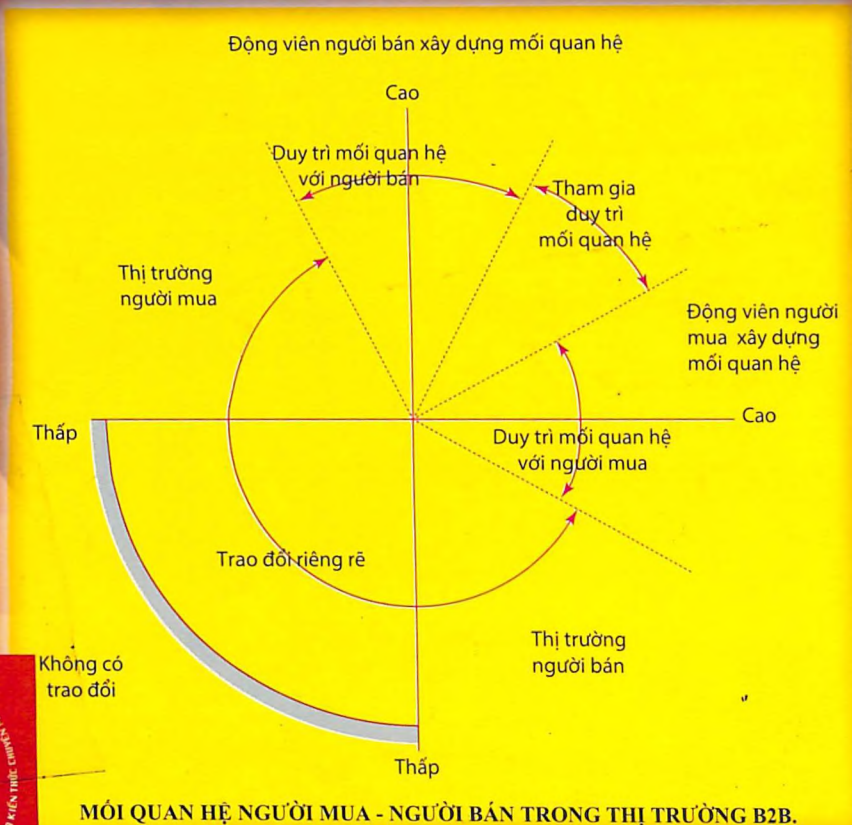


LƯU ĐAN THỌ - TÔN THẤT HOÀNG HẢI -
CAO MINH NHỰT

MARKETING B2B - MARKETING KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC

LÝ THUYẾT VÀ TÌNH HUỐNG THỰC HÀNH ỨNG DỤNG CỦA CÁC CÔNG TY VIỆT NAM



khách
TUẤN MINH

ĐIỂM ĐẾN KINH THỰC TẾ CỦA VIỆT NAM

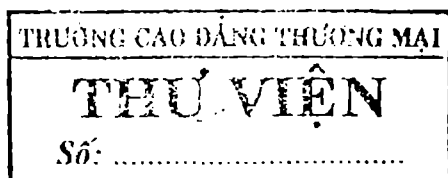


NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

LƯU ĐƠN THỌ - TÔN THẮT HOÀNG HẢI -
CAO MINH NHỰT

**MARKETING B2B –
MARKETING KHÁCH HÀNG
TỔ CHỨC**

(LÝ THUYẾT VÀ TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG
CỦA CÁC CÔNG TY VIỆT NAM)



NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

LỜI NÓI ĐẦU

Là người làm marketing hầu như tất cả chúng ta đều có hiểu biết nhất định về thị trường người tiêu dùng. Là người tiêu dùng, hầu như ngày nào chúng ta cũng phải mua vật dụng thiết yếu. Ngoài ra, chúng ta không thể tránh khỏi hàng loạt các thông điệp marketing ô ạt tấn công chúng ta từ khắp các phương tiện truyền thông. Song trên thực tế, thị trường công ty B2B còn lớn hơn gấp bội. Thật vậy, chỉ riêng ở Việt Nam mỗi năm, các công ty chi hàng chục tỷ đô-la cho thiết bị văn phòng và bảo trì. Các cơ quan chính phủ của Việt Nam thậm chí còn đóng góp nhiều hơn cho thị trường công ty. Trên thế giới cũng vậy, hoạt động thương mại qua Internet giữa các tổ chức đến nay cũng có tổng giá trị lên đến gần 3 nghìn tỷ đô-la.

Dù là giao dịch trực tiếp, qua điện thoại, hay trên Internet, mỗi ngày người làm marketing trên thị trường công ty B2B đều phải xử lý những quyết định mua hàng phức tạp, có sự tham gia ra quyết định của nhiều người. Các quyết định này có thể là lệnh mua lặp lại những sản phẩm từng giao dịch hay những vụ mua bán phức tạp với các linh kiện và vật liệu có nguồn cung ứng từ khắp nơi trên thế giới. Chúng thường liên quan đến việc thiết lập mối quan hệ bền vững giữa công ty và khách hàng, cũng như khả năng phản hồi của công ty trước những thay đổi thường xuyên trên thị trường hiện tại. Sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng công ty là những yếu tố chính trong quá trình phát triển các mối quan hệ dài hạn.

Thị trường công ty B2B có nhiều thử thách hơn thị trường tiêu dùng B2C. Việc mua sắm cho tổ chức cũng phức tạp hơn rất nhiều so với mua sắm tiêu dùng và chuyên nghiệp hơn do những người được đào tạo bài bản thực hiện. Vì thế quyển sách này sẽ thảo luận về bản chất của thị trường marketing B2B, bản chất nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ, các cách tiếp cận khác nhau của marketing B2B, đặc biệt là việc xây dựng mối quan hệ giữa người bán và người mua. Bởi vì marketing B2B liên quan đến hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ giữa các tổ chức nhằm phục vụ quá trình hoạt động, vận hành sản phẩm khác hoặc bán lại của tổ chức. Quyển sách marketing B2B này

được viết theo quan điểm mở rộng, nghĩa là khách hàng không chỉ là các tổ chức công nghiệp mà còn bao gồm cả người bán lại.

Các tài liệu viết về marketing tiêu dùng thì nhiều nhưng tài liệu viết marketing B2B – marketing khách hàng tổ chức thật hiếm hoi. Và hầu như các tài liệu này không giải thích chi tiết, thiếu vắng những tình huống thực tiễn trong cuộc sống - lấy bối cảnh môi trường kinh doanh đặc thù của Việt Nam làm nền tảng, do chính các công ty Việt Nam vận hành và thực hiện. Đây là một yêu cầu quan trọng để nghiên cứu, học tập và ứng dụng đối với môn học khó và có tính thực hành ứng dụng cao như môn marketing B2B.

Hiện nay có hai xu hướng về viết sách giáo trình đại học đang tồn tại ở Việt Nam mà khi xem xét thì xu hướng nào cũng có vấn đề và bất cập.

Xu hướng thứ nhất, một số tác giả đã nỗ lực biên dịch từ các sách quản trị và marketing của nước ngoài. Tuy vậy, việc sử dụng các lý thuyết và tình huống của nước ngoài trong học tập, giảng dạy và ứng dụng không cao vì nó quá xa lạ với thực tế và môi trường kinh doanh của Việt Nam. Người thầy giáo, người học và người làm công việc truyền thông thật khó tiếp thu những tình huống trong những điều kiện thị trường hoàn toàn khác biệt với điều kiện của Việt Nam. Điều này gây khó khăn rất lớn cho những ai muốn tìm hiểu và vận dụng kiến thức marketing B2B vào thực tế, đặc biệt là các bạn sinh viên, những người chưa từng trải nghiệm thực tế.

Ngoài ra như Yevgeny Yevtushenko từng nói rằng “dịch văn cũng như phụ nữ, nếu bản dịch đẹp thì nó không đúng ý nghĩa của bản gốc, nếu bản dịch trung thực với bản gốc thì nó chắc chắn không đẹp”. Chính vì thế các chuyên gia ngoại ngữ thường cảnh báo rằng *dịch là phàn*. Có nhiều giảng viên có lẽ xuất phát từ ý đồ tốt muốn dịch những quyển sách tiếng Anh để chia sẻ với đồng nghiệp và giảng dạy cho sinh viên. Nhưng nếu bản dịch không chuyên tải trọn vẹn được ý nghĩa của bản gốc thì có khả năng biến bản dịch thành một thứ văn vô dụng và có thể nguy hiểm.

Trong học thuật, dịch một quyển sách khoa học có khi còn khó hơn viết. Dịch một cách cẩn thận đòi hỏi người dịch không chỉ am hiểu sâu sắc vấn đề, am hiểu tiếng Anh, mà còn phải biết rộng về thuật ngữ. Nhưng có rất nhiều thuật ngữ marketing mới hoàn toàn không có trong từ vựng tiếng Việt. Những khó khăn đó dẫn đến một thực tế là đôi khi đọc bản tiếng Anh của một quyển sách còn dễ hiểu hơn đọc bản dịch tiếng Việt của một dịch giả nào đó. Tiêu biểu và hậu quả cho tình trạng này là nhiều sai sót không đáng có trong những quyển sách về marketing được dịch thuật trong thời gian gần đây ở nước ta.

Xu hướng thứ hai, đáng buồn hơn, cái gọi là sách giáo trình, nhan nhản trong các trường đại học của Việt Nam hiện nay thật sự chỉ là các đề cương bài giảng gạch đầu dòng, toàn là lý thuyết suông, không có lấy nổi một thí dụ minh họa. Đề cương bài giảng chỉ là những dàn ý (outline) tóm tắt hoàn toàn khác xa với một quyển sách được nghiên cứu nghiêm túc và biên soạn công phu, hoàn chỉnh. Theo lời GS Nguyễn Lâm Dũng phê bình: “Sách giáo trình đại học hiện nay của Việt Nam ta “mỏng như lưỡi mèo” - điều không hề thấy ở bất cứ nước nào trên thế giới. Các nước ngày nay, ngay cả nước nghèo như Nepal nhưng sách giáo trình đại học của họ cũng rất dày, rất hay.” Chỉ học lý thuyết chay như vậy thì làm sao biết vận dụng vào thực tế. Hầu hết sinh viên Việt Nam sau khi ra trường vào làm việc ở các công ty đều phải được đào tạo thực hành lại; gây hao tổn công sức và thời gian của toàn xã hội.

Còn về tồn tại và bất cập trong cách thức giảng dạy thì có nhiều trường đại học của Việt Nam và nhiều giảng viên bê nguyên xi sách tiếng Anh vào giảng dạy. Ngay chính các học giả Anh, Mỹ cũng khuyên chúng tôi, những người nhiều năm du học tại Anh, Mỹ là nên đọc các quyển sách mà họ viết chung với các học giả Á châu chứ không nên đọc các ấn bản toàn cầu (international version) mà họ viết riêng cho các quốc gia phát triển. Trên các quyển sách của các học giả Anh, Mỹ nổi tiếng đều có địa chỉ mail của họ, bạn hãy viết thư hỏi họ xem có đúng như vậy không thì sẽ kiểm chứng được tính xác thực từ thông tin mà chúng tôi vừa nói đến.

Cải cách giáo dục thì sách giáo khoa phải đi trước một bước. Có thể nói, *chưa bao giờ như bây giờ* nền giáo dục của Việt Nam cần có những quyển sách giáo khoa được Việt Nam hóa “kiến thức toàn cầu, am hiểu địa phương”; nghĩa là biết ứng dụng các lý thuyết và các mô hình tiên tiến của thế giới; “Biết nhận ra động lực chủ đạo của phát triển : khai sáng (enlightenment). “Khai sáng là sự khai mở mạnh mẽ về tư duy, là sự dưng cảm tháo bỏ sự lạc hậu, sự khao khát học hỏi tri thức tinh hoa của nhân loại.” (Vũ Minh Khương, Đại học Quốc Gia Singapore).

Những quyển sách giáo khoa được Việt Nam hóa đó không chỉ mang tính hiện đại, mà *trước hết*, phải biết chất lọc những lý thuyết và kiến thức hiện đại nào phù hợp và có khả năng ứng dụng vào hoàn cảnh thực tế của Việt Nam, và *kế đến*, trình bày theo trật tự và hệ thống sao cho dễ đọc, dễ hiểu và *đặc biệt là* dễ ứng dụng đối với độc giả Việt Nam. Ở đây nổi lên tầm quan trọng và vai trò không thể thiếu của người thầy là người biết chọn lọc và đưa đường dẫn lối cho sinh viên. Vấn đề là mình hiểu nhưng trình bày thế nào để cho người khác hiểu lúc nào cũng hết sức cần thiết.

Quan điểm viết xuyên suốt từ đầu đến cuối của chúng tôi là xây dựng một cấu trúc chặt chẽ, ý tưởng thống nhất và liên hệ hữu cơ với nhau “*Viết trước nghĩ đến sau, viết đoạn sau soi lại đoạn trước*” tức là *chẳng có câu nào, đoạn nào là vô tâm mà câu nào, đoạn nào cũng có dụng ý cả*. Các thí dụ minh họa trong mỗi chương là những tình huống marketing điển hình. Các lý thuyết đều được giới thiệu một cách cô đọng, xúc tích kèm theo là những phân tích, bình luận thấu đáo đến cốt lõi của vấn đề. Để bạn đọc dễ cảm nhận và dễ tiếp thu, chúng tôi đã diễn đạt bằng cách hành văn chặt chẽ, trong sáng, giản dị và giàu hình ảnh. Quan điểm của chúng tôi là cố gắng giới thiệu những lý thuyết marketing B2B căn bản lẫn kinh nghiệm và bí quyết thực hành. *Với những nội dung như vậy*, chúng tôi hy vọng rằng tài liệu này sẽ giúp người đọc lĩnh hội không những kiến thức và marketing B2B mà còn phát triển được những kỹ năng thực hành, vì đặc thù của lĩnh vực marketing B2B vừa là khoa học vừa là nghệ thuật, vừa lý thuyết vừa

thực hành. Một quyển sách viết về marketing B2B cần phải làm nổi bật *tính nghệ thuật* của marketing cũng như việc thực hành ứng dụng trong điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của Việt Nam.

Nội dung của quyển sách gồm 8 chương, *bắt đầu từ những vấn đề chung nhất của nghệ thuật và marketing B2B cho đến cách thức thực hành ứng dụng từ các công ty Việt Nam trong thực tế*. Mỗi chương được trình bày theo kết cấu giống nhau gồm các phần chính như : mục tiêu, nội dung, tóm lược, câu hỏi ôn tập và tình huống thực hành nghệ thuật và marketing B2B.

- Phần mục tiêu cho biết bạn đọc sẽ được trang bị các kiến thức, kỹ năng gì sau khi đọc hết chương.

- Phần nội dung là phần chính yếu nhất sẽ trình bày về lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn của nghệ thuật và marketing B2B của các công ty đang hoạt động trên thị trường Việt Nam giúp cho bạn đọc có cái nhìn tổng hợp về những vấn đề căn bản và quan trọng nhất của marketing B2B. Do chú trọng đến thực hành ứng dụng nên chúng tôi giải thích rất chi tiết, và giới thiệu rất nhiều tình huống minh họa để bạn đọc hiểu rõ hơn cách thức ứng dụng trong thực tế. Việc nghiên cứu các tình huống marketing điển hình này sẽ tạo cơ hội cho người đọc tìm hiểu, phân tích và thảo luận về các quan điểm, cách thức giải quyết vấn đề đối với những trường hợp điển hình trong nghệ thuật và marketing B2B. Dù chúng tôi đã phân tích, lý giải rất kỹ càng và chi tiết, nhưng trong khoa học *nói trắng ra cho trắng, đen ra cho đen* quả thật là chuyện khó. Ở đây dù đã phân tích kỹ lưỡng “*nói trắng ra cho trắng nhưng trên thực tế vẫn là đen*”. Do đó, việc phân tích và thảo luận thêm về các quan điểm, cách thức thực hành ứng dụng trong thực tế của bạn đọc vẫn hết sức cần thiết.

- Phần tóm tắt và câu hỏi ôn tập giúp cho bạn đọc phân biệt được những vấn đề cốt yếu và những vấn đề hỗ trợ, tự kiểm tra lại các kiến thức và xác định xem vấn đề nào cần tiếp tục nghiên cứu.

- Phần nghiên cứu tình huống tạo cơ hội cho người đọc tham gia tìm hiểu, có được cảm nhận và trải nghiệm thực tế và thực hành

ứng dụng với các vấn đề đa dạng và phức tạp trong thực tiễn nghệ thuật và marketing B2B.

