôi đã xây dựng một chương trình khách hàng thường xuyên với những dấu hiệu riêng. Những dấu hiệu đó mang yếu tố đặc trưng cho từng người, từng thành viên. Chương trình này được gọi là một “câu lạc bộ” và mọi khách hàng được khuyến khích tham gia. Ở tất cả các cửa hàng đó đều có dấu hiệu riêng và nhân viên ở bộ phận thu ngân phải đeo thẻ thành viên, hay phải có ký hiệu để biết là nhân viên ở bộ phận đó. Trước khi thanh toán tiền mua hàng, thẻ thanh toán được đưa vào máy scan để giữ lại mã số thẻ. Mỗi sản phẩm cũng được đưa vào scan. Ví dụ sau sẽ cho chúng ta hiểu ngay điều này:

Mã thẻ thành viên của Joe Jone là 123456.

Anh ta mua một chiếc CD Beach Boys số 321 và một chiếc CD của nhóm nhạc The Beatle số 654.

Tổng cộng anh ta phải trả là 27,50 đô-la.

Trong thực tế, những số liệu trong giao dịch được gửi đến những bộ phận khác nhau trong cùng một thời điểm:

- Những mặt hàng được mua được gửi đến mục kiểm kê riêng để quản lý.

- Trong một số trường hợp, số liệu đó được gửi đến một file khác để sắp xếp lại trật tự. Khi một đơn vị sản phẩm được bán ra, nếu là của một nhạc sĩ nổi tiếng thì dữ liệu đó cần được thay đổi trật tự.

- Toàn bộ quá trình giao dịch được gửi đến file của thành viên câu lạc bộ và được lưu giữ theo đúng mã số của từng thành viên.

- Những thông tin về sản phẩm đã bán, giá cả và hình thức xúc tiến bán hàng kèm theo sẽ được lưu giữ trong sổ theo dõi bán hàng hàng ngày.

Chỉ sử dụng những thông tin này, dữ liệu giao dịch mà ông Joe vừa mua 2 chiếc đĩa CD sẽ như sau:

Hãy giả sử Joe Jones đã là thành viên của câu lạc bộ được một năm và trung bình mỗi tháng mua một chiếc CD. Mỗi lần anh ta mua thì dữ liệu lưu vào file là giống nhau. Vậy chúng ta có thể xử lý thế nào với thông tin đó?

1. Với việc mua mười chiếc CD trong năm đầu là thành viên của câu lạc bộ, Joe Jones đã có một chiếc CD miễn phí tự chọn, giá tối đa 15 đô-la. Joe nhận được một bức thư điện tử và file thành viên của anh ta có thông báo rằng anh ta đã có thêm 15 đô-la.

2. Joe cũng được thông báo trước là trong năm thứ hai, nếu anh ta mua ít nhất 15 chiếc CD thì anh ta sẽ được nhận hai chiếc CD miễn phí.

5. Sở thích âm nhạc của Joe có thể được phân tích. Rõ ràng Joe là một fan hâm mộ trung thành. Khi Joe đăng kí vào câu lạc bộ, anh đã muốn nhận được nhiều phần quà đặc biệt vì thế anh ta nhận được bản tin điện tử nội bộ hàng tuần “Cũ nhưng tốt”. Lần tới, nếu đài phát thanh địa phương có xúc tiến bán hàng cho cửa hàng băng đĩa thì Joe sẽ nhận được một lời mời đặc biệt đến dự tiệc, một tấm vé giảm giá 20% và được ưu tiên khi mua vé buổi hoà nhạc do trạm phát thanh địa phương tài trợ.

6. Cửa hàng ở phố Main, Mỹ bày bán tất cả các sản phẩm, những mẫu hàng cũ hay những băng nhạc Rock phổ biến từ những năm 70, 80. Thông tin này đem so sánh với số dân trong khu vực

dường như có nhiều điểm tương đồng. Các hộ gia đình sống trong thị trấn khá đông trong nhóm tuổi từ 45-55 tuổi và từ 12-17 tuổi, ví dụ, ông bà Bat; Boomer có những đứa con trong độ tuổi từ 13-19. Cửa hàng nên có những hình thức xúc tiến bán hàng gì đối với nhóm khách hàng này?

5. Dữ liệu giao dịch trong cửa hàng ở phố Main, Mỹ chỉ ra rằng 70% việc mua bán được thực hiện trong mối liên kết với câu lạc bộ thành viên. Con số này cao hơn 14% so với chỉ số trung bình trên toàn quốc. Vì thế chúng ta cần tìm hiểu xem giám đốc quản lý và nhân viên bán hàng đã điều hành cửa hàng như thế nào?

6. Chúng ta hãy nhìn lại những lần Joe mua đĩa CD trong năm ngoái và đánh giá xem anh ta có phải là khách hàng tiềm năng không, dựa vào những tiêu chí sau: tính thường xuyên, tính cập nhật và tính lợi nhuận.

Chúng ta đã làm những việc trên mà chưa hề để ý đến ví tiền của Joe, cũng chưa hề phòng vấn ông chủ của anh ta hay thậm chí là gặp mẹ của anh ấy. Đó là một hệ thống thụ động, nó không gây phiền phức hay bắt buộc ai phải tham gia. Joe hoàn toàn tự nguyện và giờ đây anh ta đã thấy được giá trị của việc đăng ký là thành viên trong câu lạc bộ.

Nhờ những thông tin đó, chúng ta có thể đưa ra các hình thức xúc tiến bán hàng ưu đãi có ý nghĩa với Joe và cũng có thể xúc tiến bán hàng các hình thức đó qua thư điện tử hay thư gửi về địa chỉ nhà.

### **Ai sẽ được nhận thẻ thành viên?**

Theo số liệu gần đây nhất từ ACNielsen, tất cả mọi người đều có thể được nhận thẻ mua hàng thường xuyên. Thuật ngữ “khách

hàng thường xuyên” là thuật ngữ chung vì nó được sử dụng phổ biến để xác định các chương trình mua hàng kiểu này. Trong cuộc khảo sát “khách hàng thường xuyên hàng năm” lần thứ 4, tháng 4 năm 2000, ACNielsen đã nghiên cứu cách áp dụng các chương trình “khách hàng thường xuyên” trong các siêu thị. Kết quả cuộc khảo sát rất khả quan. Năm 1999, 70% tổng số hộ gia đình Mỹ tham gia vào chương trình mua hàng kiểu này và chưa đầy 3 năm sau, con số này đã tăng lên gấp đôi. Rõ ràng nó chứng tỏ những người bán lẻ đã thay đổi suy nghĩ của mình.

Đây là một dữ liệu khác trong cùng cuộc nghiên cứu, 59% hộ gia đình này tham gia vào hai hoặc nhiều hơn các chương trình đó. Điều này có chứng tỏ họ thích những chiếc thẻ hay không? Đúng vậy, nó cũng có nghĩa họ là khách hàng “trung thành” với không chỉ một cửa hàng. Hãy nhìn vào dữ liệu ở một số thị trường tại Mỹ:

Thị trường	% khách hàng dùng thẻ	Thị trường	% khách hàng dùng thẻ
Chicago	97%	Phoenix	96%
Los Angeles	92%	Charlotte	92%
Denver	91%	New York	73%
Buffalo/	89%	Houston	51%
Rochester			
San Antonio	20%	St Louis	17%
Columbus	14%	Miami	6%

*Phần trăm khách hàng dùng thẻ tín dụng thường xuyên.*

*Bạn hãy liên hệ đến những loại hình khác của chương trình khách hàng thường xuyên” như: hãng hàng không, công ty cho thuê*

*ô tô, thuê đầu video, cửa hàng giày, sách...*

Nếu bạn gửi tiền trong tài khoản ở ngân hàng thì ngân hàng có giảm hay miễn phí gửi cho bạn không? Cửa hàng bánh mì có tặng bạn một sản phẩm miễn phí sau khi bạn mua mười lần không? Cửa hàng dược phẩm có chương trình giảm thuế không? Hiệu rửa xe hay trạm xăng có chương trình khuyến mãi cuối năm không? Thẻ tín dụng có mang lại cho bạn nhiều tiện ích hay không? Tất cả những loại hình đó đều thuộc chương trình “khách hàng thường xuyên”. Đây cũng là ví dụ về các hình thức khuyến mãi nhằm khuyến khích người tiêu dùng mua sản phẩm nhiều hơn cho các công ty.

## **Sự phát triển từ xúc tiến bán hàng đại chúng đến tiếp thị 1-1**

Công nghệ rõ ràng là yếu tố quyết định tạo nên sự chuyển đổi có ý nghĩa quan trọng của khuyến mãi. Trong mười năm qua, ngành quảng cáo đã thay đổi qua nhiều bước phát triển. Tôi có thể nghĩ ra sáu thuật ngữ khác nhau mới nhất, chỉ trong thập kỷ vừa qua và nó thay đổi rất nhiều trong một thời gian ngắn. Điều thú vị của sáu thuật ngữ đó là trong một số trường hợp, chúng đã chuyển từ 50 năm quảng bá rộng rãi đến mục tiêu cuối cùng của ngày nay là tiếp thị cho từng cá nhân riêng lẻ với tỷ lệ 1-1.

Nhiều năm trước đây, tiếp thị rộng rãi được thực hiện phổ biến qua đài tivi. Thật thích thú khi tìm được cách thu hút người mua và truyền tải được thông điệp của bạn cho họ. Tạp chí, báo, những tấm biển trên đường cũng được dùng để quảng cáo. Phiếu mua hàng và các hình thức quảng cáo này là chiến thuật chính được sử dụng. Cả hai loại đều đưa ra thông điệp đến một lượng khách hàng nhiều hơn số khách hàng mục tiêu thực sự. Nếu ai có hứng thú, họ sẽ đọc

những thông tin đó và hồi âm lại. Còn những người khác cũng đọc quảng cáo đó nhưng họ không quan tâm đến việc mua sản phẩm và được coi là “sự lãng phí” (nghĩa là không có người nào).

Các công ty hàng không và tín dụng là những nơi áp dụng tiếp thị dựa trên cơ sở dữ liệu sớm nhất. Ý tưởng ban đầu là sử dụng cơ sở dữ liệu tên và địa chỉ mà công ty phải thu thập được bằng nhiều cách để tạo ra sự khác biệt mang tính cạnh tranh. Nó giúp nhà quảng cáo tiếp cận trực tiếp với khách hàng mục tiêu. Theo định nghĩa, khách hàng trong cơ sở dữ liệu là những người sử dụng thẻ tín dụng hoặc đã đăng kí chuyến bay. Các chương trình này luôn dựa chủ yếu vào việc phân phát thư đến từng nhà hay cơ quan bởi đó là cách hiệu quả nhất để quảng cáo cho khách hàng. Trong hai ví dụ này, các công ty phải đưa ra quan điểm vì thế chi phí phụ thêm gồm cả phí thông tin và những tặng phẩm đặc biệt.

Khi máy scan trở nên phổ biến rộng rãi, nó tạo cơ hội tiếp nhận cơ sở dữ liệu quảng cáo trong nhiều lĩnh vực hơn. Máy tính lưu giữ lại mọi thông tin về việc bán một cái búa trong cửa hàng, ngoại trừ vấn đề: ai là người đã mua cái búa đó? Hãy hình dung sự khác biệt khi đó là một động cơ phản lực trong một nhà máy sản xuất lớn được đưa đến công ty hàng không. Trong trường hợp này, các thông tin giao dịch đầy đủ gồm tên khách hàng, địa chỉ, tên sản phẩm được lưu tất cả trong một mục.

Cuối cùng, khách hàng không thể liên kết mọi hoạt động giao dịch cho đến khi có hệ thống xác định các thông tin giao dịch phân loại theo tên riêng của họ. Tên chương trình “khách hàng thường xuyên” bắt đầu thực sự được sử dụng trong thời điểm này vì nó được dùng ở hầu hết các cửa hàng bán lẻ trong khi ngày nay, thuật ngữ đó cũng được dùng cho bất kỳ chương trình khuyến mãi nào

tương tự. Lý do có sự thay đổi trong thuật ngữ rất thú vị, nó thể hiện sự trưởng thành nhanh chóng và sự phát triển trong suy nghĩ.

### **Lưu ý**

Nhiều người có thể nghĩ

Hãy nhìn lại ví dụ cửa hàng bán đĩa nhạc và theo dõi quá trình phát triển nhanh chóng. Đây là một vài viễn cảnh của nó. Bạn nghĩ gì về chúng?

- Mạng lưới cửa hàng băng đĩa đang quản lý một chương trình khách hàng thường xuyên. Do vậy, chúng ta định nghĩa “khách hàng tốt nhất” là người đi mua hàng thường xuyên (khoảng 10 lần 1 năm), cũng giống như xác định xu hướng phát triển của ngành công nghiệp. Sau một hoặc hai năm, chúng ta nhìn lại dữ liệu và thấy rằng chỉ 20% trong số khách hàng mua bằng thẻ tín dụng là khách hàng tốt nhất và dữ liệu trong ngành cũng chỉ ra rằng, đang ngày càng có nhiều khách hàng mua đĩa nhạc.

- Khi chúng ta phân tích số liệu kỹ hơn, chúng ta phát hiện ra rằng một nửa thành viên câu lạc bộ chỉ mua những sản phẩm được giảm giá.

- Khi tiến hành khảo sát giữa các thành viên câu lạc bộ, chúng ta biết rằng hầu như tất cả đều có thẻ thành viên của ít nhất hai cửa hàng băng đĩa.

- Cuộc khảo sát cũng cho thấy rằng tất cả các thành viên đó đều xem quảng cáo giảm giá sản phẩm hàng ngày và đến bất kỳ cửa hàng băng đĩa nào để mua với giá rẻ nhất.

Điều gì xảy ra ở đây? Cửa hàng băng đĩa của chúng ta biết rằng “khách hàng thường xuyên” là một thuật ngữ giả dối trong



nhiều hoạt động kinh doanh. Điều mong đợi thực sự phải là những “khách hàng trung thành”. Đó là cái mà “khách hàng thường xuyên” trở thành “tiếp thị lòng trung thành”, sau đó trở thành “duy trì mối quan hệ” và giờ đây đang cố gắng trở thành tiếp thị “1-1”.

Ba bước phát triển sau rất giống nhau, giai đoạn sau thường phát triển hơn giai đoạn trước. Nguyên tắc cơ bản để tiếp thị lòng trung thành là:

- Tìm sản phẩm khách hàng muốn mua.
- Xác định sản phẩm khách hàng mua thường xuyên nhất, đầu tư nhiều tiền để mua nhất, mua những sản phẩm sinh lợi nhiều nhất.
- Xác định sản phẩm nào là có giá trị nhất đối với khách hàng và phải loại thành nhóm.
- Đưa ra nhiều ưu đãi để giành được sự trung thành của khách hàng đã với cửa hàng của bạn.