Bản thảo của quyển “marketing B2B” này là 24 chương, xấp xỉ 2.000 trang giấy nhưng chúng tôi chỉ dám xuất bản có 8 chương. Bạn đọc nào muốn hiểu biết thêm hãy tìm đọc quyển sách “Quản trị marketing B2B” mà tác giả viết chung với người khác sẽ hiểu sâu hơn về môn học này.

Để viết quyển sách này, chúng tôi tham khảo nhiều quyển giáo trình hiện đại khá cập nhật của các tác giả Anh, Mỹ. Chỉ phần nhỏ bé là những trải nghiệm trong thực tiễn mà chúng tôi đúc kết do quan sát từ cách thức vận dụng của các công ty ứng dụng nghệ thuật và quản trị marketing B2B trong môi trường kinh doanh của Việt Nam.

Không có một quyển sách nào là công trình riêng của một người mà là sự kế thừa kiến thức nghiên cứu của rất nhiều người đi trước và đương thời. Quyển sách này cũng không phải là ngoại lệ. Không có các lý thuyết khai phá mở đường mà các học giả đã dày công nghiên cứu, không có các chuyên gia marketing B2B tài ba đã vận dụng sáng tạo vào thực tiễn của các công ty Việt Nam thì không có chất liệu sống để viết nên quyển sách marketing B2B này. *Vì thế*, chúng tôi bày tỏ lòng tri ân đến họ.

Chúng tôi cũng không quên cảm ơn hàng trăm công ty Việt Nam đã tài trợ để quyển sách có thể đến tay bạn đọc. Chúng tôi không làm vì lợi nhuận. Do đó, các giảng viên hay trường đại học hay sinh viên nào cần mua sẽ được nhà sách Kinh Tế Tuần Minh chiết khấu tối đa (giá rẻ như photo) để hỗ trợ việc học tập của sinh viên. Các bạn sinh viên học ở Saigon, hãy đến nhà sách Kinh Tế Tuần Minh ở địa chỉ 237 Điện Biên Phủ, phường 6, quận 3, các bạn sẽ được chào đón và được đọc sách miễn phí. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn tất cả các tác giả có tên trong phần tài liệu tham khảo. Những tài liệu mà các tác giả này xuất bản đã cung cấp cho chúng tôi những tư liệu tham khảo rất quý báu trong việc hoàn thành quyển sách marketing B2B nhỏ bé này.

MỤC LỤC CHI TIẾT

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ MARKETING KHÁCH HÀNG	
TỔ CHỨC	1
I. Tầm quan trọng của marketing khách hàng tổ chức.....	2
1.1. Bản chất của thị trường công ty.....	3
Marketing khách hàng tổ chức là gì ?.....	8
II. Các điểm độc đáo riêng có của marketing B2B.....	10
2.1. Mối quan hệ giữa người bán – người mua	11
Sự chuyển đổi từ marketing giao dịch sang marketing mối quan hệ	12
Marketing mối quan hệ (relationship marketing).....	13
2.2. Các kênh phân phối ngắn hơn	14
2.3. Nhấn mạnh đến bán hàng cá nhân	15
2.4. Tích hợp website gắn bó hơn	16
Thị trường B2B : Kết nối Internet dễ dàng hơn	17
2.5. Mối quan hệ bên trong công ty.....	18
Mối quan hệ giữa marketing/khách hàng.....	20
Môi trường.....	22
2.6. Các chiến lược xúc tiến độc đáo.....	22
III. Khách hàng tổ chức	25
Các công ty sản xuất kinh doanh/thương mại.....	25
Những nhà sản xuất thiết bị gốc (OME).....	26
Những khách hàng người sử dụng.	26
Các nhà phân phối công nghiệp hay các đại lý tiêu thụ.....	26
Các tổ chức chính phủ.	28
Các viện, trung tâm, và trường đại học.....	29
IV. Phân loại các sản phẩm/dịch vụ trong thị trường khách hàng tổ chức	31
V. Hệ thống marketing giữa các tổ chức.....	33
Những nhà cung cấp.....	35
Những khách hàng.	35
Các kênh phân phối.....	36
Tổ hợp marketing 4P tạo ra giá trị	37

VI. Marketing mối quan hệ giữa người bán – người mua trong marketing B2B	40
Lộ trình thúc đẩy mối quan hệ	40
Các giao dịch giao ngay.....	42
Mối quan tâm không đồng đều	43
Liên kết sự quan tâm	44
VII. Quản trị quan hệ khách hàng.....	50
Xây dựng mối quan hệ : Giá trị khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng.....	50
Các mức độ và công cụ của mối quan hệ khách hàng	52
Bản chất thay đổi của mối quan hệ khách hàng	53
Lựa chọn khách hàng kỹ lưỡng.....	53
Mối quan hệ sâu hơn và tương tác hơn.....	54
Các phương pháp marketing mối quan hệ	56
Quản trị quan hệ đối tác.....	58
Đối tác trong nội bộ công ty	59
Các đối tác marketing bên ngoài công ty.....	59
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 1.....	61
Câu hỏi ôn tập và thảo luận	62
Bài tập tình huống	64
CHƯƠNG 2 : MARKETING MỐI QUAN HỆ VÀ QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG TRONG B2B.....	69
I. Marketing mối quan hệ	70
1.1. Các thành phần của marketing mối quan hệ	72
1.2. Marketing nội bộ	74
1.2.1. Hợp tác với các phòng ban khác trong công ty	76
1.2.2. Hợp tác với các công ty khác trong chuỗi giá trị.....	78
1.3. Ba cấp độ của marketing mối quan hệ.....	80
Cấp độ 1 : Tập trung vào giá.....	81
Cấp độ 2 : Tương tác xã hội.....	82
Cấp độ 3 : Quan hệ hợp tác phụ thuộc lẫn nhau.....	83
1.4. Nâng cao sự hài lòng của khách hàng.....	84
1.4.1. Hiểu nhu cầu của khách hàng	84
1.4.2. Thu thập phản hồi và đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.....	85
1.5. Xây dựng mối quan hệ người mua - người bán.....	87

1.5.1. Giữ chân khách hàng	88
1.5.2. Marketing dựa trên cơ sở dữ liệu.....	91
II. Mối quan hệ người mua - người bán trong thị trường công ty	93
Quan hệ hợp tác (partnership)	99
Lựa chọn đối tác kinh doanh.....	99
2.1. Các loại hình hợp tác	100
Quan hệ hợp tác bán (seller partnership)	100
Hợp tác theo chiều ngang (lateral partnership)	101
Hợp tác nhãn hiệu và marketing cộng sinh.....	101
III. Cải thiện mối quan hệ người mua - người bán trên thị trường công ty	102
3.1. Chính sách bán hàng dành cho khách hàng lớn.....	103
Cơ sở dữ liệu các khách hàng tổ chức	104
3.2. Trao đổi dữ liệu điện tử và dịch vụ web	104
3.2.1. Trao đổi dữ liệu điện tử (EDI).....	104
Lý do nên sử dụng EDI trong giao dịch B2B :.....	105
3.3. Quản trị dự trữ kho bởi người bán.....	107
3.4. Quản trị chuỗi cung ứng	108
3.5. Liên minh chiến lược	109
Liên minh chiến lược (strategic alliance)	109
3.6. Đánh giá chương trình quan hệ khách hàng.....	112
IV. Quản trị quan hệ khách hàng	114
4.1. Lợi ích của CRM.....	116
Vấn đề với hệ thống CRM	121
Giành lại khách hàng đã mất.....	122
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 2.....	123
Câu hỏi ôn tập và thảo luận	127
Bài tập tình huống	131
CHƯƠNG 3 : PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG CÔNG TY.....	137
I. Phân tích thị trường công ty	138
1.1. Thị trường công ty	138
Thị trường công ty (business market)	138
1.2. Cấu trúc thị trường và các đặc tính của cầu	140
1.3. Bản chất của tổ chức mua hàng.....	143
1.4. Các quyết định mua hàng và quá trình ra quyết định	144

II. Các thành phần của thị trường công ty	152
Thị trường công ty sản xuất	152
Thị trường nhà bán buôn và bán lẻ	153
Bán lẻ	153
Các loại hình nhà bán lẻ	156
Bán buôn	156
Các loại hình bán buôn	159
Thị trường các tổ chức và cơ quan chính phủ	160
Thị trường các tổ chức	160
Thị trường các cơ quan chính phủ	161
Những khác biệt trên thị trường công ty quốc tế	163
III. Phân khúc và cơ sở để phân khúc thị trường B2B.....	164
3.1. Cơ sở để phân khúc thị trường B2B	164
Những yêu cầu để phân khúc thị trường hiệu quả.....	170
3.2. Cách thức phân khúc thị trường B2B cụ thể	172
Phân khúc thị trường theo đặc điểm nhân khẩu học.....	172
Phân khúc thị trường theo kiểu khách hàng	173
Phân khúc thị trường theo mục đích sử dụng cuối	174
Phân khúc theo tình huống mua	175
IV. Cầu của thị trường công ty	176
Bản chất của cầu	176
Cầu phái sinh	177
Những đặc tính của cầu phái sinh	178
Cầu biến đổi	179
Cầu kết hợp	180
Những đặc tính của cầu kết hợp	181
Cầu không có giãn	181
Điều chỉnh hàng lưu kho.....	183
V. Những yếu tố ảnh hưởng đến marketing B2B	184
Các yếu tố môi trường	185
Các yếu tố khác	185
Các yếu tố môi trường cụ thể	185
Cấp độ ngành công nghiệp.....	185
Cấp độ vĩ mô	186
Các yếu tố kinh tế (economic forces)	186
Các yếu tố thuộc về công nghệ (technological forces).	186

Các yếu tố chính trị và/hoặc pháp lý (political and/or legal forces).....	187
Các yếu tố về môi trường sinh thái (ecological forces).	187
Các yếu tố toàn cầu (global forces).....	187
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 3.....	188
Câu hỏi ôn tập và thảo luận	190
Bài tập tình huống.....	192

CHƯƠNG 4 : THIẾT LẬP, PHÁT TRIỂN VÀ QUẢN TRỊ MỐI QUAN HỆ B2B..... 195

Xây dựng mối quan hệ với khách hàng	196
Phát triển mối quan hệ giữa người bán – người mua : Thông qua ẩn dụ hôn nhân.	196
I. Mô hình phát triển mối quan hệ trong B2B.....	199
Nhận biết.....	201
Khám phá.....	202
Mở rộng	203
Cảm kết.....	204
Chấm dứt mối quan hệ.....	204
Thu hút	205
Truyền thông và thương thảo.....	207
Năng lực và công bằng	207
Phát triển các chuẩn mực.....	208
Kỳ vọng	208
Xây dựng mối quan hệ người bán – người mua trong thị trường B2B	211
Bán chéo	213
Khác biệt giữa bán chéo và bán gia tăng :	214
Amazon và Ebay – bán chéo trực tuyến	215
Các phương pháp để thực hiện bán chéo :	215
Sau đây là 10 cách bán chéo tốt nhất :	216
Chất lượng mối quan hệ	222
Bước 1 : Giai đoạn tìm hiểu (courtship).....	225
Bước 2 : Duy trì mối quan hệ (mối quan hệ)	226
Bước 3 : Chăm sóc khách hàng (hôn nhân)	226
Bước 4 : Sự ủng hộ tích cực (hôn nhân)	227
Quản trị khách hàng lớn (KAM)	227

Thực hiện KAM	228
Nhận ra các khách hàng lớn chủ yếu	228
Phân tích các khách hàng lớn	229
Quản trị khách hàng lớn chiến lược : Những rủi ro cần tránh.....	231
.....	231
Những rủi ro trong quản trị khách hàng lớn chiến lược	232
Những gợi ý cho các nhà quản trị khách hàng chiến lược.....	234
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 4.....	235
Câu hỏi ôn tập và thảo luận	236

CHƯƠNG 5 : CHỨC NĂNG MUA HÀNG VÀ HÀNH VI KHÁCH HÀNG B2B

Quyết định sản xuất, thuê lại, hoặc mua	238
Xu hướng thuê lao động tại nước ngoài và gia công.....	243
Thuê Lao Động Tại Nước Lân Cận.....	243
Những vấn đề đặt ra khi thuê ngoài	245
I. Quy trình mua hàng của tổ chức (buyphase).....	246
Nhận diện vấn đề.....	247
Xác định đặc điểm và số lượng hàng hóa/dịch vụ.....	249
Mô tả đặc điểm và số lượng hàng hóa/dịch vụ.....	250
Tim kiếm và đánh giá nguồn cung cấp.....	252
Mua hàng qua mạng	254
Tiếp nhận và phân tích các hồ sơ chào hàng.....	257
Mời thầu	257
Đánh giá hồ sơ chào hàng và lựa chọn nhà cung cấp.....	258
Lựa chọn nhà cung cấp.....	259
Số lượng nhà cung cấp	264
Lựa chọn quy trình và xử lý đơn đặt hàng.....	265
Soạn thảo đơn đặt hàng.....	265
Thu thập phản hồi và đánh giá hiệu quả hoạt động.....	267
Đánh giá hiệu quả hoạt động	268
II. Những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định mua.....	269
2.1. Yếu tố môi trường	270
2.2. Yếu tố tổ chức	271
2.3. Ảnh hưởng của các cá nhân	272
Các yếu tố quan hệ cá nhân.....	274
2.4. Vai trò của người phụ trách mua hàng và cố vấn mua hàng .	

.....	274
III. Các tình huống mua hàng của tổ chức (buyclass).....	276
3.1. Mua lặp lại không thay đổi (straight rebuy).....	276
3.2. Mua lặp lại có điều chỉnh (modified rebuy).....	278
3.3. Mua mới (new-task buying).....	279
3.4. Mua qua bán lại (reciprocity).....	282
Các công cụ phân tích.....	283
IV. Bộ phận mua hàng và trung tâm mua hàng.....	284
4.1. Bộ phận mua hàng khách hàng tổ chức.....	284
Những người mua hàng chuyên nghiệp.....	284
Tâm quan trọng của người mua hàng chuyên nghiệp.....	286
Bộ phận mua hàng.....	286
Những cá nhân ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.....	287
Số lượng các cá nhân ảnh hưởng mua.....	289
Những cá nhân chủ yếu có ảnh hưởng quan trọng trong quy trình mua.....	289
Tìm hiểu các động cơ thúc đẩy mua hàng.....	290
Tiêu chuẩn quyết định dựa trên lý trí trong mua hàng tổ chức.....	291
Tiêu chuẩn quyết định dựa trên cảm xúc trong mua hàng tổ chức.....	292
4.2. Trung tâm mua hàng.....	300
4.2.1. Các vai trò trong trung tâm mua.....	300
4.2.2. Ảnh hưởng của trung tâm mua hàng.....	302
4.2.3. Trung tâm mua quốc tế.....	304
V. Mục tiêu và chiến lược mua hàng.....	305
5.1. Mục tiêu mua hàng.....	305
5.2. Mua hàng và bán hàng hệ thống.....	306
5.3. Chiến lược mua hàng.....	308
5.4. Các giai đoạn phát triển của tổ chức mua hàng.....	310
5.5. Các kỹ năng và thực tế mua hàng hiện đại.....	312
Kỹ năng truyền thống.....	312
Kỹ năng hiện đại.....	312
Câu hỏi cùng cố kiến thức.....	313
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 5.....	322
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	324
Bài tập tình huống.....	330

CHƯƠNG 6 : SẢN PHẨM, DỊCH VỤ B2B	335
Sản phẩm/dịch vụ B2B	336
I. Các loại sản phẩm công ty B2B	338
Trang thiết bị lắp đặt (installation)	339
Thiết bị phụ trợ (accessary equipment)	342
Linh kiện và nguyên vật liệu đã qua chế biến.....	343
Nguyên vật liệu thô (raw material).....	344
Hàng cung ứng thường xuyên (supplies).....	346
Dịch vụ hỗ trợ sản phẩm là gì ?	347
Dịch vụ hỗ trợ sản phẩm (product support services).....	350
Dịch vụ hỗ trợ kinh doanh	352
Chiến lược sản phẩm trong marketing B2B	357
Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược sản phẩm	357
Lý do thành công và thất bại của sản phẩm công nghiệp	358
Các yếu tố góp phần vào thành công của sản phẩm :	358
Đối với dịch vụ	359
Các yếu tố gây ra thất bại của sản phẩm :	359
Đối với dịch vụ :	360
Quy trình hoạch định sản phẩm/dịch vụ	360
Phát sinh ý tưởng – Idea generation	360
Nguồn của các ý tưởng sản phẩm/dịch vụ mới	362
Khuyến khích phát triển các ý tưởng	363
Các bước để khuyến khích cung cấp ý tưởng :	363
Chọn lọc cơ bản – Basic screening	363
Điều tra sơ bộ - Preliminary investigation	365
Xác định/phát triển quy cách sản phẩm – Develop specifications	365
Phát triển sản phẩm và dịch vụ - Product or service development	366
Kiểm tra thực nghiệm – Field test	366
Thương mại hóa - Commercialization	366
Quản trị các sản phẩm/dịch vụ hiện có	367
Giới thiệu	367
Phát triển	367
Trưởng thành	370
Suy thoái	370
Vấn đề tổ chức quản trị sản phẩm.	370