Từ đây có thể thấy rằng, nội dung thuật ngữ phụ thuộc vào mối quan hệ tiếp thị: xem khách hàng như một tài sản quý giá của công ty bạn. Bạn làm gì với những tài sản đó? Bạn nghĩ đến chiến lược đầu tư là gì và bạn cần xem xét lại chi phí cũng như giá trị của chương trình mà bạn đưa ra.

Cái đích cuối cùng được gọi là tiếp thị 1-1 mang tính cá nhân rất cao và do chính khách hàng định hướng. Trong một thế giới hiện đại, không ai trong chúng ta phải đọc một đồng thư từ mỗi ngày, chúng ta chỉ đọc những bức nào mà ta muốn (tất nhiên là bạn được biết điều đó). Sản phẩm chỉ được đưa ra nếu chúng ta có nhu cầu hay vẫn còn đang cân nhắc.

Khi thư điện tử đảm nhận vai trò truyền tải thông tin thì chúng ta bắt đầu sử dụng các hình thức thư điện tử quảng cáo, tiếp thị. Thư điện tử đã cho thấy sức mạnh sức mạnh phi thường của nó khi đưa tiếp thị 1-1 lên hàng đầu. Vì vậy, giờ đây, nó trở thành một cái đích hàng đầu ở hầu hết các công ty.

Các nhà quản trị thương hiệu phải hiểu rằng trong cách tiếp thị 1-1, khách hàng có quyền quyết định có tham gia hay không. Mọi thông tin đều có trong trang web, họ phải vào để đăng ký. Trong thời gian đó, sẽ có một hòm thư để bạn có thể kiểm tra nếu bạn mong nhận được thư từ trang web và nhiều thứ khác liên quan. Có một mã số dành cho nhà quảng cáo - người muốn gửi cho bạn thư quảng cáo. Nếu bạn chọn “không”, có nghĩa là bạn đã quyết định không tham gia hoặc bạn có thể đưa ra ý kiến của mình để từ chối.

Một trong những bản phân tích cơ sở dữ liệu rất hay có tên gọi là “giá trị cuộc sống” của khách hàng. Nó cho thấy vị khách đó dùng bao nhiêu tiền để mua sản phẩm công ty bạn trong 5 năm, 10 năm, 20 năm hay lâu hơn nữa và cho biết lợi nhuận của bạn là bao nhiêu. Hãy xem bạn sẽ mất bao nhiêu chi phí để tìm một khách hàng mới (bằng quảng cáo hay hấp dẫn họ với nhiều hình thức khuyến mãi) nếu như bạn để mất khách hàng cũ. Tôi sẽ còn phải suy nghĩ nhiều hơn nữa về điều này nếu tôi là nhà quản trị thương hiệu.

### **Mười vấn đề hàng đầu của chương trình marketing lòng trung thành**

Tôi đã có lần nói chuyện với bà Ann Raider, Phó chủ tịch của Smart Source Direct. Bà là người tiên phong và là nhà lãnh đạo trong lĩnh vực quan hệ tiếp thị. Bà đã hợp tác thành lập công ty liên hợp thị trường thẻ cho người tiêu dùng (CCMI) năm 1991, sau đó,

nó được bán cho thị trường Mỹ năm 1999 và là một phần trong công việc kinh doanh của Smart Source Direct. Bà Raider đã cho tôi thấy mười vấn đề quan trọng nhất trong chương trình tiếp thị lòng trung thành:

1. Truyền thông hiệu quả bằng những thông điệp phù hợp: Khách hàng thực sự muốn nghe cái gì? Cái đó phải có tầm quan trọng và tất nhiên là liên quan đến bản thân họ. Ví dụ điển hình là việc giá những thông tin về thức ăn cho chó đến những người không nuôi chó. Như vậy là không hợp lý.

2. Giao tiếp hiệu quả với khách hàng: Bà Raider nói rằng tất cả các bạn phải hiểu, trung bình mỗi người nhận được 8000 thông tin mỗi ngày nên bạn cần phải tiếp cận khách hàng bất cứ lúc nào họ muốn. Ví dụ gửi thư điện tử một cách là rất hiệu quả.

3. Gắn sự trung thành với việc đổi mới sản phẩm: Nếu bạn là người bán lẻ, bạn cần chú ý: nếu bạn bán sản phẩm A với mức giá cao thì 50% khách quen của bạn không mua sản phẩm đó. Tại sao vậy? Hãy xem xét mối quan hệ giữa cơ sở dữ liệu với số liệu bạn ghi trong bảng kiểm kê.

4. Phân tích mức tăng giá khuyến mãi: Bà Raider đưa ra một, ví dụ rất rõ ràng: bạn có thể bán chuối với giá 29 cent một pound và bán được rất nhiều. Bạn cũng có thể bán với giá 39 cent và bán được số lượng ít hơn nhưng vẫn có lãi. Với số liệu đó, bạn có thể thấy rằng bán với mức giá 29 cent cho những khách hàng được hưởng ưu đãi có mang lại lợi nhuận hay không - họ sẽ không bao giờ là những khách hàng tạo nên lợi nhuận.

5. Cơ hội/phân đoạn thị trường: Những khách hàng quá quen thuộc với công ty của bạn thường mua nhiều loại hàng D. Những

khách quen khác lại mua nhiều loại hàng từ E đến H. Vậy bạn phải làm gì để đưa các mặt hàng khác nhau vào từng phân đoạn thị trường?

6. Phân tích yếu tố tài chính: Theo con số thống kê của Chính phủ bạn có thể tính được mỗi hộ gia đình ở mức thu nhập bình quân dành bao nhiêu tiền vào các mặt hàng. Vậy thì bao nhiêu trong số đó dành cho công ty của bạn?

7. Quan hệ sản xuất: Đây là một ví dụ đơn giản: hãy quan sát người mua bánh mì, sau đó quan sát người mua đậu phộng, thạch và bơ. Họ có cơ hội để được khuyến mại không?

8. Phát triển câu lạc bộ khách hàng thành viên: Bạn có thể phân biệt một nhóm khách hàng cụ thể, chẳng hạn những công dân có quyền chức để lập thành một câu lạc bộ và đem đến cho họ những quyền lợi đặc biệt. Đó có thể là những sản phẩm mà bạn hay đối tác của bạn kinh doanh.

9. Gắn kết tính trung thành với thương mại điện tử: Bà Raider nói rằng yếu tố này vẫn chưa được biết đến nhưng có thể phát triển nhanh trong vài năm tới. ví dụ, một khách hàng xem trang web của công ty bạn và mua một số sản phẩm. Qua trang web, khách hàng có thể có thêm quyền lợi, nhận được nhiều tặng phẩm đặc biệt (nếu là khách hàng quen thuộc của bạn).

10. Các chương trình liên quan đến nhà sản xuất: Nhà sản xuất và những người bán lẻ tương trợ lẫn nhau, cùng phân tích cơ sở dữ liệu, tìm cách đưa khách hàng đến với các cửa hàng bán lẻ. Cả hai bên sẽ đều hưởng lợi khi khách hàng mua nhiều hơn sản phẩm thương hiệu A, đồng thời dành tiền mua sản phẩm ở cửa hàng B.

## **Học cách nói: "Làm ơn, tôi có thể..."**

Chúng ta đã bàn về vấn đề khách hàng có quyền quyết định có tham gia vào các chương trình quà tặng khuyến mãi hay không. Nó tương đương với câu hỏi "Xin lỗi, tôi có thể liên lạc với bạn được chứ?" Khách hàng có mong muốn này là vì các sản phẩm khuyến mãi rất nhanh hết. Họ không muốn quá nhiều công ty biết về sản phẩm khuyến mãi đó. "Quá nhiều" được hiểu theo bất cứ cách nào mà họ nghĩ.

Bạn không cần phải lo xa về chuyện khách hàng bị sốc khi số thẻ tín dụng của họ bị đánh cắp. Bản tin tối thường đề cập đến việc quản lý những khách hàng thường xuyên bị lấy trộm mã số thẻ. Tất cả chúng ta đều xem những chương trình này và nghĩ "Thật kinh khủng!" Chúng ta hình dung nếu điều đó xảy ra với một thành viên trong gia đình. Lấy cắp mã số thẻ là khi ai đó giả vờ là một người khác để sử dụng mã số thẻ của người đó như thẻ an ninh xã hội, thẻ tín dụng, bằng lái xe hay số tài khoản trong ngân hàng. Bằng cách nào đó, tên trộm có được thông tin này, mở mã số thẻ, để lại hoá đơn nợ nần chồng chất và những hậu quả khác. Chủ nhân của chiếc thẻ đó không hề biết gì cho đến khi thẻ chấp không được chấp nhận hay người thu thập hoá đơn thông báo.

Những điều này khiến chúng tôi thấy vấn đề đảm bảo bí mật cá nhân là khá nhạy cảm. Khi những câu chuyện về hacker máy tính tăng lên hàng tháng thì số người mất mã số thẻ ngày càng cao. Thực tế, vi tính hoá là yếu tố cốt lõi của vấn đề. Tuy nhiên, nếu bỏ mạng lưới máy tính đi thì tất nhiên sẽ có rắc rối.

Gánh nặng trách nhiệm đặt lên nhà cung cấp thị trường đang ngày càng tăng, quyền cá nhân phải được tôn trọng và mọi người

phải có “không gian riêng tư” không bị người khác xâm phạm. Công ty của bạn làm thế nào để giải quyết được vấn đề này?

***Cuộc chiến cá nhân: mọi người đều muốn biết ai sẽ sở hữu thông tin***

Nếu bạn nghiêm túc trong việc sử dụng dữ liệu thông tin của khách hàng để xây dựng mối quan hệ có lợi, trung thực thì bạn cần phải rất tinh tế đối với các vấn đề cá nhân. Trong ví dụ về cửa hàng băng đĩa ở phần trước của chương này, tôi đã nhận định như sau:

Chúng tôi làm tất cả những việc này mà không nhìn vào túi áo hay ví tiền của Joe, cũng như chưa hề phỏng vấn ông chủ của anh ta hay thậm chí là gặp mẹ của anh ấy. Đó là một hệ thống thụ động, nó không gây phiền phức hay bắt buộc ai phải tham gia. Joe hoàn toàn tự nguyện vì giờ đây anh ấy đã thấy được giá trị của việc đăng ký là thành viên trong câu lạc bộ.

Tôi nghĩ rằng ý kiến này là chính xác và công bằng. Bây giờ, xem bạn nghĩ gì về vấn đề này:

- Nếu Joe đặt mua những chiếc đĩa CD này từ trang web, anh ta sẽ đưa ra mã số thẻ tín dụng có thể được lưu giữ trong file thành viên câu lạc bộ.

- Nếu chúng ta yêu cầu Joe cho biết ngày sinh của anh ấy để có thể gửi một “món quà đặc biệt”, như vậy chúng ta sẽ biết anh ta bao nhiêu tuổi.

- Nếu Joe lấy đơn thuốc từ cửa hàng dược bên cạnh cửa hàng băng đĩa thì anh ta có quan tâm liệu tên mình có bị đưa cho cửa hàng đó để họ gửi cho anh ta những thông tin giá trị về tình trạng sức khỏe của mình hay không?

Đâu là điểm phân biệt giữa “xâm phạm hay xâm chiếm” và “vượt quá giới hạn”? Sức mạnh của kỹ thuật quảng cáo dựa trên cơ sở dữ liệu hiện nay mối quan hệ chặt chẽ với việc bạn phải suy nghĩ cẩn thận và nghiêm túc với việc bạn sẽ làm thế nào để nắm bắt và điều khiển những thông tin mà bạn thu thập được. Bạn cần biết chính xác những câu hỏi mà bạn sẽ hỏi mọi người - thông tin nào là quan trọng và thông tin nào bạn muốn biết. Do đó, bạn nên lựa chọn cái gì? Bạn chuẩn bị đầu tư và dựa vào hình thức bảo mật nào?

Khi tôi viết về vấn đề này thì sự phá sản của trang web tonysmart.com đã trở thành ví dụ điển hình. Trong quá trình phá sản, công ty đã công bố các cơ sở dữ liệu khách hàng để giảm giá. Dữ liệu đó bao gồm các thông tin cá nhân của khách hàng, có số thẻ tín dụng tự nguyện vì rõ ràng là khách hàng phải đưa số thẻ ra để nhận các đồ khuyến mãi. Tuy nhiên, khách hàng có quyền bảo hiểm cá nhân trên trang web. Giờ đây, các thông tin này được bán cho người đưa ra giá cao nhất. Đây là một nguyên tắc pháp lý và chúng ta phải xem xét những trường hợp này một cách cẩn thận.

### ***Giải thích về năm nguyên tắc xúc tiến bán hàng mới***

Ở đầu chương, tôi đã nói rằng bạn nên nghĩ đến hoạt động quảng cáo như:

1. Nâng cao nghệ thuật giao tiếp: Tìm hiểu xem khách hàng của bạn đang làm gì và họ quan tâm đến cái gì? Họ có những kế hoạch gì? Hãy để họ nắm sự chủ động trong các chủ đề đối thoại. Hãy học cách lắng nghe người khác thay vì nói quá nhiều.

2. Thể hiện tác phong tốt: Hai từ bạn luôn cần nhớ để nói là “xin lỗi” và “cảm ơn”. Một lời cảm ơn sẽ không bao giờ là thừa. Nếu ai đó giới thiệu bạn với một người bạn khác, bạn cần phải cư xử lịch

thiếp, sẵn sàng giúp đỡ. Phải khiến cho khách hàng của bạn cảm thấy vui khi được biết bạn, bạn bè của họ vui khi tiếp xúc với bạn và làm cho họ phải mong đợi để được gặp bạn lần sau.

3. Sẵn sàng làm những việc vặt: Bạn nên hỏi “Tôi có thể làm gì để giúp đỡ bạn?” thay vì nói to “Có cần tôi giúp không?” Bạn có thấy sự khác nhau trong hai cách nói đó? Hãy đưa ra những gợi ý cụ thể mà bạn có thể làm giúp họ. Thường thì mọi người không nói năng dài dòng khi đưa ra những gợi ý mà họ cần khi họ đang bận rộn trong cuộc sống. Và chỉ sau đó họ mới bực mình vì đã không nói “Vâng, tôi có thể sử dụng... được không?”

4. Tự quyết định công việc của mình: Đừng hỏi những câu hỏi rắc rối mà bạn không thực sự muốn biết. Nếu họ muốn và họ tin tưởng bạn, họ có thể sẽ cung cấp cho bạn một số thông tin. Nếu như bạn đã nắm rõ những thông tin đó thì họ có thể đưa thêm cho bạn.