Giám đốc sản phẩm (Product manager).....	371
Hội đồng sản phẩm mới (New product committees).....	372
Nhóm dự án (Project teams).....	372
Nhóm phát triển sản phẩm mới (Venture teams).....	373
Nhóm thường có những tính chất sau :.....	373
Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 6.....	375
Câu hỏi ôn tập và thảo luận.....	375
CHƯƠNG 7 : CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI VÀ QUẢN TRỊ	
· CHUỖI CUNG ỨNG.....	377
Chiến lược kênh phân phối – Channel strategy.....	378
Sự khác biệt giữa chiến lược phân phối trong thị trường B2C và trong thị trường B2B.....	378
I. Hệ thống phân phối trong marketing B2B.....	381
Phân phối trực tiếp.....	381
Phân phối gián tiếp.....	381
1.1. Phân phối trực tiếp.....	382
Phân phối trực tiếp hay bán hàng trực tiếp.....	382
Nhân viên bán hàng khu vực.....	383
Những nhân viên bán hàng trong công ty.....	383
Telemarketing.....	383
Catalogs.....	384
Các khách hàng quốc gia và khách hàng lớn.....	384
1.2. Phân phối gián tiếp.....	385
1.2.1. Nhà phân phối công nghiệp.....	385
Nhà phân phối chuyên môn.....	385
Nhà phân phối tổng hợp.....	385
Nhà phân phối kết hợp.....	386
Bán hàng qua nhà phân phối công nghiệp.....	386
Các lợi ích gì khi sử dụng nhà phân phối công nghiệp....	386
Những hạn chế khi sử dụng nhà phân phối công nghiệp.....	387
Tương lai của các nhà phân phối công nghiệp.....	388
Kỳ vọng của các nhà phân phối công nghiệp nơi nhà sản xuất.....	389
Giao hàng đúng thời hạn.....	389
Giao tiếp – truyền thông.....	389
Trung thực và chân thành.....	389

Hỗ trợ marketing và kỹ thuật	389
Chất lượng sản phẩm và đổi mới sản phẩm	389
1.2.2. Đại diện nhà sản xuất.....	389
Bán hàng qua đại diện nhà sản xuất	390
Những lợi ích khi sử dụng đại diện nhà sản xuất :	391
Những hạn chế khi sử dụng đại diện nhà sản xuất	391
Tương lai của đại diện nhà sản xuất	392
Kỳ vọng của đại diện bán hàng nơi nhà sản xuất	392
II. Xây dựng chiến lược kênh	393
Xác định mục tiêu kênh	394
Giảm chi phí hoạt động	394
Kiểm soát kênh	394
Quan hệ chặt chẽ với các thành viên kênh.....	394
Tăng cường các nỗ lực bán hàng.....	395
Hỗ trợ về dịch vụ và kỹ thuật.....	395
Thông tin phản hồi từ thị trường	395
Hình ảnh của công ty	395
Đánh giá các lựa chọn	397
Lựa chọn kênh	397
Lựa chọn thành viên kênh	398
Thực hiện, điều kiện, và đánh giá chiến lược kênh	400
III. Phân phối vật chất	400
Các hoạt động phân phối vật chất :	401
Dịch vụ khách hàng.....	401
Vận tải	401
Lưu kho và nhà kho.....	401
Quản trị tồn kho và kiểm soát hàng dự trữ	401
Dịch chuyển hàng hóa	401
Đóng gói bảo quản và xử lý nguyên vật liệu	401
Xử lý đơn hàng.....	402
3.1. Hệ thống phân phối vật chất	403
Vấn đề tối ưu hóa cục bộ	403
Các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng	404
Vận tải	405
Các loại hình vận tải hàng hóa	406
Quy trình phân phối vật chất.....	407
Tầm quan trọng của phân phối vật chất trong marketing B2B	

.....	409
IV. Quản trị phân phối vật chất	409
Mục tiêu của phân phối vật chất	410
Các mục tiêu trên có thể được cụ thể hóa thành các mục tiêu sau:	410
Vận chuyển	410
Nhà kho/kho hàng	411
Lưu kho	412
Nhà kho áp dụng công nghệ tự động.....	413
Địa điểm của nhà kho	413
Hệ thống kiểm soát hàng lưu kho.....	414
Quản trị tồn kho	414
Xử lý đơn hàng	415
Dịch chuyển hàng hóa	416
Đóng gói bảo vệ	417
Câu hỏi ôn tập và thảo luận	417
 CHƯƠNG 8 : CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN B2B.....	419
Bán hàng trực tiếp – personal selling	421
Quảng cáo – advertising	421
Khuyến mãi – sales promotion	421
Marketing trực tiếp - direct marketing	421
Quan hệ công chúng – publicity and public relation :	421
Bán hàng trực tiếp	425
Quy trình bán hàng trực tiếp	425
Trước khi tiếp cận bán hàng	426
Chuẩn bị kiến thức	426
Hẹn gặp.....	427
Chuẩn bị tiếp xúc khách hàng.....	428
Nội dung	428
Phương tiện trình bày	429
Các công cụ hỗ trợ	429
Luyện tập.....	429
Xác định địa điểm	429
Trang phục.....	430
Tiếp cận	430
Tạo thiện cảm ban đầu.....	430

Đúng giờ	430
Trang phục – tác phong	430
Chào hỏi, xưng hô	430
Lời nói đầu.....	431
Trình bày bán hàng.....	431
Nội dung	431
Tóm tắt các ý chính	431
Giọng nói và ngôn ngữ	431
Ánh mắt.	432
Các cử chỉ	432
Câu hỏi và trả lời.....	432
Xử lý chống đối của khách hàng.....	432
Kết thúc bán hàng	432
Sau khi trình bày	433
Phân loại nhân viên bán hàng trực tiếp trong thị trường tổ chức B2B	433
Kỹ sư bán hàng	434
Những chuyên viên bán hàng	434
Người bán hàng cung cấp	434
Người bán hàng chi tiết	434
Những người bán hàng bên trong công ty	434
Những đại sứ.....	435
Khuyh hướng mới trong bán hàng trực tiếp	436
Bán hàng theo đội – sales teams	436
Nâng cao vai trò của nhân viên bán hàng bên trong công ty	436
Marketing từ xa – telemarketing	437
Phụ nữ với bán hàng trực tiếp	437
Khách hàng lớn cấp quốc gia – national accounts	437
Tính chuyên môn hóa của đội ngũ bán hàng trực tiếp.....	437
Chi phí trong bán hàng trực tiếp	439
Quản trị lực lượng bán hàng	439
Lựa chọn nhân viên bán hàng trực tiếp	440
Quản trị thời gian của nhân viên bán hàng trực tiếp	441
Trả lương cho nhân viên bán hàng trực tiếp	442
Quảng cáo	442
Vai trò của quảng cáo trong marketing B2B	443
Các phương tiện truyền thông trong quảng cáo B2B	445

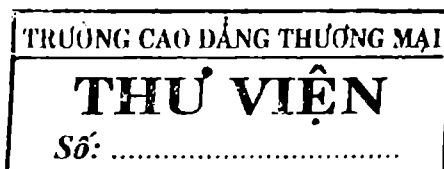
Thông điệp trong quảng cáo B2B	447
Khuyến mãi.....	447
Marketing trực tiếp	448
Cần chú ý đến các thành tố của một bức thư	449
Quan hệ công chúng.....	450
Tích hợp các công cụ truyền thông marketing tích hợp IMC	450
Câu hỏi ôn tập và thảo luận	450
Bài tập tình huống	452
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC BẢNG MINH HỌA SỐ LIỆU

Bảng 1.1 : So sánh giữa marketing cho khách hàng tổ chức & marketing tiêu dùng.	5
Bảng 1.2 : So sánh giữa marketing giao dịch & marketing mối quan hệ.	13
Bảng 1.3 : 12 điểm khác biệt giữa marketing B2B và marketing tiêu dùng.	19
Bảng 1.4 : Các khác biệt độc đáo của marketing khách hàng tổ chức.	24
Bảng 1.5 : Những nhà sản xuất hàng hóa, dịch vụ.	33
Bảng 2.1 : Ba cấp độ trong marketing mối quan hệ.	81
Bảng 2.2 : Sự đánh đổi giữa mâu thuẫn và hợp tác.	97
Bảng 3.1 : Đặc điểm của thị trường tổ chức.	141
Bảng 3.2 : Các biến chủ yếu để phân khúc thị trường B2B.	164
Bảng 4.1 : Dải phân định mối quan hệ marketing.	210
Bảng 5.1: Yếu tố và mức độ.	285
Bảng 5.2 : Số lượng các cá nhân có ảnh hưởng.	293
Bảng 5.3 : Số lượng các cá nhân có ảnh hưởng.	295
Bảng 5.4 : Bảng xếp hạng các động cơ mua các phòng ban.	298
Bảng 5.5 : Tổng kết các giai đoạn mua hàng của tổ chức.	314
Bảng 6.1 : Tác động marketing của hệ thống phân loại sản phẩm công nghiệp.	354
Bảng 6.2 : So sánh một số sự khác biệt về chiến lược sản phẩm giữa thị trường tổ chức và thị trường tiêu dùng.	355
Bảng 6.3 : Mức độ tiêu chuẩn hay cá biệt hóa.	356
Bảng 6.4 : Các kỹ thuật marketing trong từng giai đoạn vòng đời sản phẩm.	369
Bảng 7.1 : So sánh chiến lược phân phối trong thị trường tiêu dùng và trong thị trường tổ chức.	380
Bảng 8.1 : So sánh sự khác biệt trong thị trường tiêu dùng và thị trường tổ chức.	423

DANH MỤC HỘP MINH HỌA NỘI DUNG

Hộp 1.1 : Sử dụng marketing tương tác và marketing qua mạng xã hội để xây dựng quan hệ dài hạn với khách hàng.	44
Hộp 5.1 : Thuê ngoài là gì ? Outsourcing là gì ?	239
Hộp 5.2 : Lựa chọn các đề xuất giá trị hấp dẫn.	261
Hộp 5.3 : 7 bí quyết marketing cho các khách hàng tổ chức (B2B).....	315



I. Tầm quan trọng của marketing khách hàng tổ chức

Là người làm marketing hầu như tất cả chúng ta đều có hiểu biết nhất định về thị trường người tiêu dùng. Là người tiêu dùng, hầu như ngày nào chúng ta cũng phải mua vật dụng thiết yếu. Ngoài ra, chúng ta không thể tránh khỏi hàng loạt các thông điệp marketing ở ạt tần công chúng ta từ khắp các phương tiện truyền thông. Song trên thực tế, thị trường công ty còn lớn hơn gấp bội. Thật vậy, chỉ riêng ở Việt Nam mỗi năm, các công ty chi hàng chục tỷ đô-la cho thiết bị văn phòng và bảo trì. Các cơ quan chính phủ của Việt Nam thậm chí còn đóng góp nhiều hơn cho thị trường công ty. Trên thế giới cũng vậy, hoạt động thương mại qua Internet giữa các tổ chức đến nay cũng có tổng giá trị lên đến gần 3 nghìn tỷ đô-la.

Dù là giao dịch trực tiếp, qua điện thoại, hay trên Internet, mỗi ngày người làm marketing trên thị trường công ty đều phải xử lý những quyết định mua hàng phức tạp, có sự tham gia ra quyết định của nhiều người. Các quyết định này có thể là lệnh mua lặp lại những sản phẩm từng giao dịch hay những vụ mua bán phức tạp với các linh kiện và vật liệu có nguồn cung ứng từ khắp nơi trên thế giới. Chúng thường liên quan đến việc thiết lập mối quan hệ bền vững giữa công ty và khách hàng, cũng như khả năng phản hồi của công ty trước những thay đổi thường xuyên trên thị trường hiện tại. Sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng công ty là những yếu tố chính trong quá trình phát triển các mối quan hệ dài hạn.

Chương tổng quan này sẽ thảo luận về bản chất của thị trường marketing B2B, bản chất nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ, các cách tiếp cận khác nhau của marketing B2B, đặc biệt là việc xây dựng mối quan hệ giữa người bán và người mua. Marketing

cho khách hàng tổ chức, hay marketing B2B (business-to-business (B2B) marketing) liên quan đến hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ giữa các tổ chức nhằm phục vụ quá trình hoạt động, sản xuất sản phẩm khác hoặc bán lại của tổ chức. Có thể bạn sẽ đặt ra câu hỏi :“Làm sao tôi có thể phân biệt hoạt động mua hàng tiêu dùng B2C và giao dịch B2B ?”. Thực chất, vấn đề này khá đơn giản. Bạn hãy tự đặt cho mình hai câu hỏi như sau :

Đối tượng mua hàng hóa hoặc dịch vụ là ai ?

Tại sao giao dịch mua hàng lại được thực hiện ?

Hoạt động mua hàng tiêu dùng là những giao dịch mua do cá nhân thực hiện. Chúng ta mua vật phẩm cho mục đích sử dụng hoặc hưởng thụ cá nhân - và không vì mục đích bán lại.

Ngược lại, hoạt động mua B2B là giao dịch do công ty, chính phủ và các trung gian marketing thực hiện, nhằm bán lại, hoặc kết hợp với vật phẩm khác để tạo ra sản phẩm hoàn thiện, phục vụ mục đích bán lại, hoặc sử dụng trong các hoạt động hàng ngày của tổ chức. Vì vậy, hãy trả lời hai câu hỏi - “Ai mua ?” và “Tại sao ?” – ngay tức khắc bạn sẽ có câu trả lời.

1.1. Bản chất của thị trường công ty

Công ty không bán cho khách hàng công ty sản phẩm chuẩn hóa nhiều như cho người tiêu dùng cuối. Nếu bạn chỉ mua một chiếc điện thoại di động phục vụ nhu cầu sử dụng cá nhân, thì công ty thường phải mua toàn bộ hệ thống truyền thông của một nhà cung cấp như hãng viễn thông VNPT, dịch vụ OneNet Service của hãng này kết hợp công nghệ Internet và công nghệ thoại kỹ thuật số vào một mạng hoạt động duy nhất. Các thương vụ như vậy thường đòi hỏi nhiều điều chỉnh cho phù

hợp với yêu cầu riêng của khách hàng, quá trình ra quyết định phức tạp hơn, và cần đến sự tham gia của nhiều người hơn. Vì vậy, quá trình mua bán cũng thêm phần rắc rối với sự tham gia của nhiều đội nhóm, với thời gian ra quyết định trung bình là từ 6 đến 36 tháng. Cũng bởi mức độ phức tạp của các thương vụ, nên dịch vụ chăm sóc khách hàng có vai trò hết sức quan trọng trong thị trường B2B. Trên thị trường này, quảng cáo không có vai trò đáng kể như trên thị trường tiêu dùng, mặc dù vậy quảng cáo vẫn xuất hiện khá phổ biến trên các tạp chí kinh doanh hoặc ấn phẩm thương mại. Người làm marketing trên thị trường B2B quảng cáo với mục đích chủ yếu là công bố sản phẩm mới, củng cố hình ảnh và sự hiện diện, cũng như thu hút các khách hàng tiềm năng, mà về sau sẽ làm việc trực tiếp với đại diện bán hàng. Trong thị trường B2B, hình thức bán hàng cá nhân có vai trò quan trọng hơn trên thị trường tiêu dùng; kênh phân phối ở thị trường này cũng ngắn hơn; mối quan hệ với khách hàng có xu hướng kéo dài hơn; và quyết định mua hàng có sự tham gia của nhiều người hơn. **Bảng 1.1** so sánh các điểm khác biệt cũng như các phương pháp marketing được sử dụng phổ biến trong hoạt động marketing B2B và marketing tiêu dùng.

Bản chất của tổ chức mua hàng

Trong quá trình mua sắm cho tổ chức, số người tham gia thường đông hơn và việc mua sắm cũng chuyên nghiệp hơn. Thông thường, việc mua sắm ở các tổ chức được thực hiện bởi những nhân viên được đào tạo bài bản về mua hàng, những người dành trọn đời sống công việc của mình để học cách mua hàng có lợi hơn. Việc mua hàng càng phức tạp thì số người tham gia càng đông. Do đó, các chuyên gia B2B phải đối mặt với các nhà quản trị cung ứng được đào tạo tốt và có trình độ cao.

Bảng 1.1 : So sánh giữa marketing cho khách hàng tổ chức & marketing tiêu dùng.		
Marketing cho khách hàng tổ chức		Marketing tiêu dùng
Khách hàng	<p>Các tổ chức, các công ty.</p> <p>Số lượng khách hàng ít hơn, nhưng mua số lượng hàng hóa lớn hơn rất nhiều.</p> <p>Về phương diện địa lý, các khách hàng tập trung hơn.</p>	<p>Các cá nhân/người tiêu dùng.</p> <p>Số lượng khách hàng nhiều hơn, nhưng số lượng mua hàng nhỏ.</p> <p>Khách hàng tán mạn hơn.</p>
Mục tiêu mua	<p>Mua để sản xuất ra các hàng hóa và dịch vụ khác.</p>	<p>Mua cho tiêu dùng cá nhân.</p>
Nhu cầu	<p>Có nguồn gốc (derived demand) cuối cùng là nhu cầu của người tiêu dùng.</p> <p>Cầu ít co giãn đối với giá trong ngắn hạn.</p> <p>Tuy vậy, cầu có tính chất dao động cao (fluctuating demand).</p>	<p>Trực tiếp</p> <p>Cầu co giãn nhiều đối với giá.</p> <p>Ít giao động hơn.</p>
Các yếu tố ảnh hưởng	<p>Rất nhiều yếu tố phức tạp.</p> <p>Quyết định mua thường</p>	<p>Đơn giản hơn.</p> <p>Ít người tham gia vào quyết định mua</p>

đến quyết định mua	bị ảnh hưởng bởi nhiều thành viên của tổ chức.	hàng.
Cách mua hàng	Chuyên nghiệp và chính thống theo các chính sách và thủ tục định sẵn.	Không chuyên nghiệp, tùy thuộc từng cá nhân.
Vai trò của các phối thức marketing	<p>Các đặc tính về sản phẩm như : như đặc tính kỹ thuật, các dịch vụ hỗ trợ (lắp đặt, bảo hành, bảo trì, sửa chữa) đóng vai trò đặc biệt quan trọng.</p> <p>Bán hàng cá nhân (personal selling) và giao hàng đúng hạn đóng vai trò quyết định trong các hoạt động marketing.</p>	Vai trò của các hoạt động như nghiên cứu thị trường, xúc tiến, phân phối, chính sách giá đóng vai trò quan trọng.
Sản phẩm	Tương đối chuyên môn, hình thức chi tiết có thể thay đổi, dịch vụ đi kèm rất quan trọng.	Hình thức được chuẩn hóa, dịch vụ có vai trò quan trọng, nhưng không bằng dịch vụ phục vụ công ty.
Phân phối	Sử dụng các kênh tương đối ngắn và trực tiếp để tiếp cận thị trường.	Để đến được với người tiêu dùng, thường sản phẩm phải đi qua nhiều

		kênh trung gian khác nhau.
Giá	Áp dụng hình thức đấu thầu cạnh tranh cho các sản phẩm có tính độc nhất, áp dụng giá niêm yết cho sản phẩm chuẩn hóa.	Giá niêm yết.
Quan hệ khách hàng	Tương đối bền chặt và phức tạp. Khách hàng thường mua hàng của những nhà cung cấp mua những sản phẩm của họ.	Quan hệ lỏng lẻo hơn nhiều. Mối liên hệ không thường xuyên, và diễn ra trong thời gian tương đối ngắn.
Quá trình ra quyết định	Có sự tham gia của nhiều thành viên trong tổ chức.	Cá nhân hoặc hộ gia đình tự ra quyết định.
Xúc tiến	Chú trọng vào hoạt động bán hàng cá nhân.	Chú trọng vào quảng cáo.

(Bảng này có sử dụng một số tiêu chí phân tích của hai tác giả Vũ Thế Dũng và Trương Tôn Hiền Đức, “Marketing giữa các tổ chức”, khoa QLCN, đại học Bách Khoa, TPHCM.)

Giống như người tiêu dùng, tổ chức mua sản phẩm để phục vụ nhu cầu của mình. Tuy nhiên, nhu cầu cơ bản của các tổ chức đều giống nhau, đó là đáp ứng nhu cầu về sản phẩm của khách hàng. Nhà sản xuất mua nguyên vật liệu thô như bột

gỗ, sợi, hay hạt ngũ cốc để sản xuất sản phẩm. Nhà bán buôn hoặc bán lẻ mua sản phẩm hoàn thiện - giấy, quần áo hoặc bộ ngũ cốc - để bán lại. Hãng đồ chơi Tomy nổi tiếng của Việt Nam mua mọi nguyên vật liệu, từ nhựa tới sơn, để sản xuất đồ chơi; còn chuỗi cửa hàng đồ chơi Việt Tinh Anh mua đồ chơi hoàn thiện để bán cho công chúng. Các hãng hàng không chở khách mua hoặc thuê máy bay từ các nhà sản xuất như Boeing và Airbus. Hãng dụng cụ thể thao Động Lực cung cấp bóng “Động Lực”, loại bóng được sử dụng chính thức trong các trận đấu giải của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam VFF. Các khách hàng tổ chức như cơ quan chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận cũng mua sản phẩm để đáp ứng nhu cầu từ các bộ phận của mình, dù đó là hệ thống định vị toàn cầu (Global Positioning System - GPS), thiết bị lập bản đồ, hay bữa ăn nhanh cho các chiến sĩ.

Công ty cũng mua dịch vụ từ công ty khác. Một công ty có thể mua dịch vụ kế toán và pháp lý, dịch vụ vệ sinh văn phòng, dịch vụ tổng đài điện thoại hay dịch vụ tuyển dụng. Hoàn Mỹ, một công ty dịch vụ vệ sinh có tầm hoạt động trên toàn cõi Việt Nam. Chuỗi dịch vụ này hiện có hàng trăm cơ sở nhượng quyền nhãn hiệu đơn lẻ trên toàn quốc.

Marketing khách hàng tổ chức là gì ?

Thuật ngữ “marketing khách hàng tổ chức” là khái niệm chuyển tải từ thuật ngữ Business to Business Marketing. Hiện nay, thuật ngữ này vẫn còn được dịch là marketing công nghiệp trong các khoa Quản trị kinh doanh hay Marketing của nhiều trường đại học Việt Nam. Thực tế thì tên gọi của môn học này trên thế giới đã được thay đổi kể từ khi xuất hiện. Trước đây, thuật ngữ “Industrial marketing” (marketing công nghiệp) là dùng để chỉ quá trình marketing các sản phẩm mang tính chất

công nghiệp như các hệ thống máy móc/trang thiết bị phục vụ sản xuất công nghiệp. Ngày nay, hầu hết các giáo trình, tạp chí, tổ chức chuyên ngành đã đổi tên từ “Industrial marketing” thành “Business to Business marketing” hay đơn giản là “Business marketing”. Sự thay đổi tên cho thấy triết lý marketing B2B đã thay đổi; không còn bó hẹp trong các sản phẩm hay khách hàng công nghiệp (industrial) mà mở rộng ra cho tất cả các khách hàng tổ chức/kinh doanh (business). Vì vậy trong cuốn sách này chúng tôi mạnh dạn sử dụng thuật ngữ “Marketing B2B - Marketing khách hàng tổ chức” hay “Marketing khách hàng công ty” để thay thế cho thuật ngữ “Marketing công nghiệp” đã không còn được thế giới sử dụng từ lâu.

Để xem xét và tìm hiểu về marketing giữa các tổ chức, trước tiên chúng ta phải khẳng định rằng về bản chất triết lý marketing cho người tiêu dùng hay cho các khách hàng tổ chức vẫn là một. Cái khác biệt có chăng chỉ là khác biệt về cách tiếp cận và sự vận dụng các công cụ/hay kỹ thuật của marketing trong từng hoàn cảnh cụ thể. Sự khác biệt xuất phát từ sự khác biệt về tính chất và nhu cầu của khách hàng trong mỗi loại hình marketing. Do marketing lấy khách hàng làm nền tảng, nên tính đa dạng của khách hàng cũng quyết định tính đa dạng và phong phú của kỹ thuật marketing:

Theo nghĩa hẹp, marketing cho khách hàng tổ chức được định nghĩa là hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ giữa các tổ chức nhằm sử dụng trực tiếp phục vụ cho quá trình hoạt động, sản xuất sản phẩm khác.

Có một điểm cần nhấn mạnh rằng khách hàng của marketing khách hàng tổ chức không phải là những khách hàng tiêu dùng cá nhân mà là khách hàng tổ chức, công ty. Theo định

nghĩa hẹp này, các trung gian phân phối như các nhà bán buôn (bán sỉ) hoặc bán lẻ chỉ được coi là các khách hàng tổ chức khi họ mua các sản phẩm hàng hóa để phục vụ cho nhu cầu sản xuất và hoạt động riêng của họ. Họ sẽ không được coi là thành tố của marketing khách hàng tổ chức khi các hàng hóa được mua với mục đích bán lại cho thị trường tiêu dùng cá nhân. Bản thân các công ty loại này tham gia vào cả hai quá trình marketing tiêu dùng và quá trình marketing giữa các tổ chức. Xu hướng marketing khách hàng tổ chức hiện nay hầu như đã thay đổi nên định nghĩa này cần mở rộng hơn.

Theo nghĩa rộng, marketing cho khách hàng tổ chức được định nghĩa là hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ giữa các tổ chức nhằm sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp phục vụ cho quá trình hoạt động, sản xuất sản phẩm khác, hoặc bán lại của tổ chức.

Theo nghĩa rộng, marketing cho khách hàng tổ chức được định nghĩa là hoạt động mua bán hàng hóa và dịch vụ giữa các tổ chức nhằm

sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp phục vụ cho quá trình hoạt động, sản xuất sản phẩm khác, hoặc bán lại của tổ chức. *Trong giáo trình này, ta xem xét khía cạnh marketing khách hàng tổ chức theo nghĩa rộng, có nghĩa là đối tượng khách hàng rộng hơn, bao gồm cả nhà bán buôn và bán lẻ.*

II. Các điểm độc đáo riêng có của marketing B2B

Có thể nói, marketing khách hàng tổ chức hay marketing B2B có điểm độc đáo là các kênh phân phối ngắn hơn và trực tiếp hơn, có sự nhấn mạnh đến bán hàng cá nhân và thương lượng giá, website là nơi có sự tương tác toàn diện, quy trình

mua hàng phức tạp hơn và là kết quả của các chiến lược xúc tiến khá đặc thù và riêng có.

2.1. Môi quan hệ giữa người bán – người mua

Khi xem xét về sự khác biệt giữa marketing trong tiêu dùng và marketing khách hàng tổ chức, như đã trình bày ở phần trên cùng dựa trên một nền tảng triết lý, sự khác biệt có chăng chỉ là trong vận dụng xuất phát từ khách hàng, mà cụ thể là quan hệ giữa nhà marketing với khách hàng của họ.

Trong thị trường hàng tiêu dùng, rất hiếm khi tồn tại mối quan hệ mật thiết giữa khách hàng và công ty. Hãy đơn giản suy nghĩ về mối quan hệ cá nhân của bạn – một người tiêu dùng với công ty Coca Cola, hay với P&G. Ngược lại, *trong marketing khách hàng tổ chức, mối quan hệ của nhà cung cấp và khách hàng là hết sức chặt chẽ và thiết yếu.* Mối quan hệ này trong nhiều trường hợp quyết định sự thành công hay thất bại của công ty trên thị trường. Thí dụ, hãy suy nghĩ về tầm quan trọng của mối quan hệ giữa Tetra Pak – một công ty chuyên sản xuất và cung cấp bao bì carton – với khách hàng của nó là Vinamilk, khi hàng năm Vinamilk sử dụng hàng triệu, chục triệu sản phẩm của Tetra Pak để đóng gói các sản phẩm như nước trái cây, sữa tươi, hay sữa chua uống (yomilk).

Việc mua sắm trong marketing B2B rất lớn đòi hỏi các công ty phải cân nhắc, đắn đo khi mua sắm; họ cần biết rõ ràng là sản phẩm có đáp ứng nhu cầu, hàng hóa có sẵn khi cần và giá cả có hợp lý hay không. Vì thế, các công ty trong thị trường B2B thường yêu cầu phải có hợp đồng dài hạn, xây dựng mối quan hệ cho phép người mua và người bán phải lên kế hoạch hợp tác với nhau để đảm bảo lợi ích lâu dài đôi bên cùng có lợi.

Sự chuyển đổi từ marketing giao dịch sang marketing mối quan hệ

Quan điểm truyền thống trước đây của marketing tiêu dùng, coi marketing chỉ là một quá trình trao đổi đơn giản, tức marketing giao dịch (transaction-based marketing). Nhưng với marketing khách hàng tổ chức thì marketing đã được thay thế bằng một quan điểm khác, dài hạn hơn, chú trọng đến việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, tức “Marketing mối quan hệ” (Relationship marketing). Triết lý của lý thuyết này là tạo dựng, duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Việc xây dựng mối quan hệ diễn ra từ rất sớm trong hoạt động marketing. Quá trình này bắt đầu từ việc xác định những gì khách hàng cần và mong muốn, rồi phát triển những sản phẩm chất lượng cao để đáp ứng. Quá trình tiếp tục với dịch vụ chăm sóc khách hàng hoàn hảo trong suốt giao dịch và sau giao dịch mua hàng. Quá trình cũng bao gồm các chương trình khuyến khích khách hàng lặp lại hành vi mua hàng và thúc đẩy lòng trung thành của khách hàng. Người làm marketing cũng có thể tìm cách nối lại những mối quan hệ đã bị ngưng trệ hoặc phục hồi quan hệ với những khách hàng không sinh lợi bằng cách thức này. *Đôi khi*, việc điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ khách hàng để đáp ứng nhu cầu của những khách hàng này có thể rất hữu dụng cho quá trình khôi phục một mối quan hệ.

Sự chuyển đổi từ **marketing giao dịch (transaction-based marketing)**, tập trung vào những trao đổi một lần, ngắn hạn, sang marketing mối quan hệ, tập trung vào khách hàng, là một trong những xu hướng quan trọng nhất của hoạt động marketing ngày nay. Các công ty hiểu rõ họ không thể phát triển thịnh vượng chỉ bằng cách xác định và thu hút khách hàng mới;

để thành công, họ phải xây dựng các mối quan hệ trung thành, đôi bên cùng có lợi với khách hàng mới, khách hàng hiện tại, nhà cung cấp, nhà phân phối và nhân viên.

Chiến lược này có lợi cho kết quả kinh doanh của công ty, vì chi phí để giữ chân khách hàng thấp hơn nhiều so với chi phí giành được khách hàng mới. Xây dựng và quản trị mối quan hệ lâu dài giữa người mua và người bán là những dấu hiệu của hoạt động marketing mối quan hệ. **Marketing mối quan hệ (relationship marketing)** là việc xây dựng, phát triển và duy trì mối quan hệ giá trị cao, hiệu quả về chi phí với khách hàng công ty, nhà cung cấp, nhà phân phối, nhà bán lẻ và các đối tác khác vì lợi ích lâu dài của cả đôi bên. **Bảng 1.2** sau đây trình bày sự khác biệt giữa “Marketing giao dịch” (transactional marketing) – một hình thức thường gặp trong marketing hàng tiêu dùng – và “Marketing dựa trên quan hệ” thường dùng trong marketing khách hàng tổ chức.

Bảng 1.2 : So sánh giữa marketing giao dịch & marketing mối quan hệ.	
Marketing giao dịch	Marketing mối quan hệ
Mục tiêu marketing : bán hàng.	Mục tiêu marketing : tạo ra giá trị khách hàng.
Bán hàng là kết quả và là thước đo thành công.	Bán hàng là công việc bắt đầu của quan hệ, lợi nhuận đo lường thành công.
Kinh doanh được nhìn nhận dưới góc độ sản phẩm và nhà máy.	Kinh doanh được nhìn nhận dưới góc độ các mối quan hệ với khách hàng.