5. Không nên đưa chuyện bất kỳ điều gì mà bạn nghe lỏm được ở gia đình của họ: Bạn thật sự không cần thiết nói cho hàng xóm biết rằng George ngáy như xe lửa chở hàng, hay Martha bị ung thư tế bào, con cái của họ mắc bệnh “thừa chất”. Chắc chắn bạn không cần phải nói cho bất kỳ ai trên trái đất này biết về chuyện của Goerge hay một tủ thuốc của Martha. Tại sao bạn không mang tip kem đánh răng của bạn ra dùng để không phải nói đến chuyện của người khác?

Khi quảng cáo ngày càng nhiều, bạn thường xuyên phải băn khoăn làm thế nào để nắm rõ được những tình huống cụ thể. Hãy đặt mình vào địa vị một khách hàng để suy nghĩ. Tác phong tốt trong công việc có thể giúp bạn rất nhiều.



### **Những điều cần lưu ý**

- Công nghệ cơ sở dữ liệu đã cách mạng hoá ngành quảng cáo. Nhiều thiết bị máy scan hiện đại hơn, lưu giữ được thông tin lớn gấp đôi và các công cụ phần mềm linh hoạt hơn, tạo nên kho lưu giữ dữ liệu kiến thức về quảng cáo.

- Các chương trình khách hàng thường xuyên/mua hàng bằng thẻ tín dụng ngày càng trở nên phổ biến do công ty hàng không và thẻ tín dụng xây dựng. Giờ đây, mọi ngành công nghiệp đều sử dụng kỹ thuật này.

- Sự trung thành và tính lợi nhuận là nền tảng của mối quan hệ tốt với các khách hàng. Đây là những đặc tính đánh giá giá trị của khách hàng chính xác hơn tính thường xuyên.

- Yếu tố cá nhân của khách hàng là vấn đề quan trọng, nó cần phải được đánh giá một cách cẩn trọng và có cam kết của công ty.

## **Chương 23. Tương lai của quản trị thương hiệu**

### **Những nội dung chính**

- Mối quan hệ giữa thương hiệu và danh tiếng
- Giữ liên hệ thường xuyên
- Sự tương tác giữa các khách hàng
- Dịch vụ khách hàng - một trọng tâm mới

Để hoàn thành cuốn sách này, chúng ta hãy quan tâm đến một số vấn đề chính - những vấn đề sẽ có nhiều tác động đến việc quản trị thương hiệu của bạn trong tương lai qua việc nó có thể mở rộng và ảnh hưởng đến cơ hội của bạn. Tôi đã chia chúng thành năm vấn đề chính để bạn dễ xem xét.

Điểm chung của cả năm vấn đề này là khoa học kỹ thuật. Nhiều lĩnh vực khác nhau trong khoa học kỹ thuật hứa hẹn có thể làm thay đổi không ngừng lĩnh vực kinh doanh của bạn. Một số người coi khoa học kỹ thuật là tất cả những gì họ cần. Tuy nhiên, với một số khác, khoa học kỹ thuật là cái gì đó có thể giúp họ bán hàng. Theo cách mà chúng ta tương tác với khách hàng, khoa học công nghệ đã tạo nên sự kì diệu như thế nào? Và sẽ có bao nhiêu thông điệp về chức năng của công nghệ?

Quản trị thương hiệu sẽ phải nắm bắt được những nghịch lý thú vị. Các khách hàng sẽ có nhiều cơ hội để đến với các đối thủ của chúng ta mặc dù dường như họ rất thích các mối quan hệ lâu dài, ổn định với các “thương hiệu được lựa chọn”. Ý tưởng tạo nên mối quan hệ với một thương hiệu sẽ là cơ hội lớn nhất, thách thức lớn nhất và cũng là sự khẳng định khả năng cạnh tranh của bạn.

## **Vấn đề 1: Sự tương tác giữa các khách hàng**

Một thực tế đơn giản là các khách hàng của chúng ta có rất nhiều lý do để rời bỏ chúng ta nếu họ muốn:

- Họ có những sự lựa chọn khác, bắt đầu từ việc họ chọn mua các thương hiệu đối thủ của bạn và quyết định không mua sản phẩm cùng loại của bạn nữa.

- Họ có quá nhiều thông tin trong tay đến mức họ có thể quyết định không mua một sản phẩm nào đó dù họ đã xem xét, tìm hiểu về sản phẩm đó rất kỹ lưỡng. Hoặc cũng có thể bạn buộc phải giảm giá hay cung cấp thêm các dịch vụ thì họ mới mua sản phẩm của bạn.

- Họ có quá nhiều thông tin quảng cáo, tin khuyến mãi đến nỗi họ không chắc chắn được chất lượng thực sự của bạn.

Tôi cho rằng thị trường quá tự do ngày nay sẽ nhanh chóng bị kéo lùi sự phát triển. Các khách hàng của chúng ta sẽ đồng loạt kêu lên: “Thế là quá đủ rồi và bắt đầu tìm ra trong đống thông tin họ có những thứ đơn giản và rõ ràng nhất. Và đó là một tin rất tốt cho công việc kinh doanh thương hiệu.

Khái niệm quảng cáo cũ, quảng cáo truyền miệng và quảng cáo đến từng cá nhân đang bắt đầu xâm nhập vào cơ chế thị trường mới của chúng ta. Những lời một người bạn nói với bạn những gì cô ấy cảm nhận về một loạt sản phẩm nào đó mà cô ấy đã dùng thử thì đơn giản và ít mang tính giới thiệu, quảng bá hơn rất nhiều so với bất kỳ một bài quảng cáo nào. Bạn hỏi ý kiến người khác và bạn thu nhận ý kiến đó. Bạn hỏi người khác nghĩ như thế nào về một thương hiệu hay một công ty và họ nói cho bạn biết.

Ngày nay, quảng cáo đóng vai trò như thế nào trong bối cảnh xã hội thông tin rộng lớn hơn? Chúng ta hãy xem xét bốn cách quảng cáo truyền miệng quảng cáo đến từng cá nhân như sau:

1. Đánh giá của chính bản thân khách hàng. Nếu bạn đã từng xem qua một cuốn sách hay một trang website ca nhạc, có thể bạn sẽ nhận ra những ô trống dành để khuyến khích mọi người ghi lời nhận xét về những sản phẩm họ đã sử dụng. Nếu bạn muốn ca ngợi một cuốn sách hay muốn lên án, phê phán một bản nhạc nào đó thì đây là cơ hội của bạn. Cũng tương tự như vậy, những trang web như eBay đều muốn người sử dụng đánh giá kinh nghiệm mua sắm thông qua hệ thống của họ và qua những người bán hàng tư nhân.

2. Hệ thống đánh giá độc lập. Bạn đã từng mua hàng trực tuyến qua mạng Internet bao giờ chưa? Sau khi thực hiện giao dịch mua bán, họ có xin bạn thêm một phút để đưa ra đánh giá về kinh nghiệm kinh doanh không? Nếu bạn đã từng thì có nghĩa là bạn đang tiến hành thực hiện một mẫu khảo sát của một dịch vụ như BizRate.com. Công ty này sử dụng một ngân hàng câu hỏi chuẩn để thăm dò mức độ thỏa mãn, hài lòng của khách hàng về bản thân trang web cũng như các sản phẩm của họ. Các câu hỏi được đưa ra khi bạn nhận sản phẩm để tìm hiểu cảm giác của bạn khi dùng hàng hóa của họ. Bạn có thể thấy rằng, ngân hàng câu hỏi này đã xây dựng được một hệ thống thông tin như thế nào qua rất nhiều người sử dụng.

3. Các trang web thu thập ý kiến. Trang web Epinions.com là một phiên bản mới của tạp chí đánh giá các loại hàng hóa. Không chỉ là sự đánh giá của các chuyên gia về phẩm chất và các thiếu sót của sản phẩm mà còn là sự bày tỏ ý kiến của chính khách hàng. Điểm khác biệt quan trọng ở đây là cách thứ nhất thì mang tính kỹ

luật và ít áp đặt hơn, còn cách sau lại đa dạng hơn vì nó dựa trên ý kiến cá nhân của khách hàng mà không cần dựa trên thực tế. Nhưng nó lại có thể trở thành một công cụ hữu hiệu trong suốt thời gian qua nhờ khả năng tạo ra cảm giác thân thiện và không khí gần gũi với khách hàng.

4. Các khung thông điệp theo từng chủ đề. Bạn có muốn đưa ra ý kiến của bạn về việc liệu vitamin C có chữa được bệnh cảm lạnh hay việc thị trường chứng khoán sẽ thay đổi như thế nào trong thời gian tới không? Các khung thông điệp ở đâu đó đang chờ bạn điền vào. Đây là một dạng trao đổi thông tin khác tương tự các khung xin ý kiến.

### **Ghi nhớ**

Một thuật ngữ mới mà bạn nên làm quen là “quản trị danh tiếng”. Tôi đã thấy thuật ngữ này vài lần trong các cuộc thảo luận về sự phát triển của các trang web và tôi hy vọng nó sẽ nhanh chóng được biết đến rộng rãi. Có ý kiến cho rằng, các trang web nên tìm hiểu về kinh nghiệm và cảm giác của khách hàng bằng cách tự thu thập ý kiến. Khái niệm này nêu bật tầm quan trọng của việc thấu hiểu những gì khách hàng nghĩ trước khi họ không mua sản phẩm của bạn nữa.

Nếu bạn muốn đưa ra ý kiến về một sản phẩm hay dịch vụ nào đó thì bạn có rất nhiều cơ hội để thực hiện điều đó. Nếu bạn muốn có những nhận xét của người khác về một sản phẩm của một thương hiệu nào đó thì bạn cũng sẽ tìm thấy ý kiến của những người khác đã được đưa ra trên trang web đó.

Làm thế nào để một ý kiến của cá nhân được nhiều người biết đến? Khi nào thì nó được phổ biến rộng rãi? Làm thế nào để bạn

chọn ra được các ý kiến có trọng lượng? Đây là công việc không hề dễ dàng. Bạn có muốn biết 100 người khác nhau nghĩ gì về một thương hiệu không? Sẽ thật thú vị khi bạn biết được ý kiến của mọi người trước khi bạn quyết định mua một sản phẩm nào đó. Bạn có muốn biết 100 người khác nhau nghĩ như thế nào về việc bạn sẽ phẫu thuật tim cho dù họ là những bác sĩ phẫu thuật hay là những người đã từng phẫu thuật tim? Nếu như họ là những người rất thận trọng với những gì họ nói thì bạn và cả tôi nữa, có thể sẽ không thực hiện ca phẫu thuật tim này. Nhưng tôi dám cá với bạn rằng, bạn có thể sẽ mở hẳn một phòng chat (nói chuyện phiếm) chỉ để cho những người này nói về việc phẫu thuật tim dù họ có rất ít hoặc thậm chí không có kinh nghiệm gì về việc phẫu thuật này.

Là một nhà quản trị thương hiệu, bạn cần quan tâm đến những vấn đề gì?

- Nhóm các ý kiến của từng cá nhân, sau đó, khi danh tiếng thương hiệu của bạn được đưa lên các phương tiện thông tin đại chúng trên khắp thế giới, ý kiến của từng cá nhân sẽ trở nên rất quan trọng. Có thể bạn sẽ không bao giờ thấy một trăm phần trăm (100%) các đánh giá tốt về thương hiệu của bạn, chính vì vậy bạn sẽ luôn phải đối mặt với sự thất vọng bởi những ý kiến tiêu cực. Nhưng bạn có bao nhiêu khách hàng hài lòng với sản phẩm của bạn? Dịch vụ khách hàng nhanh chóng trở thành mục tiêu chiến lược trong lĩnh vực này.

- Chân lý từ xưa đến nay là danh tiếng được xây dựng qua thời gian và tôi cũng cho rằng điều này hoàn toàn đúng. Vấn đề chỉ là chưa có ai xác định được thời gian đó là bao lâu. Trên thực tế, nguyên nhân của việc “mất thời gian” do danh tiếng được xây dựng dựa trên sự giao tiếp. Nó là tổng hợp toàn bộ ý kiến của tất cả các

cá nhân. Phải mất bao nhiêu thời gian thì các ý kiến đó mới được thu thập trên phạm vi toàn cầu? Khi xem xét ý kiến cá nhân và thấy 50 đến 100 người quan tâm đến thương hiệu của mình thì lúc đó khái niệm thời gian đã không còn quan trọng nữa. Sản phẩm của bạn có thể là một chiếc đĩa CD mới được tung ra thị trường ngày hôm qua, nhưng cũng có thể hàng trăm thanh niên đã biết đến nó và bàn tán về những bản nhạc mà họ thích.

- Hãy quay lại Chương 19 Chiến lược truyền thông: Những điều đúng đắn và phù hợp với thương hiệu, chúng ta đã nói về truyền thông cần trọng cho thương hiệu của bạn. Hãy nghĩ lại xem, rất nhiều người trong công ty của bạn hàng ngày đều nói về thương hiệu. Vậy họ nói như thế nào? Họ có cần được đào tạo một khóa học dịch vụ khách hàng để học tính tế nhị và kỹ năng lắng nghe hay không? Nhân viên bán hàng của bạn đã hiểu được thương hiệu của bạn có ý nghĩa như thế nào chưa?

- Danh tiếng của công ty bạn có trở thành một rào cản cho các đối thủ của bạn hay không? Đây thực sự là một vị trí đáng ghen tỵ nhưng nó khẳng định sự quan tâm của bạn đến các chiến dịch và mục tiêu lâu dài.

## **Vấn đề 2: Giả sử sự thay đổi là bất biến**

Như tôi đã đề cập ngắn gọn trong Chương 1, Sống trong một thế giới thương hiệu, trang web ca nhạc napster.com đã bị tòa án yêu cầu dừng hoạt động và chỉ một ngày sau đó họ lại được cho phép hoạt động cho đến khi có những xem xét mới. Trang web này khởi đầu cho những tranh luận về nền kinh tế cũ và mới, cũng như những tranh luận về một số vấn đề pháp lý. Ví dụ, nếu bạn không thông thạo về trường hợp này thì chỉ cần nói gọn trong một câu là

trang web napster.com cho phép các cá nhân có thể chuyển đổi các bản copy của một đĩa nhạc trên mạng Internet mà không cần quan tâm đến bản quyền của đĩa nhạc đó.