Giá được quyết định bởi thị trường.	Giá được xác định qua thương thuyết và cùng quyết định.
Truyền thông nhắm tới số đông khách hàng.	Truyền thông nhắm tới nhóm khách hàng mục tiêu hay nhắm tới cá nhân.
Công ty được đánh giá bởi sản phẩm và giá.	Công ty được đánh giá bởi khả năng giải quyết vấn đề.
Phương hướng : tìm các thương vụ mới, tìm khách hàng mới.	Phương hướng : thỏa mãn khách hàng bằng việc tạo giá trị cao nhất cho họ.

(Nguồn : Vũ Thế Dũng, Trương Tôn Hiền Đức, “Marketing giữa các tổ chức”.)

Các công ty hiện nay thường có xu hướng xây dựng những mối quan hệ đối tác (partnership), đó là mối quan hệ dựa trên sự cam kết của mỗi bên, có sự tin tưởng lẫn nhau, cũng như cùng chia sẻ những mục tiêu và giá trị chung. Các quan hệ đối tác thường được thể hiện dưới các hình thức như : hợp đồng dài hạn (long – term contract), mua cổ phần chéo, hợp nhất theo hàng dọc (vertical integration).

2.2. Các kênh phân phối ngắn hơn

Trong hầu hết các trường hợp, các kênh phân phối không bao gồm trung gian giữa nhà vận hành (hay sản xuất) và khách hàng. Các nhà vận hành thường bán trực tiếp cho người sử dụng; điều này là một khác biệt lớn giữa marketing B2B và marketing

tiêu dùng. Ngay cả trong các tình huống cần đến kênh phân phối, thì kênh phân phối cũng thường ngắn chỉ có vài bước.

Các kênh phân phối ngắn tạo quan hệ gần gũi và mật thiết hơn giữa nhà vận hành và khách hàng. Người mua hàng có ảnh hưởng trực tiếp hơn đến đầu vào trong quy trình kế hoạch sản phẩm. Các mối quan hệ trực tiếp giữa các khu vực chức năng khác nhau của hai công ty khá mật thiết, thí dụ như bộ phận thanh toán của khách hàng có thể nói chuyện trực tiếp với bộ phận ghi hóa đơn khi có vấn đề sai sót phát sinh.

2.3. Nhấn mạnh đến bán hàng cá nhân

Mối quan hệ mật thiết hơn giữa người mua và người bán và kênh phân phối ngắn hơn là hai lý do có sự nhấn mạnh hơn đến bán hàng cá nhân trong marketing B2B. Truyền thông trực tiếp giữa người bán và người mua làm gia tăng nhu cầu mạnh mẽ về bán hàng cá nhân bởi vì một người nào đó cần phải phối hợp với truyền thông. Đội ngũ bán hàng chịu trách nhiệm phối hợp với nỗ lực của công ty làm thỏa mãn khách hàng. Trách nhiệm này lớn hơn khi tổ chức liên quan đến việc tạo dựng và xây dựng mối quan hệ đối tác với khách hàng B2B.

Khi marketing cho khách hàng là công ty, chuyên gia marketing, đặc biệt là đội ngũ bán hàng cần tập trung vào tính logic của sản phẩm bằng cách chú trọng hơn vào đặc điểm chức năng. Yếu tố cảm xúc trong quá trình ra quyết định thường không đóng vai trò quan trọng trong marketing B2B. Đội ngũ bán hàng cũng cần phải nắm rõ bộ phận thu mua gồm những ai và vai trò của họ ở đâu trong quá trình thu mua của công ty.

Nhóm khách hàng công ty có nhu cầu tìm hiểu thông tin rất lớn. Trong các tài liệu marketing, nên đưa vào những thông

tin mang tính chiều sâu. Thông điệp marketing hiệu quả nhất sẽ xoáy sâu phân tích xem sản phẩm hay dịch vụ bạn cung cấp có thể giúp khách hàng tiết kiệm bao nhiêu thời gian, tiền bạc và nguồn lực. Khách hàng B2B quan tâm nhiều hơn tới tính logic đằng sau sản phẩm. Họ sẽ muốn nghe nhiều hơn về những đặc điểm và chúng giúp họ tiết kiệm thời gian, ngân sách và nguồn lực như thế nào. Người sẽ giải thích cho khách hàng hiểu thấu đáo không ai khác chính là đội ngũ bán hàng.

Các thủ tục mua hàng phức tạp đòi hỏi nhiều thành viên trong tổ chức cùng tham gia vào bán hàng cá nhân. Chỉ khi nào biết rõ và tiếp xúc được với người phụ trách mua hàng thì mới có khả năng gặt hái được thành công. Mỗi quan hệ cá nhân rộng rãi có thể tăng cường mối quan hệ với các tổ chức; và những quan hệ này chính là trách nhiệm của đội ngũ bán hàng.

Phía khách hàng và kênh trực tiếp có ảnh hưởng lớn đến marketing B2B do có sự gia tăng về thương thảo. Có rất nhiều đơn đặt hàng được bán trực tiếp từ nhà vận hành và hàng loạt thương thảo về giá và sản phẩm được diễn ra. Có một sự thông thoáng hơn về sản phẩm, gia tăng khả năng thương thảo về thỏa thuận sau cùng và tất nhiên gia tăng tầm quan trọng của bán hàng cá nhân trong marketing khách hàng tổ chức.

2.4. Tích hợp website gắn bó hơn

Một điểm hết sức độc đáo của marketing B2B là cách thức website được sử dụng. Website trở thành xương sống cho mạng lưới truyền thông giữa nhà vận hành và khách hàng cho phép khách hàng theo đường dẫn thông tin, đặt hàng với mức giá và điều kiện giữa người bán và người mua, kết nối thông tin giúp quản trị nhu cầu và cung ứng. Thí dụ như, khi bạn viếng thăm website của nhiều nhà cung ứng thiếu chuyên nghiệp, bạn không

thể biết có những gì đặc biệt dành riêng cho khách hàng. Nhưng nếu bạn ghé lại trang web của Dell, bạn sẽ thấy có mật khẩu bảo mật cho các khách hàng đặc biệt. Website được thiết kế để hoàn toàn tích hợp với chiến lược xây dựng mối quan hệ với khách hàng; điều này trái ngược với marketing tiêu dùng khách hàng hầu như khách hàng không tham gia tạo dựng và phát triển website, do đó chuyên gia marketing phải dùng đến quảng cáo.

Thị trường B2B : Kết nối Internet dễ dàng hơn

Mặc dù việc sử dụng Internet phục vụ hoạt động mua sắm tiêu dùng của cá nhân thu hút nhiều sự chú ý, nhưng có đến 93% lượng hàng bán trên Internet là giao dịch B2B. Nhiều người làm marketing trên thị trường khách hàng tổ chức đã xây dựng các công cụ riêng, cho phép khách hàng đặt mua vật phẩm trực tuyến. Khách hàng tiếp cận dịch vụ và truy cập trang web thiết kế riêng bằng mật khẩu do phía marketing B2B cung cấp. Các thị trường ảo và đấu giá trực tuyến cũng mang đến nhiều cách thức sinh động và phong phú khác, giúp người mua và người bán có thể kết nối với nhau qua Internet.

Cách đây vài năm, nhiều công ty Việt Nam mới khởi nghiệp đã vội vàng kết nối người bán và người mua, mà không chú ý đến các nguyên tắc marketing cơ bản như lựa chọn thị trường mục tiêu và đảm bảo đáp ứng nhu cầu của họ. Vì lẽ đó, nhiều công ty đã thất bại. Song những công ty sống sót và biết rút ra bài học từ kinh nghiệm từ kẻ đi trước thì lại tạo dựng được sức mạnh marketing to lớn. Chẳng hạn họ nhận thấy các khách hàng công ty thường có nhiều mối quan tâm, đồng thời họ luôn mong đợi nhận được giá trị và lợi ích lớn hơn từ những hàng hóa và dịch vụ mình đã mua, và các nội dung truyền thông marketing được tổ chức hợp lý như email, blog và podcast, có

thể mang lại giá trị cao hơn và lợi ích lớn hơn. Một cách khác để người làm marketing trong thị trường B2B kết nối trực tuyến với nhau là thông qua các mạng của marketing liên kết.

Internet cũng mở ra cho người bán cánh cửa vươn ra thị trường quốc tế. Do đó, nếu công ty Việt Nam nào biết làm cầu nối tập hợp các khách hàng lớn ở quy mô toàn cầu cho những mặt hàng phổ biến sẽ có khả năng tạo được thành công.

2.5. Môi quan hệ bên trong công ty

Trong marketing B2B, phải nói là bất khả thi nếu chỉ có duy nhất một phòng ban nào đó có thể đảm nhận phát triển tất cả việc giới thiệu và phục vụ khách hàng để có được sự ủng hộ từ họ. Trong công ty marketing B2B, giám đốc marketing B2B thường hành xử như tiểu tổng giám đốc, phải độc lập xử lý khó khăn do đó phải có đủ thẩm quyền. Giám đốc marketing B2B phải có sự hợp tác từ các phòng ban chức năng như kỹ thuật, thông tin và vận hành. Đặc biệt là việc vận hành các sản phẩm B2B thường có thời gian chờ đợi từ lúc bắt đầu đến khi hoàn thành một quá trình vận hành (lead time) khá lâu.

Giám đốc sản phẩm nội thất văn phòng cần phải hiểu được nhu cầu của thị trường (có được từ nghiên cứu thị trường) và làm việc với các nhà thiết kế bên trong và bên ngoài để phát triển các khái niệm sản phẩm. Cùng lúc, giám đốc sản phẩm phải hợp tác với các bộ phận kỹ thuật, tài chính, và vận hành để phát các nghiên cứu tiền khả thi (feasibility studies) và đánh giá chi phí sản phẩm. Thời gian chờ đợi cho công cụ (thiết bị thiết lập dùng cho các bộ phận sản phẩm) thường là một năm. Giám đốc sản phẩm phải ra quyết định, dành được sự hợp tác từ tất cả các phòng ban, sau đó mới đặt hàng các công cụ để sản xuất sản phẩm trước một năm. Trong khi giám đốc sản phẩm tiêu dùng

chỉ sử dụng quảng cáo hay hợp tác với các công ty quảng cáo thì giám đốc sản phẩm B2B thường phải có kiến thức kỹ thuật. Lý do cho điều này là quảng cáo chỉ đóng vai trò rất nhỏ trong marketing B2B. Thêm vào đó, giám đốc sản phẩm thường phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng B2B. Các cuộc viếng thăm này không chỉ là giúp giám đốc sản phẩm có được ý kiến phản hồi của khách hàng mà giám đốc phải là thành viên tích cực của đội ngũ, giải thích kiến thức kỹ thuật chuyên môn và có đủ thẩm quyền từ tổng công ty cho việc định giá các gói sản phẩm/dịch vụ đặc biệt. Một lần nữa, ta lại chỉ ra 12 khác biệt giữa marketing B2B và marketing tiêu dùng về *mối quan hệ bên trong, khách hàng/marketing, và môi trường* được liệt kê trong **Bảng 1.3** dưới đây.

Bảng 1.3 : 12 điểm khác biệt giữa marketing B2B và marketing tiêu dùng.
<p>Mối quan hệ bên trong công ty : Liên kết giữa các phòng ban. Sự khác biệt về trách nhiệm của giám đốc sản phẩm. Chiến lược marketing của phòng marketing và chiến lược của toàn công ty tương đồng với nhau.</p>
<p>Mối quan hệ giữa khách hàng/marketing : Quyết định dựa trên lý trí nhiều hơn. Cơ sở khách hàng hẹp hơn. Có nhiều ảnh hưởng đến quyết định mua hàng và vị trí. Phân khúc khác nhau. Nhiều thị trường và kênh phân phối. Tiếp xúc cá nhân quan trọng hơn.</p>
<p>Môi trường : Công nghệ. Nhu cầu bắt nguồn từ chính khách hàng. Ít thông tin từ người sử dụng cuối.</p>

Mối quan hệ giữa marketing/khách hàng

Trong khi cảm xúc đóng một vai trò quan trọng trong marketing tiêu dùng thì các quyết định mua hàng của marketing B2B lại thiên về lý trí (rational) hơn. Phải nói là việc ra quyết định mua hàng khá phức tạp. Thí dụ khó mà hiểu được tường tận một công mới thành lập sẽ mua sắm lại máy tính gì và quan hệ xã hội để tương tác với những người chịu trách nhiệm mua hàng cũng nan giải không kém.

Thị trường người tiêu dùng có cả hàng triệu khách hàng nhưng khách hàng của thị trường B2B không nhiều lắm. Thí dụ như, nhà cung ứng động cơ phản lực thì chỉ có vài khách hàng như Boeing và Airbus. Hiệu ứng Pareto quả là mạnh trong thị trường B2B. Nói cách khác, chỉ một nhóm nhỏ khách hàng nhưng lại chiếm một tỷ trọng lớn về số lượng và doanh số.

Trong thị trường B2C, khách hàng cá nhân và hộ gia đình có vai trò quyết định trong việc mua sắm, trong khi ở thị trường B2B thì trung tâm mua hàng là nơi ra quyết định mua hàng. Có rất nhiều người cá nhân trong trung tâm mua hàng có tiếng nói và vai trò ra quyết định. Thêm vào đó, một điều làm cho việc mua hàng phức tạp hơn là nhiều cá nhân của trung tâm mua hàng lại làm việc ở nhiều nơi khác nhau. Thí dụ, một ngân hàng phát hành thẻ tín dụng lớn cùng điều hành một đội ngũ hoạt động ở nhiều nơi trên toàn quốc và thế giới. Các cá nhân này hầu như hiếm khi gặp nhau trực tiếp mà chỉ tương tác với nhau qua điện thoại, fax, e-mail hay hộp thư thoại. Khi phải ra quyết định về việc mua sắm một chương trình phần mềm mới, các cá nhân này đóng vai trò khác nhau và phải ra quyết định khi họp trực tuyến chứ không thể cùng hiện diện mặt đối mặt trong cùng một phòng họp được.

Khách hàng công ty có đặc điểm khác biệt với khách hàng tiêu dùng. Khách hàng tiêu dùng được phân khúc bởi các nhân tố địa lý hay tâm lý trong khi khách hàng công ty được phân khúc bởi các yếu tố như mã phân loại ngành, ứng dụng của sản phẩm, sự nhạy cảm giá, vị trí, tầm quan trọng với công ty mua hàng và quy mô (size) của khách hàng.

Trong khi hàng hóa tiêu dùng có thể bán trực tiếp hoặc chỉ qua một, hai bước trong kênh phân phối, nhưng việc cung ứng các thiết bị và dịch vụ trong B2B thường sử dụng nhiều kênh khác nhau. Hầu hết các nhà sản xuất lớn đều bán trực tiếp đến các khách hàng lớn, trong khi cũng bán qua các kênh khác nhau cùng lúc. Thí dụ công ty bán mái lợp Tôn Hoa Sen gần như bán trực tiếp cho các nhà xây dựng lớn, các nhà thầu và các nhà bán lẻ vật liệu xây dựng, lớn trong khi cùng lúc lại bán qua các kênh phân phối nhỏ lẻ hơn. Mỗi nỗ lực phân phối qua các kênh khác nhau để có thể tiếp cận các đối tượng khách hàng khác nhau tất nhiên đòi hỏi các chiến lược marketing B2B khác nhau.

Một ngân sách dồi dào hơn được dành cho lực lượng bán hàng B2B. Tiếp xúc cá nhân có vai trò cực kỳ quan trọng cho sự thành công của bán hàng B2B. Trong một số công ty B2B, đội ngũ bán hàng hầu hết là kỹ sư hoặc chuyên gia y tế vì họ phải thuyết phục, giải thích và xử lý những tình huống chuyên môn kỹ thuật. Trong thị trường tiêu dùng, TV, radio, báo chí và các nguồn thông tin phi cá nhân là quan trọng. nhiều nghiên cứu trong suốt mấy chục năm qua đã chỉ ra rằng đối với bán hàng B2B thì đội ngũ bán hàng cá nhân và Internet là những nguồn thông tin có giá trị nhất khi so sánh với các nguồn thông tin khác như catalog, quảng cáo,...

Môi trường

Một số khách hàng tiêu dùng dù không được giải thích thấu đáo về tính năng vẫn tỏ ra thích thú với công nghệ. Nhưng với khách hàng công ty thì khác, họ cần được giải thích rõ ràng tính dụng của công nghệ có ý nghĩa như thế nào về lợi ích tài chính. Hãy hình dung một dòng sản phẩm của nhà sản xuất máy tính để nhận ra tầm quan trọng của các bảng mạch (circuit boards) cụ thể nào đó. Nhà cung cấp bảng mạch cần có mối quan hệ thân thiết với các công ty công nghệ như Dell, Acer hay HP mới có thể phục vụ họ tốt được. Khi một lỗi hay một bảng mạch bị sai thì cả một dây chuyền sản xuất bị ngưng trệ. Công nghệ rất quan trọng trong việc cải thiện tỷ lệ bán hàng thành công. Thí dụ như, đội ngũ bán hàng có thể sử dụng máy tính xách tay hay máy tính bảng tại địa điểm của khách hàng. Họ vừa có thể trình bày cùng lúc với truy cập dữ liệu từ tổng công ty để trả lời các câu hỏi quan trọng ngay lập tức.

Có lẽ điều khác biệt cần biết và đáng đề cập nhất giữa marketing B2C và marketing B2B là khái niệm nhu cầu bắt nguồn từ người tiêu dùng hay sử dụng cuối (derived demand). Lấy một thí dụ đơn giản là máy sấy tóc để giải nghĩa thuật ngữ này là nhu cầu sản xuất máy sấy tóc của marketing B2B là bắt nguồn từ chính nhu cầu sử dụng của người tiêu dùng cuối. Nếu chẳng có nhiều khu căn hộ mới được xây dựng ở một khu vực cụ thể nào đó thì đâu cần đến các dịch vụ bảo vệ. Chẳng có cầu thì lẽ đương nhiên là chẳng cần đến cung.

2.6. Các chiến lược xúc tiến độc đáo

Trong marketing B2B, chiến lược marketing thường tương tự chiến lược của toàn công ty. Với các lý do đã trích dẫn ở trên, nhiều bộ phận trong công ty liên quan đến chiến lược chung của

công ty. Thí dụ như, một bộ phận nhỏ của một tập đoàn cung ứng dịch vụ bảo vệ lớn có thể phát triển các thiết bị bảo vệ đặc biệt cho các yếu nhân. Các nhân viên này trình bày ý tưởng với bộ phận kỹ thuật, tài chính và vận hành và toàn thể công ty để phát triển các sản phẩm này.



Hình 1.1 : Triển lãm thương mại trong marketing B2B khá giống với hình thức chuỗi cửa hàng của ngành trong một thời gian ngắn.

Quy trình mua hàng phức tạp và tiếng nói của một số nhân vật có quyền quyết định mua hàng đã ảnh hưởng đến chiến lược xúc tiến truyền thông. Thí dụ, trong một gia đình, người có khả năng kiếm tiền là người quyết định những gì cần thiết để ra

quyết định mua sắm. Tuy nhiên, khi một tổ chức mua hàng, có một số người từ một số phòng ban phải cùng phối hợp với nhau để xác định xem những gì công ty cần. **Bảng 1.3** tóm tắt các độ đo riêng có của marketing B2B.

Bảng 1.4 : Các khác biệt độ đo của marketing khách hàng tổ chức.	
Marketing khách hàng tổ chức khác như thế nào	Thí dụ
Mối quan hệ người bán – người mua rất chặt chẽ.	Mối quan hệ rất sâu trong một số ngành. Mối quan hệ giữa vỏ xe Bridgestone và hãng xe hơi Toyota.
Các kênh phân phối ngắn hơn.	Thảm trải sàn Vinafloor và các công ty trang trí nội thất.
Nhấn mạnh hơn đến bán hàng cá nhân.	Nhân viên bán hàng của Bridgestone làm việc trực tiếp với các hãng xe hơi.
Tích hợp website gắn bó hơn.	Website của Dell tạo ra tương tác tốt hơn và bảo vệ khách hàng đặc biệt.
Các chiến lược xúc tiến độ đo riêng có của marketing B2B.	Các công ty cung ứng máy móc như Carterpillar dùng triển lãm để thu hút khách hàng ở nhiều nước.

Việc truyền thông cần tạo ra một thông điệp nhất quán để tránh tình trạng téo ngoe “trông đánh xuôi kèn thổi ngược”. Thí dụ như, thảm trải sàn của công ty Vinafloor quảng cáo “một đồng” là giá rẻ nhất đến phòng mua hàng của một khách hàng nào đó, nhưng quảng cáo thì lại “nói một nẻo” là nhấn mạnh đến hướng dẫn làm thế nào để giữ gìn thảm được lâu hơn.



Hình 1.2: Như câu quảng cáo của Vinafloor bắt nguồn từ nhu cầu trang bị cho nhà mới

Triển lãm thương mại là hình thức phổ biến nhất của marketing B2B, những triển lãm thường này kéo dài một số ngày và có khi tập hợp được rất nhiều người mua tiềm năng trên toàn thế giới. Tham gia các triển lãm thương mại này, bạn sẽ tận mắt chứng kiến các hoạt động xúc tiến độc đáo của marketing khách hàng tổ chức khác biệt với marketing tiêu dùng.

III. Khách hàng tổ chức

Các khách hàng tổ chức thường được chia thành bốn nhóm như sau :

Các công ty sản xuất kinh doanh/thương mại. Có thể nói, các công ty sản xuất kinh doanh/thương mại là phân khúc lớn nhất của thị trường khách hàng công ty. Đó là các công ty, tổ chức tư nhân hay cá nhân, họ mua các sản phẩm và dịch vụ để

sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp vào quá trình sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà họ sẽ đem bán lại trên thị trường. Thí dụ như, hãng sản xuất máy tính Dell mua chip máy tính từ tập đoàn điện tử Intel hay công ty bánh kẹo Kinh Đô mua nguyên liệu bột mì để sản xuất bánh mì trong khi công ty Thành Long thì mua thiết bị điện của Điện Quang để lắp ráp cho nhà máy, phân xưởng của mình. Nhóm này được phân thành hai nhóm nhỏ :

- **Những nhà sản xuất thiết bị gốc (OME).** Là những khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ để kết hợp sản xuất ra sản phẩm, rồi sau đó bán lại cho các khách hàng của mình. Các khách hàng này có thể là người tiêu dùng hay là những khách hàng công nghiệp khác. Điểm quan trọng để nhận biết loại khách hàng này là ở chỗ sản phẩm của người bán kết thúc ở trong sản phẩm của người mua. Sản phẩm được mua trở thành một bộ phận cấu thành của sản phẩm của người tiêu dùng cuối cùng. Ví dụ như : Một công ty điện tử bán các linh kiện như là các transistor cho một nhà sản xuất tivi, thì hãng sản xuất tivi được coi là OEM.

- **Những khách hàng người sử dụng.** Là những khách hàng mua hàng hóa hoặc dịch vụ để sản xuất ra những hàng hóa và dịch vụ khác, rồi lại đem bán trên thị trường. Những khách hàng này sử dụng hàng hóa và dịch vụ công nghiệp vì những thứ đó cần thiết cho quá trình sản xuất ra hàng hóa và dịch vụ của họ. Ví dụ : những công ty sản xuất mua máy tiện, máy khoan, máy cắt răng cưa... để sử dụng trong quá trình sản xuất của họ.

Các nhà phân phối công nghiệp hay các đại lý tiêu thụ. Phân khúc lớn thứ hai của thị trường tổ chức bao gồm các nhà bán buôn và bán lẻ, còn được gọi là đại lý tiêu thụ (reseller), đây là những công ty tạo nên ngành thương nghiệp (trade industry).

Hầu hết các sản phẩm tiêu thụ như quần áo, trang thiết bị, vật dụng thể thao và phụ tùng ô tô là sản phẩm hoàn thiện, được nhóm người mua này bán lại cho người tiêu dùng cuối. Các hãng sản xuất văn phòng phẩm như Thiên Long hay Hồng Hà cung cấp ghim giấy, gáy xoắn, phong bì nhựa vinyl, tấm bọc giấy và kẹp giấy cho nhà bán lẻ là các siêu thị hay các công ty kinh doanh văn phòng phẩm. Trong một số trường hợp, người mua có thể tiến hành xử lý thêm hoặc đóng gói lại trước khi tiêu thụ sản phẩm. Cửa hàng bán si thịt có thể mua một tảng thịt bò lớn, rồi chia thành những miếng nhỏ, bán lẻ cho khách hàng. Các đại lý bán gỗ xẻ và thậm chí có thể mua khối lượng lớn, rồi cung cấp theo số lượng và kích cỡ phù hợp với yêu cầu cụ thể của khách hàng. Ngoài sản phẩm tiêu thụ, ngành thương nghiệp cũng mua máy tính, kệ bày hàng và các sản phẩm cần thiết để vận hành hoạt động kinh doanh của mình. Tất cả những hàng hóa này - cũng như những vật dụng bảo dưỡng và dịch vụ chuyên biệt như cài đặt máy scan, lồng tờ rơi vào báo và quảng cáo trên đài phát thanh - đều là sản phẩm mua của tổ chức.

Những nhà phân phối (bán si hoặc bán lẻ) thường hoạt động trong thị trường hàng tiêu dùng, tuy nhiên trên thực tế họ vẫn là một bộ phận quan trọng của marketing giữa các tổ chức. Đầu tiên, họ cũng như các khách hàng kinh doanh thương mại (các nhà sản xuất thiết bị gốc và các khách hàng người sử dụng), mua hàng hóa và dịch vụ công nghiệp để phục vụ nhu cầu sản xuất và kinh doanh của chính mình. Bên cạnh đó, trên thực tế rất nhiều các công ty marketing giữa các tổ chức marketing các sản phẩm của họ với các nhà phân phối công nghiệp. Những người này đóng vai trò trung gian mua sản phẩm của nhà sản xuất rồi bán lại cũng chính những sản phẩm đó (thường vẫn ở dạng đã mua) cho những nhà phân phối khác, hoặc những khách hàng

thương mại, hay các tổ chức viện. Những nhà phân phối công nghiệp khi thực hiện nghiệp vụ này, họ đóng vai trò là những người trung gian (họ không phải là khách hàng cuối cùng), tuy nhiên họ có quyền sở hữu đối với các sản phẩm đã mua, nên các công ty marketing B2B vẫn coi họ là những khách hàng.

Các tổ chức chính phủ. Nhà nước là một khách hàng lớn và rất quan trọng đối với hầu hết các công ty marketing giữa các tổ chức. Các tổ chức, cơ quan chính phủ từ trung ương đến địa phương hàng năm chi ra rất nhiều tiền để mua các sản phẩm và hàng hóa. Khối cơ quan chính phủ trong thị trường công ty bao gồm các cơ quan chính phủ trong nước - cấp trung ương và địa phương - và các chính phủ nước ngoài. Phân khúc thị trường quan trọng này thực hiện các giao dịch mua bán hết sức đa dạng, từ đường cao tốc tới dịch vụ Internet. Động cơ chính trong giao dịch mua của chính phủ là để tạo ra những lợi ích công như quốc phòng, hay kiểm soát ô nhiễm. Ngoài ra, cơ quan chính phủ cũng rất sáng tạo khi thực hiện các giao dịch bán; sở cảnh sát địa phương và các cơ quan trung ương và địa phương thường bán trên các cổng thông tin điện tử của chính phủ những hàng gửi không có người nhận, hàng bị tịch thu, và những vật phẩm không người nhận, được tìm thấy trong các hòm ký gửi an toàn. Người đấu giá may mắn có thể mua được chiếc du thuyền thiết kế riêng phục vụ công việc kinh doanh của mình, cối xay xúc xích cho nhà hàng, hoặc bộ truyền động cho chiếc xe tải chở hàng, thông qua phiên đấu giá trên Internet.

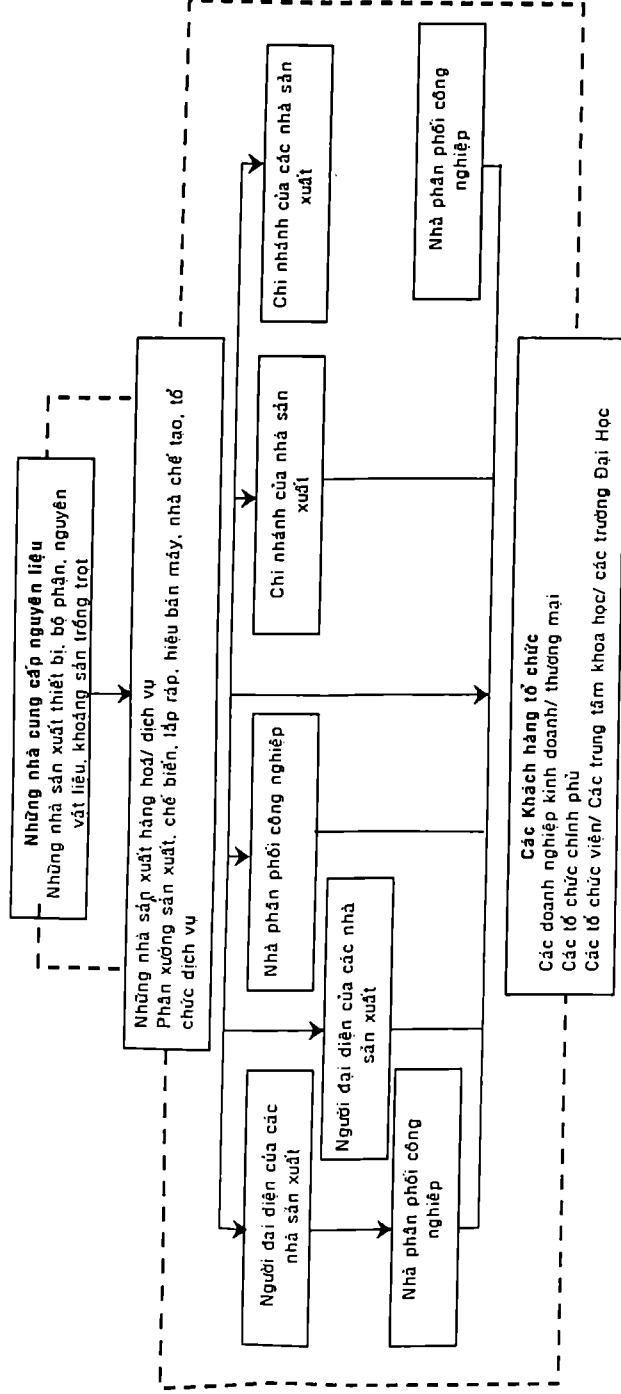
Các cơ quan chính phủ tạo ra nhiều cơ hội lớn cho nhiều công ty cả lớn lẫn nhỏ. Tại hầu hết các quốc gia, đặc biệt là Việt Nam do đặc thù là thành phần kinh tế nhà nước còn khá ôm đồm nhiều lĩnh vực mà đáng lẽ ra nên buông để cho các thành phần

kinh tế khác làm thì hiệu quả hơn và năng động hơn. Chính vì thế, cơ quan nhà nước của Việt Nam vẫn là những đơn vị mua hàng hóa/dịch vụ chủ yếu. Có những điều mà các chuyên gia bán hàng cho các cơ quan nhà nước cần nắm là cơ quan nhà nước thường yêu cầu nhà cung ứng phải đấu thầu, và thông thường là ký hợp đồng với những nhà thầu đưa ra mức giá thấp nhất. Các cơ quan nhà nước cũng mua trên cơ sở đàm phán hợp đồng, chủ yếu là trong trường hợp các dự án phức tạp.

Các viện, trung tâm, và trường đại học. Khách hàng loại này bao gồm tất cả các khách hàng tổ chức không thuộc vào 3 nhóm trên. Ví dụ : các trường học, viện đại học, bệnh viện, nhà thờ, nhà an dưỡng và các tổ chức phi lợi nhuận. Các khách hàng loại này có thể là các tổ chức công hay tư nhân.

Các tổ chức trong khu vực công và tư nhân là thành phần thứ tư của thị trường công ty. Nhóm này bao gồm nhiều loại hình tổ chức như bệnh viện, nhà thờ, trung tâm chăm sóc và phục hồi chức năng, trường đại học, cao đẳng, viện bảo tàng, và các cơ quan phi lợi nhuận. Một số tổ chức - như các trường đại học công lập của Việt Nam - phải tuân thủ nghiêm ngặt quá trình mua hàng đã quy chuẩn, trong khi nhiều tổ chức khác có phương pháp mua ít mang tính hình thức hơn. Các công ty hoạt động trên thị trường công ty thường được lợi khi thành lập các bộ phận độc lập để bán hàng cho khách hàng tổ chức.