### **Bàn luận**

Rào cản là một cái gì đó mà các đối thủ cạnh tranh mới khó có thể xác lập chỗ đứng. Nó bao gồm rất nhiều dạng: chẳng hạn trong việc kinh doanh kem, kem có thể được bảo quản và vận chuyển ở nhiệt độ - 200C; còn trong kinh doanh bảo hiểm thì đó là danh tiếng bên ngoài nhờ vào việc phục vụ khách hàng nhanh hay chậm. Đối với những thương hiệu mới, rào cản là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến công việc kinh doanh. Nó xác định việc các công ty này có đầu tư triệt để và lâu dài hay không.

Nói tóm lại, không ai có thể biết chính xác vấn đề là gì. Một mặt, một số người cho rằng các nghệ sĩ đang bị giảm doanh số bán đĩa vì chỉ với một bản copy của đĩa nhạc này, hàng trăm người khác nhau đã có thể được thưởng thức. Mặt khác, một số người khác lại cho rằng những đĩa nhạc copy này sẽ tạo ra những mẫu đĩa mới và chính chúng sẽ tạo ra doanh số bán cao hơn rất nhiều.

Đây là một ví dụ điển hình về một tình huống sẽ khiến công ty của bạn có thể thay đổi dưới nhiều hình thức trong những năm tới.

- Napster.com là một ví dụ kinh điển về công nghệ. Nó không vì các thương hiệu nổi tiếng mà thay đổi lĩnh vực của mình.

- Đây không đơn thuần chỉ là một đối thủ cạnh tranh mới, mà nó là một thương hiệu mới có thể làm thay đổi mọi quy định của các thương hiệu khác. Trong Chương 17 Xác định đối thủ cạnh tranh, chúng ta đã xem xét khái niệm các đối thủ “ném đá giấu tay”. Tôi rất cổ vũ bạn trong việc hãy suy nghĩ thật sâu về khái niệm này. Hãy tự



hỏi: “Các thương hiệu mới có thể làm gì để khiến chúng ta gặp khó khăn trong vấn đề kinh doanh?” như một cách để gắn kết mọi người. Đây là một câu hỏi cổ điển có giá trị nhất cho tất cả các nhân viên trong công ty.

- Napster.com cũng gây cho ngành kinh doanh âm nhạc những khó khăn về tài chính, vì vậy bộ phận quản lý của công ty đã ngay lập tức phải giải quyết rất nhiều khó khăn, khúc mắc khác nhau, vậy thì lợi nhuận có được từ đâu nếu như lượng hàng hóa bán ra giảm đột ngột với số lượng lớn?. Những loại sản phẩm nào có thể khiến công ty bạn đi đến chỗ khủng hoảng về tài chính?

### **Lưu ý**

Napster.com là ví dụ

Bây giờ thì bạn hãy giúp tôi tìm những nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi và hãy giữ bình tĩnh để xem xét kết quả hoàn toàn trái ngược của nó. Lúc này câu hỏi đặt ra là: liệu một sự thay đổi có dẫn đến những sự thay đổi khác không, hay con người có biết thế nào là đủ hay không? Liệu có cái gì có thể được coi là “đủ” không?

Một công ty nhỏ đang bán hàng cho một tập đoàn lớn, nhưng chỉ với một sản phẩm thuộc mang thương hiệu Kiehls đã có được sự quan tâm rất lớn. Loại dược phẩm này đã được bán trong vòng 149 năm nay và một gia đình đã sở hữu nó trong 79 năm cuối. Kiehls đã làm theo hướng dẫn của một dược sỹ già hàng xóm. Loại sản phẩm như dầu gội đầu và kem dưỡng da tay được kết hợp với thuốc chữa bệnh.

Tại New York, một trong những thị trường bán lẻ có sự cạnh tranh khốc liệt nhất trên thế giới, loại dược phẩm này đã có được một lượng khách hàng rất lớn. Việc đóng gói của Kiehls rất đơn

giản: chỉ có một nhãn mác đen trắng in đầy chữ và rất khó đọc. Nhãn mác này được xây dựng cho việc bán hàng cá nhân. Kiehls là một đối thủ lớn của các thương hiệu mạnh, những thương hiệu đã phải tiêu tốn rất nhiều tiền nhưng đạt được hiệu quả thấp hơn.

Thương hiệu Kiehl đã trở thành một hình ảnh được sùng bái. Những sản phẩm này cơ bản và thuần túy đến mức mà chúng hết sức đặc biệt. Sự logic từ trong đến ngoài của nó đã khơi nguồn cảm hứng cho các nghệ sỹ trang điểm và các chuyên gia về nhan sắc, những người thẩm thía giá trị của “sự riêng biệt” đối với các người mẫu và diễn viên. Các tạp chí thời trang đã bắt đầu để ý đến các thương hiệu được công chúng yêu thích và hình ảnh của các thương hiệu này ngày càng trở nên nổi tiếng.

Trong nhiều thập kỷ trước, Kiehls đã được phân phối đến những cửa hàng cao cấp như Neiman Marcus và trong thời gian gần đây là các tên tuổi như Barneys và Saks Fifth Avenue. Các thương hiệu này đã tạo ra một trật tự trong kinh doanh. Hãng Barneys đã kiếm được những khoản tiền khổng lồ và phá vỡ rất nhiều luật lệ của thị trường chung vì công ty này không bao giờ tuân theo các quy tắc của thị trường đó.

Tôi chưa bao giờ đến một cửa hàng nào ở New York và tôi cũng không mất nhiều thời gian trong việc thử và đi xem các mẫu thời trang. Mặc dù vậy, tôi vẫn phải nói với bạn rằng, hãng Kiehls khẳng định họ khuyến khích việc thử mẫu hàng hóa của họ. Họ hoàn toàn tin tưởng rằng nếu bạn thử một trong các sản phẩm của họ thì bạn sẽ rất hài lòng và sẽ quay lại để mua hàng hóa của họ nhiều hơn. Trong tổng số 40 triệu đô-la doanh số bán hàng hằng năm theo báo cáo thì có 85% là lợi nhuận ròng (tức là 85% tiền lãi,

hãy nhớ lại Chương 18 Phương thức định giá, Hãng Kiehls đã tạo nên một đế quốc đáng để người khác phải ghen tỵ.

Năm 2000, người sở hữu Kiehls đã quyết định bán thương hiệu này cho hãng L'Oreal - một hãng mỹ phẩm quốc tế khổng lồ. Một bài báo rất hay về nền móng của công ty Kiehls đã giúp doanh số bán hàng của hãng này được đưa lên tạp chí FSB (Fortune Small Business) vào tháng 6 và tháng 8 năm 2000. Tất cả các bài báo về doanh số bán hàng của hãng này mà tôi đã từng đọc cho thấy, người sở hữu hiện tại của thương hiệu này, cháu gái của người đã mua công ty được này vào năm 1921, cho rằng đã đến lúc cô nên giao lại việc này cho người khác. Cô là cháu gái của người đã bán lại công ty này vào năm 1921. Công ty này đã phát triển mạnh mẽ trong thời gian qua nhưng hiện nay cũng đang gặp phải những vấn đề nan giải có thể gây tổn hại đến danh tiếng của công ty.

Chính vì vậy, liệu các tập đoàn lớn với nhiều kinh nghiệm trong việc xây dựng và tiếp thị khách hàng trên diện rộng thì có thể tự phát triển được không? Nếu bỗng nhiên bạn được sở hữu công ty Kiehls thì sao? Tôi xin cam đoan, thậm chí đặt cược rằng ba hiện tượng sau sẽ xảy ra:

- Có một tài liệu nào đó về thương hiệu trong văn phòng của L'Oreal, nó đang được nghiên cứu và lưu giữ lại để không ai có thể quên được đặc điểm nổi bật của thương hiệu.

- Như tôi đã nói thì lợi nhuận thương hiệu của Kiehls đang được nghiên cứu một cách chuyên nghiệp.

- Cho đến đâu năm 2001, các báo chí thương mại sẽ lại đề cập đến những vấn đề xảy ra trong doanh số bán hàng của Kiehls. Bạn

sẽ thấy các bài báo trên tạp chí Wall Street Journal và một số tạp chí khác luôn sẵn sàng phân tích các hoạt động của LOreal.

### **Vấn đề 3: Cởi mở, tiếp thu ý tưởng - giữ mối liên hệ**

Vấn đề mối quan hệ cần phải được nhìn nhận từ hai phía: thương hiệu của bạn phải nằm trong mối liên hệ với một số lượng lớn các khách hàng mục tiêu và bạn cần giữ vững các mối quan hệ để nhanh chóng thay đổi môi trường kinh doanh.

Bây giờ chúng ta hãy nói đến những mối quan hệ trong thương hiệu của bạn. Để lấy ví dụ minh họa, chúng ta sẽ xem lại những công ty được mô tả sơ lược trong phần 3 - “Bạn nhận được: Niềm vui, sự sáng tạo và nguồn cảm hứng”: Welchs, Media Metrix và Kiss 108. Giờ đây bạn có rất nhiều kiến thức nền tảng về chúng nên sẽ dễ dàng hơn trong việc hiểu các quyết định của họ từ khía cạnh các mối quan hệ. Nếu bạn chưa đọc Chương 11 Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng mang thương hiệu, Chương 12 Phát triển thương hiệu: sản phẩm, dịch vụ và thương hiệu khoa học và Chương 13 Phát triển thương hiệu: Những người nổi tiếng và các kênh truyền thông, bạn có thể quay trở lại các chương đó để đọc bởi chúng tôi sẽ chỉ tóm tắt các bước mà không giải thích lại. Mỗi thương hiệu đều tạo ra những thứ khác nhau.

Welchs là một nhà doanh nghiệp sản xuất đã được thành lập từ lâu. Vấn đề giữ mối quan hệ của công ty này bao gồm ba thứ:

- Thêm sản phẩm mới để phù hợp với những sự thay đổi khẩu vị.

- Thay đổi về đóng gói bao bì để phù hợp với những thay đổi về phong cách.

- Tạo ra những thay đổi để công ty tiếp xúc với khách hàng.

Media Metrix là một công ty rất trẻ trong một ngành công nghiệp cũng rất trẻ và năng động. Trong một thời gian ngắn công ty đã hoàn thành một số công việc như:

- Yêu cầu một công ty (Relevant Knowledge) cung cấp cho Media Metrix những sản phẩm đo lường và các thiết bị bên trong cho quảng cáo trên Internet.

- Yêu cầu một công ty khác (Jupiter Communication, Inc) mở rộng các sản phẩm của Media Metrix với việc phân tích đầu tư Internet và các thiết bị bên trong.

- Cung cấp một trung gian liên lạc mới dựa trên thành quả của công việc thứ hai. Phòng Jupiter điều hành các cuộc hội thảo kinh tế Internet được đưa ra từ ý kiến của những người tham dự, đồng thời cũng đưa ra nội dung về việc xây dựng hồ sơ của công ty.

Đài phát thanh KISS 108 được thành lập vào năm 1979, là hiện thân của đài phát thanh nhỏ tuyệt đẹp. Nó đã được quản lí như thế nào để giữ được mối quan hệ trong một ngành công nghiệp mang tính cạnh tranh và rất năng động này?

- Quan điểm “Mang đài phát thanh ra đường phố” được đưa ra từ năm 1979 chưa bao giờ bị quên lãng.

- Hãy nhìn lại bản danh sách những người tham gia buổi hoà nhạc của KISS, nó thực sự năng động? Nó phản ánh những xu hướng mới nhất và nóng bỏng nhất.

- Hãy xem lại cách quảng cáo, khuyến mãi của nó, bạn có thể thấy rằng sóng phát thanh luôn gắn bó với những hoạt động của trạm. Đây là hình thức kinh doanh mang tính cá nhân rất cao.

Đây là ba công ty khác nhau, mỗi công ty có những hoạt động riêng để tạo được hình ảnh tốt nhất trong mắt người tiêu dùng, xa hơn nữa là xây dựng mối quan hệ chặt chẽ hơn với khách hàng. Không có công ty nào trong số các công ty đó để mất đi những mối quan hệ khách hàng trong thị trường và cũng không có công ty nào tin vào sự tình cờ của các cơ hội. Mỗi công ty đều có quỹ và kiếm tiền theo cách truyền thống: làm hài lòng khách hàng của mình. Và mỗi năm qua đi, lượng khách hàng của họ liên tục tăng lên. Dù thương hiệu của bạn đã tồn tại bốn năm, hai mươi năm hay hơn một trăm năm thì đây cũng luôn là một nguyên tắc tốt.

Trước khi chấm dứt chủ đề giữ gìn các mối quan hệ cho thương hiệu của bạn, tôi hoan nghênh khi bạn quay lại và dành một chút thời gian xem Chương 4 Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết. Nếu bạn nghiên cứu càng kỹ về các thương hiệu thì bạn càng dễ nhận ra người quản lý có những hiểu biết sâu sắc đáng tôn trọng về ý nghĩa của những thương hiệu đó. Đây là lí do tại sao tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo lập một văn bản về hồ sơ thương hiệu. Đó là tài liệu sống, vì thế mà nó có thể bị thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, một trong những ưu thế lớn nhất là sự trường tồn của các thương hiệu và nó còn lưu giữ những yếu tố quan trọng về đặc điểm của thương hiệu. Nó sẽ đem đến cho bạn một bến cảng an toàn trong cơn bão khi bạn cần tạo ra sự thay đổi. Điểm mấu chốt là bạn cần có những quyết định thông minh về việc sẽ thay đổi cái gì.

Làm thế nào để thương hiệu của bạn giữ được các mối quan hệ? Bạn vừa mới đọc, nghe, tham gia và bạn có thể làm bất cứ điều gì trong sự thoải mái ở căn nhà của bạn hay giữa cơn lốc xã hội 24/7 - bất cứ điều gì phù hợp với phong cách của bạn.

#### **Vấn đề 4: Không chỉ là Internet mà đó còn là sự tương tác**

Điều này có thể chỉ là ý kiến cá nhân nhưng đôi khi tôi tự hỏi: Internet chỉ là một loại hình của sự tác động lẫn nhau? Có rất nhiều mối quan tâm, sự phấn khởi và cả nỗi lo sợ về những thứ mà Internet đang tác động lên cuộc sống của chúng ta mà dường như nhiều người đã đánh mất đi tầm nhìn của họ.

Quản trị thương hiệu là xây dựng những mối quan hệ bền chặt giữa khách hàng với thương hiệu. Con đường đúng đắn để làm được điều đó là cần phải có những quyết định thận trọng.

Quay trở lại Chương 4, Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết, chúng ta đã nói về tầm quan trọng của việc lựa chọn đúng vai trò chiến lược của Internet đối với thương hiệu của bạn. Có sự khác biệt rất lớn và đắt giá giữa việc bạn dùng Internet như là một phần của chiến lược giao tiếp và việc xem nó như là nơi để bạn kiếm tiền.