Lưu ý là việc phân loại khách hàng theo cách thức trên như trên chỉ mang tính tương đối, có nhiều khách hàng có thể thuộc về nhiều nhóm phân loại khác nhau. Điều quan trọng đối với các nhà quản trị marketing khách hàng tổ chức là phải biết nhận diện đúng từng loại khách hàng để có cơ sở xây dựng chiến lược marketing B2B hiệu quả.



Hình 1.3 : Hệ thống marketing giữa các tổ chức.

IV. Phân loại các sản phẩm/dịch vụ trong thị trường khách hàng tổ chức

Bên cạnh việc nhận diện và phân loại các khách hàng tổ chức, công việc nhận diện và phân loại các hàng hóa và dịch vụ phục vụ cho loại khách hàng này cũng đóng một vai trò quan trọng marketing khách hàng tổ chức. Mỗi nhóm hàng hóa và dịch vụ có những đặc tính khác nhau, phục vụ cho những nhu cầu khác nhau của các nhóm khách hàng có động cơ và hành vi mua hàng khác nhau. Chính vì vậy, hiểu và phân loại được các sản phẩm giúp cho các hoạt động marketing trở nên hiệu quả và tập trung hơn. Thông thường, người ta chia các sản phẩm và dịch vụ thành bảy nhóm chính, như sau :

Thiết bị nặng (heavy equipment). Là những máy móc, thiết bị dùng để sản xuất, bởi vì người mua thiết bị nặng thường là những khách hàng người sử dụng. Loại này thường là các máy móc lớn, khó di chuyển, bao gồm những máy cắt kim loại (máy tiện, máy khoan, máy cắt răng cưa, máy mài...), những máy móc dập khuôn kim loại, máy ủi, cần cẩu, hệ thống điều hành điện tử, xe tải, mainframe... Loại này được coi là tài sản cố định và được tính khấu hao.

Thiết bị nhẹ (light equipment). Bao gồm những công cụ, thiết bị nhẹ, có thể dễ dàng di chuyển như cái khoan, kéo cắt kim loại, gỗ, máy mài, dụng cụ đo đạc... Khách hàng chính thường là những khách hàng người sử dụng. Loại này cũng được coi là tài sản cố định và được tính khấu hao.

Các sản phẩm cung ứng (supplies). Là những loại sản phẩm được sử dụng và tiêu dùng trong quá trình hoạt động của người mua. Đôi khi nó được gọi là các sản phẩm MRO (bảo

quản hay bảo trì - maintenance, sửa chữa - repair, vận hành - operating). Ví dụ như : những sản phẩm để bảo quản như sơn, lắp bóng đèn, dọn dẹp vệ sinh... Những thứ để sửa chữa có thể như các công cụ và thiết bị nhỏ dùng để sửa chữa thiết bị. Những sản phẩm dùng để điều hành có thể là xăng dầu, mực, giấy... Loại này thường được tính thẳng thành chi phí vận hành, không tính khấu hao.

Các bộ phận cấu thành (component parts). Các bộ phận cấu thành bao gồm tất cả các sản phẩm được mua lại nằm trong sản phẩm cuối cùng của các khách hàng công nghiệp.

Ví dụ : công tắc điện, biến thế, động cơ, ốc vít... Các khách hàng chính của các sản phẩm loại này thường là các khách hàng nhà sản xuất thiết bị gốc OEM. Mặt khác, các sản phẩm loại này cũng có thể được coi là những sản phẩm cung cấp MRO khi nó được mua và dùng cho các mục đích này bởi các khách hàng người sử dụng.

Nguyên liệu thô (raw materials). Các sản phẩm loại này bao gồm tất cả các loại nguyên vật liệu tạo ra bởi nền công nghiệp, và khách hàng có ít lựa chọn đối với các sản phẩm loại này. Ví dụ : than, sắt, dầu thô, cá, gỗ xẻ... Khách hàng chính của loại này là các khách hàng người sử dụng và OEM.

Nguyên liệu đã chế biến (processed materials). Các sản phẩm loại này bao gồm tất cả các loại nguyên vật liệu đã qua chế biến mà không phải là các bộ phận cấu thành. Ví dụ : thép cán, đồ hóa học, thủy tinh, than đốt, kim loại dát mỏng... trong hầu hết các trường hợp, khách hàng của loại sản phẩm này là các khách hàng OEM. Chúng tôi sẽ trình bày chi tiết về các sản phẩm này ở **chương sản phẩm**.

Dịch vụ (business services). Các dịch vụ được sử dụng trong marketing B2B bởi ba lý do cơ bản. Thứ nhất, các công ty/tổ chức dịch vụ thường cung cấp những sản phẩm có tính chuyên sâu rất cao, nên các khách hàng thường rất khó tự thực hiện công việc dịch vụ. Thứ hai, các tổ chức dịch vụ cho phép khách hàng cập nhật và bắt kịp những thay đổi nhanh chóng trên thị trường ở những lĩnh vực mà khách hàng không chuyên sâu. Thứ ba, sử dụng dịch vụ bên ngoài giúp cho chi phí cố định của khách hàng giảm xuống đáng kể.

V. Hệ thống marketing giữa các tổ chức

Một hệ thống marketing giữa các tổ chức gồm có bốn thành tố cơ bản : (1) Những nhà sản xuất hàng hóa, dịch vụ công nghiệp, (2) Những nhà cung cấp cho những nhà sản xuất này, (3) Những khách hàng, (4) Các kênh phân phối nối nhà sản xuất và khách hàng.

Bảng 1.4 : Những nhà sản xuất hàng hóa, dịch vụ.

ST T	Phân loại dịch vụ	Ví dụ minh họa
01	Những dịch vụ vệ sinh, bảo hành.	Vệ sinh, lau cửa sổ, lau kính ở các cao ốc, giặt các thảm sàn và ghế.
02	Những dịch vụ an ninh, bảo vệ.	Gác cổng, hệ thống bảo vệ,... Thí dụ công ty vệ sĩ Thăng Long.
03	Những dịch vụ kế toán, kiểm toán, vào sổ sách kế toán.	Kế toán, kiểm toán, vào sổ sách kế toán.

04	Những dịch vụ về quảng cáo, quan hệ công chúng.	Thực hiện các dịch vụ về quảng cáo, truyền thông, quan hệ xã hội, công chúng, dịch vụ gửi thư quảng cáo, tổ chức hội chợ...
05	Những dịch vụ điều hành, sửa chữa.	Sửa chữa các thiết bị, đào tạo sử dụng và dịch vụ lắp đặt.
06	Những dịch vụ nhân sự.	Đào tạo, giúp việc ngắn hạn, cho thuê nhân sự, tư vấn giới thiệu việc làm, các head hunter như Price Water Cooper...
07	Những dịch vụ tư vấn.	Tư vấn quản trị, marketing, nghiên cứu thị trường, tư vấn kỹ thuật công nghệ, dịch vụ về quản trị, cung cấp thiết bị.
08	Những dịch vụ cho thuê tài chính.	Cho thuê các thiết bị, như các thiết bị máy móc xây dựng hạng nặng, xe vận tải, máy vi tính.
09	Những dịch vụ tài chính khác.	Dịch vụ ngân hàng, kế hoạch lương, kế hoạch thu tiền.
10	Những dịch vụ máy tính, tin học.	Dịch vụ cung phần mềm, viết chương trình, dịch vụ truy xuất thông tin.
11	Những dịch vụ mỹ thuật.	Dịch vụ vẽ thiết kế, phòng thí nghiệm...
12	Những dịch vụ về	Tai nạn, cháy, hàng hải, nghỉ hưu.

	bảo hiểm.	
13	Những dịch vụ về chăm sóc sức khỏe.	Dịch vụ của bệnh viện, nha, y tá.
14	Những dịch vụ về pháp lý.	Quan hệ lao động, thuế, bằng phát minh, sáng chế...
15	Những dịch vụ về phân phối.	Dịch vụ vận chuyển, dịch vụ giao nhận, dịch vụ cho thuê kho bãi.

(Nguồn : Vũ Thế Dũng, Trương Tôn Hiền Đức, “Marketing giữa các tổ chức”.)

Những hàng hóa và dịch vụ hết sức phong phú được tạo ra bởi những tổ chức kinh doanh như : các phân xưởng sản xuất, các nhà máy cán thép, nhà máy sản xuất công cụ, nhà máy sản xuất nguyên liệu giấy, các phân xưởng chế biến, các xưởng lắp ráp, các cửa hàng bán máy móc thiết bị, hay các tổ chức cung cấp các dịch vụ chuyên sâu cho thị trường công nghiệp. Những nhà sản xuất này sản xuất và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của mình cho các khách hàng công nghiệp như các nhà sản xuất thiết bị gốc, khách hàng người sử dụng, các tổ chức viện, các cơ quan chính phủ.

Những nhà cung cấp.

Các nhà sản xuất những hàng hóa và dịch vụ công nghiệp cần các nguyên vật liệu để sản xuất, và thường mua những nguyên vật liệu này từ các tổ chức khác. Những tổ chức này chính là những nhà cung cấp nguyên vật liệu.

Những khách hàng. Các khách hàng cho các hàng hóa và dịch vụ công nghiệp bao gồm các tổ chức thương mại, các cơ

quan chính phủ, các tổ chức viện (đã nói ở phần khách hàng công nghiệp).

Các kênh phân phối.

Trên thị trường công nghiệp, người ta thường sử dụng các loại kênh phân phối sau :

Các chi nhánh của nhà sản xuất (manufacturer' branches). Phụ trách toàn bộ các hoạt động bên ngoài của các nhà sản xuất trên thị trường công nghiệp và các chi nhánh này không phải là những người trung gian độc lập. Có hai hình thức cơ bản của loại này. Loại thứ nhất là chi nhánh nhà sản xuất (manufacturer's branch). Loại này thực hiện chức năng lưu kho (chi nhánh có kho riêng của mình) tại chi nhánh và được điều hành bởi nhà sản xuất. Các chi nhánh này thường được đặt tại các địa điểm chiến lược để phục vụ khách hàng. Các chi nhánh này cơ bản là các nhà kho của công ty. Loại thứ hai là văn phòng chi nhánh (branch office). Loại này cũng như các chi nhánh bị sở hữu và điều hành bởi nhà sản xuất, và hoạt động như những văn phòng bán hàng tại khu vực (field sales office). Trái với các chi nhánh, những văn phòng chi nhánh thường không thực hiện chức năng lưu kho. Những văn phòng này là cũng được thiết lập tại những vị trí chiến lược, làm cơ sở cho lực lượng bán hàng (sales force) của công ty hoạt động trên các khu vực địa phương.

Các nhà phân phối công nghiệp (industrial distributors). Là những trung gian phân phối các sản phẩm đến tay các khách hàng công nghiệp của nhà sản xuất. Các nhà phân phối công nghiệp thường là những đơn vị địa phương, độc lập về sở hữu và điều hành với nhà sản xuất. Họ có tên gọi và quyền sở hữu đối với các sản phẩm mà họ quản trị. Họ thực hiện chức năng lưu

kho tại địa phương cho nhà sản xuất. Các hoạt động nghiệp vụ và kinh doanh của họ gần tương tự như các hoạt động của các nhà bán sỉ trên thị trường hàng tiêu dùng. Các chương sau sẽ phân tích kỹ hơn về vai trò và hoạt động của các nhà phân phối công nghiệp.

Các người đại diện của nhà sản xuất (manufacturer's representatives or agents). Cũng là những trung gian độc lập, nhưng khá khác biệt với các nhà phân phối công nghiệp. Các đại diện của nhà sản xuất thường là những đại lý, bán hàng trên danh nghĩa của nhà sản xuất. Vì vậy, họ không có tên gọi đối với các hàng hóa có liên quan, họ thậm chí không thấy và điều hành các sản phẩm này. Đơn giản là họ là những người bán hàng độc lập trên cơ sở được hưởng hoa hồng. Sử dụng kênh phân phối này nhà sản xuất có thể giảm số lượng nhân viên bán hàng của mình. Những người đại diện này thường đại diện cho một số các nhà sản xuất mà hàng hóa có tính bổ sung cho nhau và không cạnh tranh. Hiện nay trên thị trường đang có xu hướng mới gọi là những đại diện có lưu kho (stocking representatives). Loại này đơn giản là những nhà đại diện nhưng thực hiện một phần chức năng lưu kho tại địa phương. Đây là loại hình trung gian giữa các nhà phân phối công nghiệp và các nhà đại diện cho nhà sản xuất truyền thống.

Tổ hợp marketing 4P tạo ra giá trị

Trước hết, ta hãy ôn lại một số nét chính của tổ hợp marketing 4P. Tổ hợp marketing có lẽ là một trong những thuật ngữ thông dụng nhất trong lĩnh vực marketing. Các thành phần của phối thức marketing chính là yếu tố căn bản trong các bản kế hoạch marketing. Các thành phần trong tổ hợp 4P marketing (marketing mix) bao gồm sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến

truyền thông. Phối thức 4P này được sử dụng rộng rãi bởi các công ty cho marketing sản phẩm. Mô hình phối thức marketing 4P giúp công ty xác định các sản phẩm sẽ bán, định giá bán, chọn kênh bán hàng phù hợp và chọn các hình thức truyền thông quảng bá sản phẩm đến các nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu khác nhau.

Giáo sư Neil Borden của Trường Kinh doanh Harvard đã đưa ra khái niệm phối thức marketing khi nghiên cứu các hoạt động của công ty có thể ảnh hưởng đến người mua hàng. Chẳng hạn, một công ty dược có thể có ảnh hưởng đến hành vi kê đơn của bác sĩ bằng cách gọi điện bán hàng hạ giá, cho không hàng mẫu, viết bài giới thiệu trên tạp chí chuyên ngành, đăng quảng cáo hay tài trợ cho các hội nghị y học. Borden cho rằng, tất cả các hoạt động này sẽ tạo ra một “tổ hợp hay phối thức marketing” và công ty cần phải có phương án làm sao phối hợp các yếu tố này để mang lại hiệu quả cao nhất với một chi phí chấp nhận được. Khái niệm “tổ hợp marketing” đã ra đời với thành phần chính sử dụng trong tổ hợp là : sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến truyền thông.

Các thành phần trong tổ hợp marketing thì cố định (sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến truyền thông), tuy nhiên việc tạo ra một tổ hợp hiệu quả trong điều kiện đặc thù của một công ty thì đòi hỏi kinh nghiệm và sự sáng tạo của người làm marketing. Cũng giống như việc chúng ta có 7 nốt nhạc và một nhạc sỹ có thể sáng tác rất nhiều bài hát khác nhau nhưng quả thật không có nhiều nhạc sỹ có thể sáng tạo ra những bài hát đi vào lòng người và được đông đảo công chúng mến mộ qua thời gian lâu dài. Tương tự, trong tổ hợp marketing chúng ta cũng có 4 thành phần chính là sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến

truyền thông, tuy nhiên không phải người làm marketing nào cũng đưa ra được những phương án hay và phù hợp với công ty. Điều này chính là điểm phân biệt giữa những nhà marketing giỏi và những người thường thường bậc trung khác.

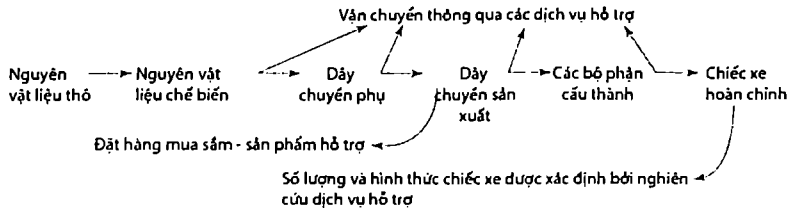
Tổ hợp 4P – sản phẩm, phân phối, giá cả và xúc tiến truyền thông dựa trên giá trị sử dụng, các lợi ích chung là những gì mà người mua mong muốn, nơi mà họ muốn mua, với đúng giá và tại các kênh dễ dàng tiếp xúc.