Đối với nhiều người trong số các bạn, Internet là một thiết bị marketing, là phương tiện giao tiếp và dịch vụ khách hàng. Nói thẳng ra, một số công ty đã xây dựng trang web cho mình như là một sự đối phó trong trường hợp cần thiết, khi có một người nào đó muốn kiểm tra thì dĩ nhiên là công ty bạn đã có trang web. Đúng vậy không?

Nếu thương hiệu của bạn thật sự phù hợp với những giao dịch trực tuyến, hãy thử tìm hiểu xem Internet là nơi bán hàng sơ cấp hay là nơi bán hàng tiện lợi. Đây là một quyết định quan trọng và đối với rất nhiều khách hàng, nó sẽ nhanh chóng trở thành một nhà trung gian lớn. Nếu bạn đã từng có những kinh nghiệm đáng buồn

về việc cố gắng mua những thứ từ trang web đã được cam kết là môi trường giao dịch đẳng cấp, bạn sẽ hiểu tôi muốn nói tới điều gì.

Mục đích của marketing các hoạt động bán hàng là quảng cáo sản phẩm với khách hàng. Vì vậy, môi trường kinh doanh xã hội mà chúng ta đang sống đòi hỏi phải có sự tương tác linh hoạt. Khách hàng của chúng ta mong đợi những thông tin, các dịch vụ họ cần và họ cũng đã thấy rằng đổi mới công nghệ là điều cần thiết, ngay cả khi sự tương tác không cần đến công nghệ.

Những điểm chung giữa bốn phương thức truyền thống vẫn đang được sử dụng là gì?

- Trả sản phẩm lại kho cất trữ
- Đặt hàng qua điện thoại theo catalog
- Gia hạn giấy phép cho người điều khiển
- Gửi bưu kiện tại bưu điện

Với bốn phương thức đó khách hàng không cần công nghệ. Họ chỉ cần đưa ra cái họ muốn và cung cấp một chút thông tin đã được lựa chọn. Vậy thì tại sao có nhiều người phát điên nếu họ phải mất thêm vài phút để hoàn tất một trong các cách thức đó? Và tại sao mỗi phương thức đó lại bị nhiều người phàn nàn đến thế? Câu trả lời là những người khác khi giao dịch có công nghệ hỗ trợ nên họ có tất cả các thông tin và khả năng để làm cho mọi thứ hoàn tất nhanh chóng như mong đợi.

Tóm lại, tôi khẳng định rằng, công nghệ sẽ giúp chúng ta rất nhiều sự tương tác. Bản thân công nghệ thường là phương tiện vận chuyển chứ không phải là những thông điệp. Dù cho công nghệ có sức nặng đến đâu nó cũng không bao giờ bổ sung được nội dung



của thông điệp. Một trong những điều thú vị nhất khi xem xét vấn đề này là công nghệ được xem như một cuộc cách mạng trong quảng cáo trực tuyến. Hiện nay chúng ta có quảng cáo qua các biểu ngữ và quảng cáo qua email. Rất nhiều người trong chúng ta đều ý thức được rằng chúng ta sẽ không xem các quảng cáo đơn giản bằng biểu ngữ vì chúng giống như được chuyển thể từ các quảng cáo trên TV hoặc đã được in ấn. Chúng ta nhanh chóng học được cách lựa chọn. Vậy thì điều gì sẽ xảy ra tiếp theo?

### **Vấn đề 5: Quản trị thương hiệu sẽ thay đổi dịch vụ khách hàng**

Một trong những thách thức lớn nhất mà các nhà quản trị thương hiệu sẽ phải đối mặt trong thập kỷ tới là làm thế nào để tạo ra các chiến dịch cốt lõi xung quanh khâu dịch vụ khách hàng?

Toàn bộ công việc này có phải là để xây dựng khả năng cạnh tranh? Trước đây, nó không phải là công việc của quản trị thương hiệu nhưng ngày nay nó đã trở thành một trong những nhân tố cốt yếu của việc quản trị thương hiệu. Thêm vào đó, nó còn là vấn đề trách nhiệm. Bạn không cần phải thiết kế hay điều hành một phòng ban nào, nhưng bạn cần phải biết rõ về việc đào tạo con người, họ hiểu rõ đến mức nào về hồ sơ của thương hiệu, họ có thể thoải mái thế nào khi đưa ra các câu hỏi khó và nhận được những câu trả lời thẳng thắn.

Hãy xem dịch vụ khách hàng như một nhân tố quyết định trong chiến dịch thâm nhập thị trường của bạn và có thể bạn sẽ thấy sự khác biệt. Bạn không nên làm mọi việc rối tung lên, cũng không nên có những suy nghĩ cá nhân trong công việc. Bạn phải có khả năng tìm hiểu khách hàng sâu sắc hơn. Lúc nào bạn cũng nên đứng vị trí

tiên phong để thấy rằng các quyết định sẽ có ảnh hưởng như thế nào đến việc tiếp xúc với khách hàng và việc sử dụng thông tin.

Khâu dịch vụ khách hàng đang ngày càng trở nên quan trọng. Trong vai trò của một nhà quản trị thương hiệu, bạn phải đảm bảo rằng nó có được sự quan tâm đúng mức.

### **Những điều cần lưu ý**

- Mọi quan hệ giữa khách hàng và thương hiệu cho thấy toàn bộ quan điểm của khách hàng. Do vậy, khi bạn tập trung được ý kiến của nhiều cá nhân thì thương hiệu của bạn sẽ có danh tiếng. Lời nói lan truyền rất nhanh.

- Sự thay đổi nhanh chóng buộc chúng ta phải đưa ra những quyết định khẩn trương hơn chúng ta muốn. Hãy cẩn thận vì không phải tất cả các quyết định đưa ra đều có nghĩa và một số trong đó không tạo nên sự biến chuyển gì.

- Dịch vụ khách hàng và dịch vụ chăm sóc khách hàng cần phải được quan tâm nhiều hơn trong chiến dịch kinh doanh của thương hiệu. Hiện giờ điều này chưa được các nhà quản trị thương hiệu quan tâm nhiều nhưng tình hình này sẽ thay đổi.

## ***Phụ lục A. Chú giải thuật ngữ***

All-digital media (Phương tiện truyền thông kỹ thuật số): Tất cả các loại hình truyền thông trên web, bao gồm các trang web (các địa chỉ www), các dịch vụ trực tuyến như AOL và các ứng dụng như truyền thông điệp trực tiếp, thư điện tử.

Barrier to entry (Rào cản): Cái khiến cho một đối thủ cạnh tranh mới khó có được chỗ đứng trên thị trường.

Best shoppers (Khách hàng tốt nhất): Những khách hàng có giá trị cao nhất đối với một công ty do họ trung thành và giúp công ty có được lợi nhuận.

Brand (Thương hiệu): Một thực thể xác định tạo ra những cam kết riêng về chất lượng.

Brand awareness (Nhận thức về thương hiệu): Thước đo sự hiểu biết của một người nào đó về tên tuổi của thương hiệu. Nó dành cho cả những người am hiểu về thương hiệu cũng như những người cần có một số câu hỏi gợi ý như: “Bạn có biết đến Nancys Napkins không?”

Brand equity (Giá trị thương hiệu): Tổng các giá trị khác nhau mà khách hàng gán cho thương hiệu.

Brand group (Nhóm quản trị thương hiệu): Những người trực tiếp tham gia vào việc quản lý thương hiệu hằng ngày.

Branding (Xây dựng thương hiệu): Quá trình lựa chọn các cam kết cần có, các loại giá trị và những đặc điểm cần xác định của một thực thể (thương hiệu).

**Bricks and clicks:** Những công ty hoạt động trên cả hệ thống cửa hàng bán lẻ và trên các website.

**Bricks and mortar:** Các cửa hàng bán lẻ (có thực chứ không phải trên trang web) và các loại tổ chức kinh doanh lớn hơn.

**Cannibalize (Nuốt chửng):** Điều xảy ra khi một sản phẩm hay một hoạt động kinh doanh có được thị phần nhờ lấy đi thị phần của đối thủ cạnh tranh. Trái nghĩa với nó là doanh thu gia tăng (incremental sales).

**Category management (Quản lý danh mục):** Quá trình phân tích thị hiếu của khách hàng để xác định những sản phẩm tốt nhất đáp ứng được cả nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng lẫn nhu cầu lợi nhuận của người bán hàng.

**Channel conflict (Mâu thuẫn kênh):** Khi các kênh phân phối của một sản phẩm chồng chéo quá mức, khách hàng có thể cảm thấy lo ngại. Ví dụ khi những nhãn mác được thiết kế độc quyền, thường chỉ được bán trong các tiệm thời trang, lại mở các cửa hàng tiêu thụ hàng hoá riêng của công ty họ.

**Channels of distribution (Các kênh phân phối):** Các loại hình buôn bán đa dạng (đôi khi vẫn được dùng để chỉ một chuỗi các cửa hàng) nơi một sản phẩm có thể được tìm thấy.

**Class of trade (Loại hình buôn bán):** Được sử dụng để phân biệt loại hình tiêu thụ này với loại hình tiêu thụ khác. Hình thức tiêu thụ của các hiệu thuốc khác với các kho chứa hàng hoá.

**Competitive set (Nhóm cạnh tranh):** Nhóm các thương hiệu hoặc các loại sản phẩm mà người tiêu dùng có thể chọn lựa.

**Content (Nội dung):** Trong thế giới Internet, nội dung nằm trong các trang web, đó có thể là những báo cáo, các mặt hàng mua bán, bói số tử vi...

**Cybersquatting (Chiếm dụng tên miền):** Giữ quyền sở hữu một tên miền mà bạn cho là có giá trị với người khác.

**Decision tree (Cây quyết định):** Một công cụ được dùng phổ biến trong các hệ thống giải quyết vấn đề nhằm vạch ra các lựa chọn tại những thời điểm quyết định.

**Demographic data (Dữ liệu nhân khẩu):** Những dữ kiện và số liệu dân số về độ tuổi, thu nhập, qui mô gia đình và các yếu tố khác.

**Direct to consumer (Trực tiếp đến người tiêu dùng):** Viết tắt là DTC. Xuất hiện khi một công ty đưa ra những thông điệp trực tiếp cho người tiêu dùng. Trong cuốn sách này, nó được sử dụng để đề cập đến việc các công ty được quảng cáo các sản phẩm cho người tiêu dùng.

**Distribution chain (Chuỗi phân phối):** Hàng loạt các cơ sở trung gian mà một sản phẩm đi qua từ nơi sản xuất đến tay người tiêu dùng. Đôi khi, từ này cũng được dùng để nói đến tập hợp các địa điểm nơi sản phẩm luôn có sẵn để cung cấp (ví dụ tất cả các cửa hàng sắt thép và nâng cấp nhà cửa), mặc dù nghĩa phù hợp của nó là những nguồn phân phối.

**Domain name (Tên miền):** Hệ thống các từ ngữ, chữ cái, con số để xác nhận một địa chỉ trang web.

**Efficient consumer response - ECR (Phản hồi khách hàng hiệu quả):** Tái cơ cấu ngành công nghiệp đóng gói hàng hóa cho khách hàng.

Elasticity (Độ co giãn): Giới hạn thay đổi trong giá trị của một thương hiệu hoặc giá cả có thể chấp nhận được với nhóm khách hàng mục tiêu.

End user (Người tiêu dùng): Điểm cuối cùng trong chu trình bán hàng; các cá nhân hoặc tổ chức thực sự sử dụng sản phẩm.

5P: 5 nhân tố cơ bản của một chương trình quảng bá thương hiệu: sản phẩm (chúng ta bán cái gì), giá cả (bán với giá bao nhiêu), địa điểm (bán ở đâu), xúc tiến bán hàng làm thế nào để kích thích tiêu dùng) và đối tượng (ai cần nó).

Genericized (Khái quát hoá): Một thương hiệu được sử dụng để chỉ toàn bộ một nhóm sản phẩm, ví dụ Kleenex để chỉ sản phẩm khăn giấy lau mặt.

Grandmother research (Nghiên cứu bất thường): Nghiên cứu thị trường đột xuất mà không có giá trị tiên đoán.

Home/work (Kết nối tại nhà/công sở): Trong cuốn sách này, đây là hoạt động kết nối mạng Internet cả ở nhà và nơi công sở.

Incremental sales (Doanh thu gia tăng): Lượng bán hàng mới làm tăng tổng doanh thu, không phải là doanh số bán hàng lấy từ một thương hiệu khác của bạn.

Infotainment (Thông tin giải trí): Động thái hướng đến việc làm cho thông tin thêm hài hước và dễ nắm bắt hơn.

Implied endorsement (Chứng thực ngầm): Khi ai đó nghe thấy một quảng cáo và cho rằng nhân vật được khắc họa trong quảng cáo tin rằng sản phẩm đó là tốt.

Licensing agreement (Thoả thuận cấp phép): Trao bản quyền thương hiệu của một công ty cho một công ty khác với mục đích cụ

thể nhằm tạo ra hoặc quảng bá điều gì đó dưới thương hiệu này.

Line extension (Mở rộng dòng sản phẩm): Một sản phẩm được bổ sung vào dây chuyền sản phẩm vốn có dưới hình thức hơi khác một chút (có thể là hương vị, màu sắc...).

Link (Đường dẫn): Một thiết bị phần mềm giúp người sử dụng kết nối trực tiếp với một nơi cụ thể trên một trang web.

Logo: Một biểu tượng nhận dạng một thực thể hoặc tổ chức, có thể là hình đồ họa hoặc một tổ hợp từ.

Margin (Tỷ suất lợi nhuận): Sự khác nhau giữa giá cơ bản và giá bán mới, được thể hiện cả bằng đô-la và tỷ lệ phần trăm.

Marketing mix (Marketing hỗn hợp): Những nhân tố cơ bản trong việc quảng bá một thương hiệu trên thị trường.

Markup (Tiền chênh lệch): Tỷ lệ phần trăm thêm vào giá cơ bản.

Mission statement (Tuyên bố sứ mệnh): Tuyên bố về mục tiêu của một tổ chức.

National brands (Thương hiệu quốc gia): Các thương hiệu có mặt trên khắp mọi miền của đất nước.

Order bias (Khuynh hướng trật tự): Trật tự trong đó các yếu tố được tiến hành nghiên cứu được công bố cho các bên tham gia.

Original selling price and resale price (Giá gốc và giá bán lại): Giá khởi điểm của một hàng hoá được bán ra lần đầu so với các lần bán sau, khi chi phí và lợi nhuận đã tăng lên.

Positioning statement (Tuyên bố định vị): Một tổ hợp từ chuyển tải thông điệp cơ bản của thương hiệu.

Private label (Nhãn hiệu riêng): Còn gọi là thương hiệu cửa hiệu, đó là những sản phẩm được quảng bá dưới tên riêng của cửa hàng.

Promotion (Xúc tiến bán hàng): Kích thích mua sản phẩm.

Promotional advertising (Quảng cáo khuyến mãi): Tận dụng sức mạnh của một phương tiện truyền thông quảng cáo để truyền tải một thông điệp được xây dựng nhằm kích thích người tiêu dùng mua sản phẩm ngay lập tức.

Psychographic data (Dữ liệu tâm lý học tiêu dùng): Thường liên quan đến thông số về lối sống, thái độ, tín ngưỡng và sự chọn lựa của cá nhân hơn là tuổi tác hoặc các yếu tố khác.

Question sequence (Chuỗi câu hỏi): Trật tự các câu hỏi trong một nghiên cứu thị trường.

Reach (Phạm vi): Tỷ lệ phần trăm của toàn bộ thị trường tiềm năng có thể đạt được.

Regional brands (Thương hiệu khu vực): Không có mặt trên toàn quốc, chỉ có ở một số vùng.

Scanning (Máy quét): Sử dụng một công cụ đọc quang học để nhận dạng một mặt hàng bằng một loạt các vạch đen ở mã số vạch. Lưu ý mã số vạch có chứa mã số sản phẩm chung UPC, được định nghĩa trong phần dưới đây.

Store brands (Nhãn hiệu cửa hàng): còn gọi là nhãn hiệu riêng, là những sản phẩm được bán dưới thương hiệu của một cửa hàng bán lẻ.

Transactional data (Dữ liệu giao dịch): Ghi lại những gì đã được mua, ai mua, ở đâu và khi nào.



Transactional database (Cơ sở dữ liệu giao dịch): Dữ liệu ghi lại một nhóm lớn các giao dịch, có thể được phân tích theo khách hàng, cửa hiệu, thời điểm trong ngày và những nhân tố khác.

Unique identifier (Nhận dạng đặc biệt): Một tổ hợp các con số trong một trình tự duy nhất nhằm nhận dạng một vật thể này với vật thể khác hoặc một người này với một người khác.

Unique visitors (Lượng khách truy cập một lần): Con số ước tính tổng số người truy cập một trang web một lần trong một thời điểm nào đó.

Universal Product Code - UPC (Mã sản phẩm chung): Những con số theo một trật tự duy nhất, nhận dạng được nhiều sản phẩm. Chúng có trong mã vạch cùng với một loạt các vạch được đọc bởi máy quét.

Virtual (Ảo): Thứ gì đó không thể nhìn hoặc sờ thấy trong trạng thái của nó, nhưng nó vẫn tồn tại, ví dụ như một trang web.

Virtual void (Khoảng không ảo): Một thuật ngữ ám chỉ sự trống rỗng của trang web.

Virtual world (Thế giới ảo): Tập hợp tất cả những gì có trên mạng toàn cầu.

Vision statement (Tuyên bố tầm nhìn): Tuyên bố về hình ảnh của một tổ chức trong tương lai.

## ***Phụ lục B. Nguồn tư liệu và hướng dẫn tham khảo***

Phần chỉ dẫn này chia thành ba phần với những thông tin sau:

- Danh sách các thương hiệu được sử dụng và các chủ sở hữu thương hiệu đó

- Danh sách các nguồn tham khảo

- Đặc biệt: Chỉ dẫn hoạt động Internet

### **Thông tin thương hiệu**

Nhiều thương hiệu đã được nhắc đến trong các chương. Ở đây tôi đã cố gắng liệt kê tất cả các thương hiệu đó cùng với chủ sở hữu của chúng cho các bạn tham khảo. Nếu một thương hiệu được nhắc đến hơn một lần, tôi sẽ chỉ đưa thông tin về thương hiệu đó ở một chỗ.

### ***Chương 1***

1. babyGap là thương hiệu đã đăng ký của Gap, Inc., San Bruno, California.

2. Fidelity và Magellan là những thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn FMR, Boston, Massachusetts.

3. Coke là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Coca Cola Bottling, Atlanta, Georgia.

4. Sony là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Sony, Tokyo, Nhật Bản.

5. MP3 là thương hiệu dịch vụ của MP3 Holding, Inc., New York, New York.

6. Trang web Napster.com được quản lý bởi Napster, Inc., San Mateo, California.

7. Nike là thương hiệu đã đăng ký của Nike, Inc., Beaverton, Oregon.

8. Titleist là thương hiệu đã đăng ký của công ty Acushnet, New Bedford, Massachusetts.

9. Pepsi là thương hiệu đã đăng ký của PepsiCo, Inc., Purchase, New York.

10. Claritin là thương hiệu của tổng công ty Schering, Kenilworth, New Jersey.

11. Merriam-Websters Online Dictionary là thương hiệu đã đăng ký của Merriam-webster, Inc., Springfield, Massachusetts.

## ***Chương 2***

1. Clearasil, Topex, Oil của Olay, Fasteeth và Fixodent là các thương hiệu đã đăng ký của công ty Procter & Gamble, Cincinnati, Ohio.

2. Lavis hiện là thương hiệu đã đăng ký của tổng công ty Dep, Rancho Dominguez, California.

3. Welchs là thương hiệu đã đăng ký của Welch Foods, Inc., Concord, Massachusetts.

## ***Chương 4***

1. The Internet Economy Indicators là thương hiệu của Trung tâm nghiên cứu Thương mại điện tử khoa Kinh tế, trường Đại học Texas, Austin, ©2000.

## ***Chương 6***

1. Tylenol là thương hiệu đã đăng ký của McNeil Consumer Brands, Inc., New Brunswick, New Jersey.

2. King Arthur Flour là thương hiệu đã đăng ký của công ty Sands, Taylor và Wood, Norwich, Vermont.

3. Saturn là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Saturn, Spring Hill, Tennessee.

4. Rubbermaid là thương hiệu đã đăng ký của Rubbermaid Home Products, Inc., Wooster, Ohio.

5. Arm & Hammer là thương hiệu đã đăng ký của công ty Arm & Hammer Division of Church & Dwight, Preciton, New Jersey.

6. Chrysler ChrySsler PT Cruiser là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Daimler Chrysler, Auburn Hills, Michigan.

7. Clorox là thương hiệu đã đăng ký của công ty Clorox, Oakland, California

8. Barbie là thương hiệu đã đăng ký của Mattel, Inc., El Segundo, California.

9. Hasbro là thương hiệu đã đăng ký của Hasbro Industries, Inc., Pawtucket, Rhode Island.

10. The Disney Store là thương hiệu dịch vụ của công ty Walt Disney, Burbank, California.

11. The Lion King là thương hiệu đã đăng ký của công ty Walt Disney, Burbank, California.

### **Chương 7**

1. KISS 108-FM™ là thương hiệu của AMFM, Inc..

### **Chương 9**

1. The GE medallion và GE là thương hiệu đã đăng ký của công ty General Electric, Schenectady, New York.

2. CREAM OF WHEAT là thương hiệu đã đăng ký của Nabisco, Inc., East Hanover, New Jersey.

3. Carnation brand condensed milk là thương hiệu đã đăng ký của công ty Carnation, Los Angeles, California.

4. Best Buy là thương hiệu dịch vụ của Best Buy Concepts, Inc., Eden Prairie, Minnesota.

5. Toys R'Us là thương hiệu đã đăng ký của Geoffrey, Inc., Wilmington, Delaware.

6. Kids R'Us là thương hiệu đã đăng ký của Geoffrey, Inc., Wilmington, Delaware.

7. Smarterkids.com là thương hiệu dịch vụ của SmarterKids.com, Inc., Needham, Massachusetts.

8. The Complete Idiots Guide là thương hiệu đã đăng ký của Macmillan USA, Inc., Indianapolis, Indiana.

9. Chicken Soup for the Soul là thương hiệu đã đăng ký của John Canfield và Victor Hansen, Santa Barbara, California.

10. Iwon.com là thương hiệu của Iwon, Inc..

11. Grandmothers là thương hiệu đã đăng ký của công ty Whipple, Natick, Massachusetts.

12. Dell là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn máy tính Dell, Austin, Texas.

13. 6FigureJobs.com là thương hiệu dịch vụ của 6FigureJobs.com LLC Corp, New Canaan, Delaware.

14. Business Week là thương hiệu đã đăng ký của McGraw-Hill, Inc., New York, New York.

15. ColgateTotal là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Colgate Palmolive, New York, New York.

16. FreeInternet.com là thương hiệu dịch vụ của tập đoàn Freei.net, Federal Way, Washington.

17. Streamline.com là thương hiệu dịch vụ của Streamline.com, Inc., Westwood, Massachusetts.

18. MasterCard là thương hiệu dịch vụ của MasterCard International, New York, New York.

19. Tiffany là nhãn hiệu dịch vụ và thương hiệu của Tiffany & Co.,  
New York, New York.

20. Fast Company là thương hiệu đã đăng ký của Fast Company Inc., Boston, Massachusetts.

21. KFC là thương hiệu đã đăng ký của của tập đoàn KFC, Louisville, Kentucky.

22. The Wall Street Journal là thương hiệu đã đăng ký của Dow Jones & Co., Inc., New York, New York.

23. Hewlett-Packard là thương hiệu đã đăng ký của công ty Hewlett-Packard, Palo Alto, California.

24. DeBeers không còn là thương hiệu được đăng ký nữa.

25. Band-Aid và Band-Aid Brand là những thương hiệu đã đăng ký của Johnson & Johnson, New Brunswick, New Jersey.

## ***Chương 10***

1. Maxwell House là thương hiệu đã đăng ký của Kraft General Foods, Glenview, Illinois.

2. Timex là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Timex, Middletown, Connecticut.

3. Mitsubishi là thương hiệu đã đăng ký của công ty trách nhiệm hữu hạn Mitsubishi Shgi Kaisha, Tokyo, Nhật Bản.

4. Lexus là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn ô tô Toyota, Aichi-ken, Nhật Bản.

5. Sprint là thương hiệu đã đăng ký của công ty truyền thông Sprint, thành phố Kansas, Missouri.

6. Mc Donald's là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Mc Donals, Oak Brook Park, Illinois.

7. Apple Computer là thương hiệu đã đăng ký của Apple Computer Inc., Cupertino, California.

8. Salesforce.com là thương hiệu dịch vụ của salesforce.com Inc., San Francisco, California.

9. Sprint PCS là thương hiệu đã đăng ký của công ty truyền thông Sprint L.p, thành phố Kansas, Missouri.

10. Honda và Thinking là những thương hiệu của công ty mô tô Honda, Tokyo, Nhật Bản.

11. Lipitor là thương hiệu đã đăng ký của công ty Warner Lamert, Morris Plains, New Jersey.

12. Sun Microsytems và Were the dot in.com™ là những thương hiệu của Sun Microsystem Inc., Palo Alto, California.

13. Nortel Networks™ và How the World Shares Ideas là các thương hiệu của công ty trách nhiệm hữu hạn Northern Telecom, Montreal, Quebec, Canada.

14. Hewlett-Packard là thương hiệu đã đăng ký của công ty Hewlett-Packard, Palo Alto, California.

15. Office Depot™ là thương hiệu dịch vụ của Office Depot Inc., Boca Raton, Florida.

16. United States Postal Service và Fly Like an Eagle™ là các thương hiệu của United States Postal Service, Washington, D.c.

17. Aleve là thương hiệu đã đăng ký của Bayer-Roche LLC, Elkhart, IN, và All Day Long. All Day Long™ là thương hiệu của công ty Procter & Gamble, Cincinnati, Ohio.

### ***Chương 13***

1. Emerils và Emerilware là các thương hiệu của Emerils Food of Love Productions, Inc., New Orleans, Louisiana.

2. Universal Orlando là thương hiệu đã đăng ký của Universal City Studios Inc., Universal City, California.

3. Network40™ là thương hiệu của Network Magazine Group, New York, New York.

### ***Chương 16***

1. Macys là thương hiệu đã đăng ký của Federal Department Stores, Cincinnati, Ohio.

2. Volkswagen New Beetle là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn Volkswagen, Wolfsburg, Đức.



3. Liz Claiborne là thương hiệu của Liz Claiborne Inc., New York, New York.

### **Chương 18**

1. Skippy Peanut Butter là thương hiệu đã đăng ký của Bestfoods, Englewood Cliffs, New Jersey.

### **Chương 21**

1. Fidelity Investments là thương hiệu đã đăng ký của tập đoàn FMR, Boston, Massachusetts.

2. AT&T™ là thương hiệu dịch vụ của tập đoàn AT&T, New York, New York.

3. Cream of wheat là thương hiệu đã đăng ký của công ty Nabisco Brands, Wilmington, Delaware

4. General Electric là thương hiệu đã đăng ký của công ty General Electric, Schenectady, New York.

### **Nguồn tư liệu tham khảo**

Trong cuốn sách này, tôi đã tham khảo một số sách báo hoặc tổ chức được liệt kê dưới đây:

### **Chương 1**

1. Fast Company Magazine là tạp chí của Fast Company Media Group LLC, Boston, Massachusetts.

2. Tom Peters, The Brand You 50, Nhà xuất bản Alfred A. Knopf.

3. Del. Jones, Author says: Workers, Brand yourself© 2000 USA today.

4. Thông tin về nhãn hiệu riêng của Tom Aquilina trên cơ sở thăm dò của Viện Gallup 1996, được cập nhật trong một nghiên cứu độc lập năm 1999.

### **Chương 3**

1. Nelson, Emily. "Reunion at P&G University" ngày 7/6/2000. © 2000 The Wall Street Journal.

### **Chương 4**

1. Các báo cáo của Media Metrix đã được sử dụng:

- Báo cáo truyền thông kỹ thuật số, tháng 3 và tháng 4 năm 2000. © 2000 Media Metrix, Inc.

- Báo cáo về đồ gia dụng ở nhiều nước, tháng 4 năm 2000. © 2000 Media Metrix, Inc.

- Media Metrix/NPD Toy e-Visory, Holiday 1999. © 1999 Media Metrix, Inc.

2. Chỉ số kinh tế mạng toàn cầu © 2000 University of Texas.

3. Indrajitt Sinha. Cost transparency: The nets real threat to price and brands; Havard business review. (Chi phí vô hình. Net-mối đe dọa thực sự đối với giá cả và thương hiệu; Tạp chí thương mại Havard), tháng 3 - tháng 4 năm 2000, © Havard Business Review.

### **Chương 16**

1. Daniel Fisher. Luxe.com, Forbes, ngày 1/5/2000. © Forbes Magazine.

## **PHẦN THƯỞNG ĐẶC BIỆT DÀNH CHO BẠN**

### **Báo cáo hoạt động Internet**

*Nguồn: Media Metrix*

*Thời gian: tháng 7 năm 2000*

## **10 trang web hàng đầu trong 20 hạng mục**

**Những hoạt động nào sẽ tạo ra một trang web thành công?**

Bây giờ bạn có thể thấy được hoạt động của 200 trang web ngay trong cuốn sách này. Công ty Media Metrix, người tiên phong và dẫn đầu trong việc đánh giá Internet sẽ cung cấp cho bạn những chỉ dẫn hữu ích.

### **Bạn thấy gì từ các bảng biểu này?**

1. Các hạng mục nào khách hàng ưa chuộng hơn cả?
2. Trang web nào thu hút lượng khách truy cập nhiều nhất?
3. Những trang web này có tỷ lệ phần trăm người truy cập là bao nhiêu?
4. Bạn nên xem xét việc mua quảng cáo từ trang web nào?
5. Những trang web bạn nên đi sâu tìm hiểu để biết được tại sao chúng lại thành công như vậy. Chúng có những điểm gì khác biệt? Bạn có thể học được gì từ các chiến thuật quảng cáo của họ?

### **Các khái niệm và hướng dẫn để đọc các bảng biểu**

Lượng khách truy cập một lần tại nhà/công sở:

Số lượng thực tế tổng số người sử dụng truy cập một trang web nào đó ít nhất một lần trong một tháng nhất định. Tất cả khách truy cập một lần không được tính lặp lại (chỉ tính một lần).

Tỷ lệ % đạt được của mạng lưới truyền thông kỹ thuật số tại nhà/công sở: Tỷ lệ các cá nhân dự kiến trong mục dân số hoặc khai thác thị trường, dùng để đánh giá nội dung của một trang web cụ thể

trong tổng số các cá nhân dự kiến truy cập trang web đó trong tháng.

### **Quy mô mẫu**

Gần 55.000 cá nhân trên khắp nước Mỹ tham gia vào mẫu của Media Metrix.

### **Các điểm quy chiếu hạng mục**

Trên đầu mỗi bảng biểu, bạn sẽ thấy một dòng như sau:

Total Health Universal     21.945 - 27,4%

Nó cho bạn biết tổng số khách truy cập một lần vào mục đó của các trang web (ở đây là mục liên quan đến sức khỏe) và tỷ lệ % mục đó đạt được. Trong ví dụ này, các trang web liên quan đến sức khỏe có gần 22.000.000 người truy cập một lần trong tháng 7/2000 và tương đương với hơn ¼ tổng số người sử dụng trang web thời điểm đó. Báo cáo hoạt động Internet có thể giúp bạn và thương hiệu của bạn như thế nào?

Bạn có nghĩ đến việc tạo lập một trang web? Bạn có muốn biết cạnh tranh thực sự là gì? Bạn có thể lên mạng và dành nhiều thời gian để truy cập hết trang web này đến trang web khác, sử dụng các công cụ tìm kiếm để biết được đường link của các trang web bạn muốn xem và hãy luôn tâm niệm những vấn đề rất quan trọng sau:

- Những trang web nào trong danh sách của bạn thu hút được nhiều người truy cập nhất?

- Những trang web nào có tổng số người truy cập đông nhất? Những trang web nào có số người truy cập ít hơn?

- Bạn nên xem xét đưa thanh quảng cáo trên những trang web nào?

- Nếu bạn biết được những trang web nào đứng đầu không chỉ trong danh sách riêng của bạn, hãy bắt đầu xây dựng một khung cho thành công của trang web. Những trang web phổ biến nhất có những điểm gì chung?

- Những trang web giao dịch phổ biến nhất có những điểm gì chung?

- Nếu bạn có thể tìm hiểu được một vài dữ liệu cao cấp này, thì bạn có thể đưa chiến lược Internet của bạn đi sâu vào thực tế hơn.

Nếu bạn đã từng mong muốn rằng bạn có thể tìm hiểu được về dữ liệu như vậy thì hôm nay là một ngày may mắn của bạn. Nếu bạn đã từng cố gắng mua kiểu dữ liệu như vậy thì bạn hiểu rằng một người bình thường không thể tiếp cận được các dữ liệu đó và nó quá đắt đối với hầu hết những doanh nghiệp nhỏ. Đó là một quá trình rất tốn kém để thu thập và quản lý khối lượng khổng lồ các dữ liệu có liên quan. Vì vậy, hầu hết chúng ta sẽ không thể được tiếp cận thường xuyên và ngay lập tức.

Được sự cho phép của công ty Media Metrix, tôi rất vui khi có thể cung cấp cho các bạn những dữ liệu quản lý Internet của 200 trang web hàng đầu trên thế giới. Những bảng biểu mà bạn sẽ xem ở những trang tiếp theo cung cấp cho bạn số lượng khách hàng truy cập một lần, tỷ lệ % người truy cập đạt được. Chúng tôi chọn thời điểm tháng 7/2000 là một mốc quan trọng để nghiên cứu bởi hai lý do:

- Đây là thời điểm giao thoa giữa những kỳ nghỉ lớn trong giai đoạn 1999-2000.

- Cạnh tranh và củng cố, nâng cấp Internet diễn ra mạnh mẽ trong sáu tháng cuối năm. Đây sẽ là thời điểm xuất phát cho bạn, khi

những báo cáo tin tức trong một hoặc hai năm nữa sẽ nói cho chúng ta biết cái gì đang thay đổi và ai sẽ là người chiến thắng.

Với Media Metrx, tôi đã chọn ra 20 hạng mục để bạn xem xét trong phần đặc biệt này:

Y tế	Cửa hàng bách hóa	Giải trí trẻ em	Thể thao
Cửa hàng bán lẻ	Hàng tiêu dùng	Tin tức/ Nghiên cứu tài chính kinh tế	Thời trang
Cộng đồng	Giải trí/ Âm nhạc	Đồ dùng điện tử	Tin tức chung
Trò chơi	Thông tin du lịch	Dịch vụ/ thảo luận/ Trò chuyện	Tự động hóa
Việc làm	Kinh doanh trên mạng	Kinh doanh du lịch	Sở thích/ Lối sống

**Bạn có thể biết thêm nhiều thông tin hơn không? Tất nhiên là có!**

Tôi rất khuyến khích các bạn vào trang web của Media Metrix mỗi tháng một lần để xem những thông cáo báo chí và những nghiên cứu mới nhất, địa chỉ trang web là [www.mediametrix.com](http://www.mediametrix.com). Trang web này đăng tải vô vàn các bài viết và những phân tích mà bạn có thể đọc miễn phí. Bạn cũng sẽ tìm được một kho quý báu đầy những thông cáo báo chí trong mục văn thư lưu trữ của Media

Metrix. Tôi đã in ra một số đoạn mà tôi thích nhưng sẽ dễ hơn cho bạn khi đọc toàn bộ nội dung của nó trên mạng.

Đây là 10 trong số rất nhiều những thông cáo báo chí mà tôi nghĩ bạn nên biết. Những thông cáo mà tôi chọn là một bộ phận tiêu biểu có nội dung quan trọng (trong đó, bản phân tích dân số đứng thứ 5 trong danh sách là một tài liệu có nội dung rất hay) và là một cửa sổ mà qua đó bạn có thể thấy được tác động văn hoá đang nổi lên của thế giới mạng (chẳng hạn bài Napster và những điều khoản hiệp ước chính trị).

9/12/00: Trẻ em dành thời gian lên mạng ít hơn người lớn 1/2 lần

9/11/00: Napster Application tăng bốn lần, lên tới gần 5 triệu người sử dụng trang web của Mỹ tại gia, theo Media Metrix.

8/24/00: Truy cập các trang web chính trị như Budweiser.com, Peppercorn.com và Powerade.com trong các tuần lễ chính trị

8/22/00: Media Metrix công bố 50 trang web hàng đầu của Mỹ, những đặc tính của truyền thông kỹ thuật số trong tháng 7/2000 và những trang web thành công nhất

8/21/00: Nhóm tài chính: Phân chia theo nhân khẩu học và mẫu truy cập web theo thu nhập hộ gia đình.

8/17/00: B-to-B, Mục quảng cáo trên mạng đang phát triển nhất, đạt tới 3 tỷ năm 2005

8/10/00: Mục giải trí dẫn đầu danh sách các danh mục mới hàng đầu năm 2000

8/09/00: Phụ nữ truy cập Internet vượt hơn nam giới cả về số lượng và mức độ gia tăng

7/20/00: Media Metrix công bố kết quả đánh giá Internet đối với các nước ôxtrâyliã, Canada, Pháp, Đức, Nhật, Anh và Mỹ

Những ai xem qua danh sách này đều thấy rằng việc truy cập trang web Media Metrix là rất hữu ích.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn tới những người trong công ty Media Metrix vì những đóng góp to lớn của họ cho cuốn sách. Tôi hy vọng các bạn sẽ thấy tài liệu này thú vị và mang lại cho bạn nhiều cơ hội học hỏi.



## *Danh mục thuật ngữ*

### **A**

4T, 87

### **B**

bản quyền, 160,336,363,396,408

### **C**

Các bộ phận thay thế, 285, 287

cải tiến, 154, 182, 187, 256, 377

cập nhật, 37, 46, 52, 72, 86, 184, 296, 380, 417

cấp phép, 108-110, 149, 408

cấu trúc, 51, 81, 107, 136-137, 141, 158, 202

cây quyết định, 253-254, 263, 407

chăm sóc khách hàng, 74, 77, 237, 404

chấp nhận, 17, 28, 55, 97, 105-106, 120, 170, 197, 203, 208, 209, 323, 387, 407

chấp nhận rủi ro, 170, 208

chiến lược nhãn hiệu riêng, 13

chọn lựa, 197, 252, 406, 409

chuỗi câu hỏi, 172, 408

chuỗi phân phối, 265, 268, 270, 281, 302, 308, 313

Chương trình, 223, 224, 378

cơ cấu, 32-35, 39-40, 42-43, 51, 170, 299, 407

cơ sở dữ liệu giao dịch, 257, 295  
công thức, 38, 88, 103, 105, 254, 279, 302, 306-308, 314, 322,  
361  
cửa hàng bán lẻ, 22, 155, 271, 275, 290, 309, 383, 387, 406,  
409  
cửa hàng trên mạng internet, 71

## **D**

dạng báo cáo, 351  
danh tiếng, 101, 107, 150, 178, 213, 215-216, 227, 237, 332-  
333, 337, 391, 394-396, 398, 404  
đặt hàng, 88, 109, 185, 261, 267, 271- 273, 275, 281, 318  
đầu tư vốn, 52  
đề xuất khuyến mãi về giá, 316-317  
dịch vụ phát thanh công cộng, 186  
điểm bùng nổ, 25  
điểm lưu trữ, 270  
Điểm phân phát, 273  
Điểm tiếp xúc, 270  
điều khiển, 212, 388, 402  
độ co giãn, 215  
đo lường, 353, 367, 369, 373, 401  
doanh thu, 24, 26, 28, 34, 46, 50, 55, 65-68, 98, 117, 131. 166,  
182-183, 203, 208, 320, 359-360, 366-367, 369-371, 373. 376, 406,  
408

doanh thu gia tăng, 370-371, 407

đọc các dạng báo cáo, 345

đối tác xúc tiến thương mại, 284

đối thủ cạnh tranh, 7, 54, 55, 59, 70, 75, 98, 102, 105, 116-117, 190, 197, 199, 229, 236, 252-253, 283-290, 292, 295-297, 309, 311, 315, 320, 336, 338, 354, 367, 396, 405-406

đối tượng, 14, 16, 19, 81-84, 88, 92, 152, 166, 167, 190, 197, 202, 220, 221, 248, 252, 259, 262, 272, 292, 293, 327, 328, 329, 407

đóng gói, 40, 134, 153, 177, 270, 310- 311, 317-318, 333, 335, 368, 397, 399, 407

Dữ liệu, 189, 255, 258, 378, 380, 389, 407, 409, 410

dữ liệu đầu vào sơ bộ, 242

dữ liệu giao dịch, 257, 378, 379, 410

dữ liệu nhân khẩu, 255

dữ liệu nhân khẩu học, 255

dùng thử, 331

đường dẫn, 72-73, 158

## **G**

giá bán, 53-55, 277, 299, 300-308, 310-311, 313-316, 320-321, 323- 325, 361, 408-409

giá bán đố, 301-302

giá bán lẻ, 301-303

giá cạnh tranh, 277, 310

giá gốc, 234, 303

giá thông thường, 308-310, 315, 319, 322

giá trị cốt lõi, 7, 129-130, 139, 142- 143, 214

giá trị cốt lõi của thương hiệu, 7, 129, 214

giá trị thương hiệu, 27, 88, 98, 111- 123, 126-128, 132, 151-152, 155, 171-172, 196, 204, 206-208, 215- 216, 218-219, 221, 226-227, 234, 287, 321, 323

giám đốc thương hiệu, 36-37, 50-54, 95-96, 98, 106, 112, 202, 205

giảm giá, 14, 48, 71, 82, 87, 234, 262, 310, 316-317, 320, 341, 368, 380, 384, 389, 392

giáo dục cho người lớn, 185

giới thiệu, 5, 98, 103, 106, 120, 138, 162-163, 169, 175, 183, 186, 221, 241, 247, 277, 301, 306, 329, 332, 334, 347, 389, 392

## **H**

hàm ý tán thành, 329

hiệu quả, 17-18, 42, 46, 56-57, 75, 90, 121, 152-153, 164-165, 172, 190, 202, 207, 260, 277, 281, 283, 285, 297, 306, 319, 321, 337, 353, 371- 372, 377, 383, 385-386, 397, 407

hồ sơ thương hiệu, 16, 151, 229, 231- 236, 245, 268, 294, 308, 343, 401

hoạt động quản trị thương hiệu, 32,50

## **K**

kênh phân phối, 7, 229, 236, 265, 272, 278-281, 285, 290-291, 368, 370, 406

khách hàng mục tiêu, 85, 128, 152, 154, 164, 166-167, 171, 242, 247- 248, 252-254, 258-260, 262-263, 328, 330-331, 382, 399, 407

khách hàng tốt nhất, 58, 380, 383-384

khái quát, 33, 48, 51, 66, 82, 156-157, 160, 172, 236

## **L**

làm việc nhóm, 87, 90 - 92

lập kế hoạch, 38, 47

liên kết, 47, 58, 200, 237, 329, 335, 378, 380, 383

## **M**

mạng toàn cầu, 63, 66, 68, 192, 352, 410, 418

mâu thuẫn kênh, 278, 406

## **N**

nền kinh tế Internet, 66

ngân sách nhỏ, 339

Nghiên cứu bất thường, 407

nghiên cứu định lượng, 165, 173

Nghiên cứu thị trường, 47, 174, 407

nghiên cứu và phát triển, 42

người điều hành, 94, 167-168, 170, 244, 278

người dùng Internet, 61, 64, 68, 181

nhà chế tạo dụng cụ trang bị đầu tiên, 309  
nhận dạng đặc biệt, 378  
nhận diện thương hiệu, 31, 85, 112, 147  
nhãn hiệu riêng, 13, 21-29, 109, 355, 360, 368, 409, 417  
nhãn hiệu thương mại, 147, 149, 157- 160  
nhận thức, 32, 39, 73, 86, 112, 116, 122, 124, 130, 138, 148-  
149, 181, 209, 220, 321, 323, 365-366, 368, 373  
nhận thức về thương hiệu, 113, 149, 366, 368  
nhóm quản trị thương hiệu, 37, 40, 51, 79, 332  
nhóm sản phẩm cạnh tranh, 285, 288  
nhóm trọng tâm, 126, 153, 166-169, 171, 175  
những cam kết nhất định, 14, 23, 29, 74  
nuốt chửng, 69, 70, 406

## **P**

phá huỷ thương hiệu, 61  
phác thảo, 136, 141, 347  
phạm vi, 9, 76, 91, 154, 190, 278, 280, 287, 346, 395  
phân phối, 21, 26, 49, 57, 192, 208, 234, 260, 265-270, 273-  
277, 280 - 281, 291, 254-295, 297, 300, 302, 305, 309, 339, 366,  
370, 398, 407  
phân phối lẻ, 275  
phân tích thị trường, 229, 248, 295, 378  
phân tích thị trường mục tiêu, 229, 295

phong cách sống, 183-184

## **Q**

quan điểm thương hiệu, 7, 16, 31, 39, 41, 43, 77, 229, 231-234, 244, 371

quản lý danh mục, 58-59

quản trị thương hiệu, 7-8, 11, 14-17, 27, 29, 31-40, 42-43, 45-52, 58-60, 73, 77, 79, 81-82, 85-86, 90-91, 93, 95-96, 101-102, 104, 114, 132, 134, 137, 145, 160, 162, 182, 196, 199, 229, 231, 235, 244, 256-257, 266, 296, 304, 307, 314, 325, 327, 332, 339, 343, 346, 365, 373, 376, 377, 385, 391, 394, 403-405

quảng cáo khuyến mãi, 339

quảng cáo trên truyền hình, 83, 85, 173, 372

## **R**

rào cản, 395-396

## **S**

săn đầu người, 31

sản phẩm có thương hiệu, 13, 21-22, 25-26, 29, 32, 42, 46, 71, 102, 193, 215, 276

sản phẩm mới, 37, 40, 55, 76, 106 - 107, 110, 118, 120, 148-149, 160, 182, 194, 205-208, 215, 256, 263, 285-286, 289, 295-296, 297, 304, 320, 324, 376

sơ đồ tổ chức, 33-35, 37, 40, 48, 51

sở hữu tên miền, 72-73

so sánh, 21, 24-25, 72, 250, 303, 311, 313, 320, 325, 351-355, 359, 364, 380

## T

tài chính, 33, 37-38, 42, 46, 57, 96, 111, 154, 178, 187, 208, 215, 221, 232, 234, 277, 279, 286, 299, 301, 303, 314, 323, 328, 330, 386, 397, 421-422

Tái định vị, 331

tâm lý học tiêu dùng, 247, 254-255, 409

tầm nhìn thương hiệu, 129, 130

tạp chí kinh doanh, 94, 101, 255, 257

tên miền, 72-73, 371, 406

tên thương hiệu, 72-73, 83, 97, 107, 110, 145, 148-152, 155-160, 333-334

thế giới ảo, 64,74

thị phần, 23, 38, 52, 58, 68-70, 221, 250, 274-275, 291, 356, 358, 360, 406

thiết lập, 38, 113, 115, 121, 136, 158 - 159, 180, 207, 232, 277, 308-310, 328, 333-334, 352

thiết lập vị trí, 328

thời gian tạm ngừng sản xuất, 285- 286

thông cáo báo chí, 336,421

thông tin giải trí, 178

thư điện tử, 63, 74, 88, 123, 188, 261, 270, 330, 337-338, 351, 376, 380- 381, 385-386, 405



thực thể, 14-17, 21, 29, 32, 80, 82, 93 - 96, 99, 104, 194-195, 215, 227, 253, 405-406, 408

thực thể xác định, 14, 17, 21, 29, 32, 93, 215, 405

thước đo dựa trên thực tế, 366

thương hiệu cá nhân, 15-18, 212, 216, 218-219, 226-227, 366

thương hiệu hoá cá nhân, 17

thương hiệu quốc gia, 21, 26-27, 29

thương mại, 13, 40, 65, 67, 121, 157, 159-160, 187, 190, 199, 203, 206, 208, 247, 266, 273, 295, 340, 363, 369, 387, 399, 418

thương mại điện tử, 65, 190, 206, 208, 266, 369, 387

thương vụ, 308, 316, 319, 336

thương vụ đặc biệt, 308, 316, 319

tiền lãi, 300-309, 314-315, 318-319, 324, 398

tiền lãi đóng góp, 304-306

tiếp thị 1-1, 382, 384-385

tiêu đề chính, 351

tiêu đề phụ, 162, 351

tính cách thương hiệu, 112

tính thường xuyên, 380, 390

Tổ chức quản lý và giám sát tên miền quốc tế, 371

triết lý kinh doanh, 33-35, 39, 47, 126, 183

trọng tâm, 31-32, 47, 59-60, 90, 139, 168, 170, 172, 188, 221, 353, 391

trực tiếp đến khách hàng, 19, 198

trung gian, 277, 281, 293, 300, 363, 400, 402, 407

trung thực, 87, 91-92, 124, 135-136, 140-143, 248, 333, 388

tuyên bố định vị, 161-164, 166, 175

tuyên bố sứ mệnh, 130-139, 141, 143, 192, 204

tuyên bố tầm nhìn, 130, 137, 140, 142-143, 207

## **U**

ứng dụng, 22, 49, 57-58, 66, 69, 138, 257, 263, 351, 405

## **V**

vị thế cạnh tranh, 308 vòng đời, 104-105, 274

## **X**

xây dựng thương hiệu, 14-17, 27, 46, 50, 69, 70, 93, 119, 127, 211, 213, 215-216, 225, 227, 244, 276

xúc tiến, 8, 38, 59, 81-84, 86, 88, 90, 92, 127, 175, 235, 267, 336-337, 375-379, 380-382, 389, 407

xúc tiến bán hàng, 8, 59, 81-84, 86, 88, 90, 92, 235 - 236, 336-337, 375-382, 389, 407

## **Chiến lược thương hiệu châu Á**

Một thương hiệu mạnh ẩn chứa rất nhiều sức mạnh: Nó có thể khiến một doanh nghiệp trở nên khác biệt và nổi trội so với các đối thủ cạnh tranh, ảnh hưởng tới quyết định mua của khách hàng theo chiều hướng có lợi cho doanh nghiệp, xây dựng được lực lượng khách hàng trung thành và kích thích doanh nghiệp phát triển về cả

quy mô và lợi nhuận. Các thương hiệu thành công đều do chính ban quản trị ở cấp cao nhất điều hành và phải thống nhất được phương án hành động trong toàn tổ chức thông qua rất nhiều hoạt động, thái độ và cách tiếp cận khách hàng. trong chiến lược thương hiệu Châu Á, Martin Roll đã thành công trong việc nêu lên những thách thức mà các doanh nghiệp phải đối mặt cũng như chỉ ra những yếu tố hạn chế trong môi trường kinh doanh Châu Á, ví dụ như vấn đề văn hóa và cơ cấu công ty. Chiến lược thương hiệu Châu Á đã vẽ ra con đường tiến vào thị trường quốc tế của các thương hiệu thành công ở Châu Á và làm thế nào mà một sơ doanh nghiệp ở đây đã từng bước cạnh tranh lại với các thương hiệu ở Châu Âu. Những thương hiệu như thế cùng sẽ chia một giá trị chung, đó là sự tận tụy nhiệt thành đối với việc xây dựng thương hiệu từ hội đồng quản trị và ban quản lý cấp cao.

*Chiến lược thương hiệu châu Á* cung cấp một cái nhìn toàn cảnh, những công cụ và những chỉ dẫn từng bước mang tính thiết thực nhằm làm sáng tỏ tiến trình và hoạt động phát triển cũng như quản trị thương hiệu. Nó chỉ rõ tại sao các hội đồng quản trị và ban quản lý ở châu Á cần bắt đầu nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua việc xây dựng thương hiệu. Martin Roll đã cung cấp những câu chuyện thực tế hết sức thuyết phục và hấp dẫn cùng những công thức thành công của các doanh nghiệp. Không có lý do gì để không xây dựng những thương hiệu Á Châu mạnh, đủ sức cạnh tranh xuyên quốc gia với Chiến lược thương hiệu châu Á.

# MỤC LỤC

## **Phần 1. Sức mạnh của quản trị thương hiệu**

Chương 1. Sống trong một thế giới thương hiệu

Chương 2. Quản trị thương hiệu là gì?

Chương 3. Lược sử phát triển của quản trị thương hiệu

Chương 4. Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết

## **Phần 2. Học cách tư duy của một nhà quản trị thương hiệu**

Chương 5. Bắt đầu định hướng trở thành nhà quản trị thương hiệu

Chương 6. Vai trò quan trọng và trách nhiệm nặng nề của nhà quản trị thương hiệu

Chương 7. Giá trị thương hiệu: Tiền trong ngân hàng

Chương 8. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu

## **Phần 3. Bạn nhận được: Niềm vui, sự sáng tạo và nguồn cảm hứng**

Chương 9. Tên thương hiệu đơn giản chỉ là từ ngữ?

Chương 10. Cặp đôi quyền lực: Thương hiệu + Tuyên bố định vị

Chương 11. Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng mang thương hiệu

Chương 12. Phát triển thương hiệu: Thương hiệu của sản phẩm, dịch vụ và khoa học

Chương 13. Phát triển thương hiệu: Những người nổi tiếng và các kênh truyền thông

#### **Phần 4. Xây dựng quan điểm thương hiệu**

Chương 14. Hồ sơ thương hiệu

Chương 15. Phân tích thị trường mục tiêu

Chương 16. Hệ thống các kênh phân phối

Chương 17. Xác định đối thủ cạnh tranh

Chương 18. Phương thức định giá

Chương 19. Chiến lược truyền thông: Những điều đúng đắn và phù hợp với thương hiệu

#### **Phần 5. Nắm quyền sở hữu: Phần quản lý chung của quản trị thương hiệu**

Chương 20. Không ngừng phân tích: Học cách yêu các con số

Chương 21. Thước đo thành công

Chương 22. Song hành cùng xúc tiến bán hàng: Bạn phải thay đổi không ngừng

Chương 23. Tương lai của quản trị thương hiệu

#### **Phụ lục A. Chú giải thuật ngữ**

#### **Phụ lục B. Nguồn tư liệu và hướng dẫn tham khảo**

#### **Danh mục thuật ngữ**

---//---

## **QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU**

Tác giả: PATRICIA F.NICOLINO

NGUYỄN MINH KHÔI dịch PHƯƠNG HÀ hiệu đính

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG XÃ HỘI**

Ngõ Hòa Bình 4 – Minh Khai – Hai Bà Trưng – Hà Nội

ĐT: 04-3624 6917 – Fax: 04-3624 6915

Chịu trách nhiệm xuất bản: **HÀ TẮT THẮNG**

Biên tập: **ĐINH THANH HÒA**

Thiết kế bìa: **TRẦN VĂN PHƯƠNG**

Trình bày: **NGUYỄN TÀI THƯ – PRIMA**

Sửa bản in: **PRIMA**

In 1500 bản, khổ 16 x 24cm tại Nhà in Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ Nguyễn Lâm. Giấy chấp nhận đăng ký kế hoạch xuất bản số: 80-2009/CXB/15-14/LĐXH. Quyết định xuất bản số: 1002/QĐ/NXBLĐXH.

In xong và nộp lưu chiểu quý I/2009.

# Table of Contents

## QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

### Phần 1. SỨC MẠNH CỦA QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Chương 1. Sống trong một thế giới thương hiệu

Chương 2. Quản trị thương hiệu là gì?

Chương 3. Lược sử phát triển của quản trị thương hiệu

Chương 4. Thương mại điện tử giúp thương hiệu trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết

### Phần 2. HỌC CÁCH TƯ DUY CỦA MỘT NHÀ QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU

Chương 5. Bắt đầu định hướng trở thành nhà quản trị thương hiệu

Chương 6. Vai trò quan trọng và trách nhiệm nặng nề của nhà quản trị thương hiệu

Chương 7. Giá trị thương hiệu: Tiền trong ngân hàng

Chương 8. Sứ mệnh, tầm nhìn và giá trị cốt lõi của thương hiệu

### Phần 3. BẠN NHẬN ĐƯỢC NIỀM VUI, SỰ SÁNG TẠO VÀ NGUỒN CẢM HỨNG

Chương 9. Tên thương hiệu đơn giản chỉ là từ ngữ?

Chương 10. Cặp đôi quyền lực: Thương hiệu + Tuyên bố định vị

Chương 11. Phát triển thương hiệu: Thông tin và giáo dục cũng mang thương hiệu

Chương 12. Phát triển thương hiệu: Thương hiệu của sản phẩm, dịch vụ và khoa học

Chương 13. Phát triển thương hiệu: Những người nổi tiếng và các kênh truyền thông

### Phần 4. XÂY DỰNG QUAN ĐIỂM THƯƠNG HIỆU

Chương 14. Hồ sơ thương hiệu

Chương 15. Phân tích thị trường mục tiêu

Chương 16. Hệ thống các kênh phân phối

Chương 17. Xác định đối thủ cạnh tranh

Chương 18. Phương thức định giá

Chương 19. Chiến lược truyền thông: Những đi ều đúng đắn  
và phù hợp với thương hiệu

Phần 5. NĂM QUYỀN SỞ HỮU

Chương 20. Không ngừng phân tích: Học cách yêu các con  
số

Chương 21. Thước đo thành công

Chương 22. Song hành cùng xúc tiến bán hàng: Bạn phải  
thay đổi không ngừng

Chương 23. Tương lai của quản trị thương hiệu

Phụ lục A. Chú giải thuật ngữ

Phụ lục B. Nguồn tư liệu và hướng dẫn tham khảo

Danh mục thuật ngữ

MỤC LỤC