Tổ hợp 4P minh họa những gì quá trình marketing tạo ra giá trị. Thông qua marketing, chúng ta biết sẽ làm gì với quặng sắt để đưa chúng lên khỏi mặt đất để một người nào đó có thể sử dụng. Khi quặng sắt được biến thành sắt, và sắt biến thành vật liệu xây dựng để rồi biến thành cần câu cá mà bạn có thể sử dụng khi đi câu cá, khi đó giá trị được tạo dựng. Biết được những gì cần phải thực hiện thuộc địa hạt hay lĩnh vực marketing. Làm thế nào để có thể ứng dụng công nghệ sản xuất thép chính là việc sử dụng thông tin marketing.

Thí dụ như, kính chống nắng được phát triển được sao chép từ việc quy trình riêng của việc sản xuất giấy thông thường. Tuy nhiên, không ai sản xuất kính chống nắng từ giấy cả vì quy trình này không tạo ra giá trị gia tăng (hay lợi thế cạnh tranh), vì thế chỉ có công ty nào làm ra các bảo sao từ các mẫu thử cá. Lợi thế cạnh tranh là cái gì đó tạo ra giá trị gia tăng khi so sánh với những thứ khác. Lợi thế cạnh tranh có thể đạt được từ bốn giá trị cơ bản giá cả, sản phẩm, phân phối và xúc tiến.

Khi Vinafloor nói rằng họ không sản xuất thảm mà chỉ làm cho thảm được sử dụng lâu bền thì công ty muốn mô tả giá trị thêm vào quy trình cung ứng thảm cho bạn. Nếu quy trình này không cung ứng này không tạo ra giá trị thì nó không phải là

một phần của quy trình. **Hình 1.4** minh họa toàn bộ một l thống vận hành. Sơ đồ này mô tả những gì được gọi là chuỗi g trị. Mỗi bộ phận nếu tạo ra giá trị thì toàn bộ hệ thống sẽ tạo giá trị, thí dụ bộ phận vận chuyển.



Hình 1.4 : Toàn bộ hệ thống vận hành

Do đặc điểm của marketing khách tổ chức nên việc xây dựng marketing mối quan hệ giữa người bán – người mua đ tương tác có tầm quan trọng đặc biệt. Phần tiếp sau đây sẽ làm rõ khía cạnh này.

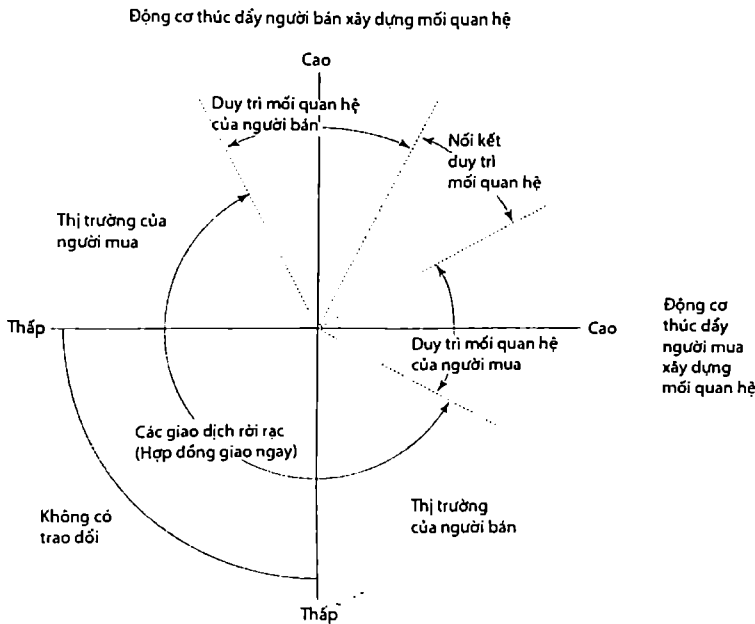
VI. Marketing mối quan hệ giữa người bán – người mua trong marketing B2B

Sự quan tâm của người mua trong việc duy trì mối quan hệ sâu sắc với đối tác là người bán – bên cung ứng. Điều này c nghĩa là nhà cung ứng hồ hởi vì nhận được những lời hứa hệ bảo đảm sẽ mua hàng với số lượng lớn, nhưng người bán qua tâm đến những thỏa thuận có hiệu lực pháp lý về thiết lập, c phí quản trị, các đánh đổi dài hạn và những gì có thể gây tổn hạ. Những thỏa thuận phải được ký kết thành hợp đồng chính thức.

Lộ trình thúc đẩy mối quan hệ

Một cách rõ ràng về nguyên tắc cả hai phía người bán v người mua phải xem xét các yếu tố thay đổi của môi trường **Hình 1.5** là một tổng kết hữu ích cho thảo luận về điểm này. N

mô tả động cơ thúc đẩy để nuôi dưỡng và duy trì mối quan hệ thương mại. Trục ngang tiêu biểu cho các khả năng của người mua. Đối với một số trường hợp, người mua có động cơ cao trong việc thiết lập và duy trì mối quan hệ với nhà cung ứng duy nhất hay các nhà bán lẻ nhỏ. Nhưng với một số trường hợp thì người mua không muốn có mối quan hệ nào, ngay cả giao dịch cũng không nốt.



Hình 1.5 : Các khía cạnh mối quan hệ người bán - người mua.

Trục tung chỉ ra những nguyên tắc tương tự trong mối quan hệ của người bán. Điều này có thể làm người đọc bất ngờ và ngạc nhiên. Không phải các công ty đều muốn giao dịch với mọi khách hàng. Câu trả lời là không. Một số công ty không

muốn bán hàng cho các cơ quan chính phủ vì thủ tục giấy tờ quá nhiều kê; giao dịch kéo dài, muốn giao dịch phải bồi trơn, lợi nhuận biên quá thấp. Các khách hàng tiềm năng ở một khu vực cụ thể nào đó hay thành phần kinh tế có thể được bỏ qua để tránh phải cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh hung dữ. Để đáp ứng nhu cầu của khách hàng người bán cho khách hàng tổ chức phải chủ động xây dựng và duy trì mối quan hệ với khách hàng tiềm năng lẫn hiện tại.

Các giao dịch giao ngay

Chúng ta hãy bắt đầu thảo luận về một sản phẩm đơn giản là cây viết chì và mẫu chốt tiêu chuẩn có tính chất gợi mở về những yếu tố được cảm nhận thấp hơn ở **Hình 1.5**. Tất cả những gì được coi là hữu ích trong quan hệ giao dịch hay trao đổi giao ngay (spot exchange), tiền tệ là hàng hóa thuần túy (commodities) dễ dàng đo lường nhất. Thí dụ như, công ty Kinh Đô mua các loại lúa mì và ngũ cốc khác tại thị trường ngũ cốc một người mua khác là nhà hàng tại thị trường thức ăn nhanh trả tiền và mang đi (cash-and-carry) hay dịch vụ vận chuyển đường sắt cung ứng các toa xe đến tàu biển. Nội dung truyền thông khép giữa các bên giao dịch và họ hầu như không biết nhau. Các điều khoản hợp đồng đơn giản và rõ ràng. Kết quả hoạt động được thực hiện gần như ngay lập tức.

Công nghệ thông tin đã hỗ trợ việc tạo ra các nhà tạo thị trường mới. Thí dụ như, thị trường tự do sử dụng Internet và các công cụ phần mềm thích hợp để điều khiển các hoạt động đấu giá trực tuyến cho nguyên liệu thô, hàng hóa thuần túy, và các thiết bị công nghiệp. Một cuộc đấu giá thành công đã tạo thế không nhỏ cho các nhà cung ứng và tiết kiệm khoảng 30% chi phí, khi so sánh với các tiếp cận truyền thống.

Dù vậy để có được một cuộc đấu giá thành công đòi hỏi phải xử lý cả một núi công việc hỗ trợ trước khi bán (front-end work). Các chuyên gia tư vấn trên thị trường tự do làm việc và hợp tác mật thiết với những người phụ trách mua hàng của bên mua để làm rõ nhu cầu cụ thể để truyền thông chính xác với họ về các nhà cung ứng tiềm năng hay những người tham gia đấu thầu (bidders) trước mỗi cuộc đấu giá. Các nhà đấu thầu lần lượt nhận được các phần mềm hướng dẫn khi họ tham gia đấu giá trực tiếp (live auction).

Đấu giá trực tuyến cũng có giới hạn của nó. Rất nhiều sản phẩm/dịch vụ, thí dụ như thành phần phức tạp, dịch vụ kỹ thuật, hay cài đặt hệ thống không thể làm rõ chi tiết được. Có lẽ kết quả của những dịch vụ phức tạp này phụ thuộc vào chuyên gia kỹ thuật của nhà cung ứng và những xử lý khéo léo. Mặc dù các nhà tạo thị trường ở thị trường tự do cố gắng kiểm soát để có được những người uy tín tham gia đấu giá nhưng vẫn có nhiều thứ khách quan nằm ngoài sự kiểm soát của họ. Trong thực tế, “không phải nhà cung ứng nào cũng trung thực trong việc cung cấp thông tin sai lệch đặc biệt là khi khách hàng nào đó chỉ quan tâm duy nhất đến giá”. Vì thế, lời khuyên đối với người mua để có thể thu nhận nguồn tốt nhất từ việc yết giá là hãy xem xét giá cả, chất lượng, phân phối, công nghệ và sau đó mới thương thảo để có được giá cả tốt hơn; nhưng đối với người bán, giá cả phải giúp tạo ra lợi nhuận.

Mối quan tâm không đồng đều

Yếu tố bên phải ở phần trên ở **Hình 1.5** liên quan ngay đến việc thảo luận. Ở đây, ta thấy rằng ít nhất một bên có động cơ xây dựng và duy trì mối quan hệ.

Tại yếu tố ở phần trên chúng ta thấy tình huống điển hình máy tính cỡ lớn. Giá trị của bất kỳ hệ thống nào tùy thuộc vào mức độ chuyên sâu và chất lượng của việc liên tục duy trì sự hỗ trợ từ phía nhà cung ứng. Kiến trúc mở, hệ thống được sử dụng, sự tương thích của phích cắm khiến người sử dụng dễ dàng cắm hay kết nối là các thí dụ về tiện lợi.

Liên kết sự quan tâm

Việc cân bằng mối quan hệ lợi ích giữa người bán và người mua là lĩnh vực người bán và người mua có lợi ích qua lại trong việc duy trì mối quan hệ. Kết quả của hợp tác chiến lược khi cả hai bên đều muốn tiếp tục duy trì mối quan hệ. Bản chất của hợp tác chiến lược xuất phát từ tầm quan trọng của tài nguyên và là kết quả lâu dài của các nỗ lực.

Sau đây ta sẽ giới thiệu các công cụ để hỗ trợ cho marketing mối quan hệ cũng như việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng trong thời đại kỹ thuật số.

Hộp 1.1 : Sử dụng marketing tương tác và marketing qua mạng xã hội để xây dựng quan hệ dài hạn với khách hàng.

Công nghệ ngày nay cho phép mọi người gửi thông báo, báo cáo, bản vẽ qua đường điện thoại, cáp, hoặc thiết bị không dây một cách nhanh chóng và tiết kiệm. *Ngoài ra*, mọi người có thể đăng ký các dịch vụ tin tức theo yêu cầu, gửi trực tiếp bài tóm tắt về những chủ đề cụ thể tới máy tính hoặc điện thoại của mình. Họ cũng có thể trao đổi thông tin qua e-mail, thư thoại, tin nhắn văn bản, fax, hội thảo video và mạng máy tính; thanh toán hóa đơn qua dịch vụ ngân hàng trực tuyến; và sử dụng nguồn lực trực

tuyên đề lấy thông tin về mọi thứ, từ các sự kiện triển lãm thương mại cho tới thông tin chi tiết về trang thiết bị, nguyên vật liệu,... mà công ty đang cần. Do ngày càng có nhiều người Việt Nam sử dụng Internet qua các thiết bị không dây như điện thoại thông minh hay máy tính xách tay để truy cập web và kiểm tra e-mail, sân chơi giờ đây được dành cho cả hoạt động **marketing qua thiết bị di động (mobile marketing)** - thông điệp marketing được truyền qua công nghệ không dây.

Kết hợp máy tính với các nguồn lực viễn thông, công nghệ truyền thông tương tác đã tạo ra những phần mềm mà người dùng có thể quản trị. Việc trao quyền cho khách hàng giúp thúc đẩy hoạt động truyền thông, từ đó vun đắp mối quan hệ. Marketing tương tác (Interactive marketing) là hình thức truyền thông giữa người bán và người mua, *trong đó* khách hàng kiểm soát số lượng và loại hình thông tin nhận được từ chuyên gia marketing. Phương pháp này cung cấp khả năng truy cập tức thì đối với các thông tin sản phẩm quan trọng khi khách hàng cần đến, và đang được sử dụng phổ biến trên các trang truyền thông xã hội **như Facebook, Twitter và blog. Marketing qua mạng xã hội (social marketing)** là việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội trực tuyến làm kênh truyền thông cho các thông điệp marketing. Truyền thông xã hội hiện đang thuộc nhóm các hoạt động trực tuyến hàng đầu, và người ta ước tính rằng, nếu Facebook là một đất nước, nó sẽ là đất nước đông dân thứ tư trên thế giới, và dân số của nó sẽ gấp bốn lần dân số Việt Nam. Trong một năm trở lại đây, 100 triệu người dùng đã viết 8 tỷ đoạn chia sẻ thông tin trên Twitter. Hơn một nửa công ty

nằm trong топ Fortune 100 có trang Twitter, gần 1/3 sử dụng Facebook và blog. Một nhà điều hành của hãng nghiên cứu thị trường Nielsen đã gọi truyền thông xã hội là “chất xúc tác cho tư duy mới mẻ về cách thức cải thiện dịch vụ khách hàng”.

Marketing tương tác cho phép người làm marketing và người dùng tùy chỉnh hoạt động truyền thông của mình. Khách hàng có thể tìm đến công ty để lấy thông tin, tạo cơ hội marketing trực tiếp. Họ cũng có thể cho công ty biết họ thích và ghét điều gì ở sản phẩm, *đồng thời* có thể dễ dàng nhấn chuột vào nút thoát và chuyển sang khu vực khác. Khi các hoạt động xúc tiến tương tác phát triển về số lượng và độ phổ dụng, thách thức đặt ra là phải thu hút và duy trì sự chú ý của khách hàng. “Chúng ta có thể thân thiện hơn với các khách hàng và bạn hàng trên thị trường”, Chủ tịch của Hiệp hội Truyền thông Xã hội Quốc tế (International Social Media Association) cho biết :“Người dùng Internet bắt đầu kỳ vọng rằng công ty sẽ dễ tiếp cận cũng như phản ứng nhanh hơn, và mọi người sẽ được lắng nghe nhiều hơn.”

Một nhà sách hàng đầu của Việt Nam về lĩnh vực kinh tế, quản trị tận dụng hiệu quả hình thức truyền thông xã hội là nhà sách trên mạng **KinhTetuanminh.com** chuyên bán sách trên mạng cho các công ty, nhân viên của trang mạng **KinhTetuanminh.com** thường cập nhật Facebook và Twitter nhiều lần mỗi ngày, thông báo cho hàng nghìn “người bạn” và “người theo dõi” thông tin ở các công ty, viết các bài sắc sảo giới thiệu về các tựa sách mới vừa phát hành và các tựa sách sắp xuất bản. Những gì

mà họ viết vang vọng đến nhiều nơi, có sức hút và gây được sự chú ý một cách trí tuệ, thú vị, gần gũi, hài hước, giàu tình cảm. Tất cả những yếu tố đó đã giúp trang mạng **Kinhtetuanminh.com** kết nối được với khách hàng và đối tượng tiềm năng một cách đầy uy lực. Những thông tin cập nhật đó đã giúp doanh thu của công ty tăng từ 15% đến 20%, ngay cả khi nền kinh tế Việt Nam đang suy thoái. “Mọi người, nhất là khách hàng là người làm việc ở các công ty, vẫn có nhu cầu học tập, mở mang kiến thức và giải trí nên nhìn thấy những mẫu tin nho nhỏ về sách ở phân cập nhật thông tin làm họ hào hứng hơn với các lựa chọn này.” *Điều độc đáo là các nhân viên của mạng **Kinhtetuanminh.com**, những gã dân mạng chính hiệu, vẫn tin tưởng mãnh liệt rằng sách in vẫn có giá trị riêng của nó, qua phát biểu: “Tuy mạng xã hội đã mang đến quá nhiều thay đổi cho các nhà marketing, từ công cụ cho tới cơ hội, dù đã có ebook nhưng sách in vẫn phần nào giữ được những ưu điểm nhất định. Với sách in, bạn có thể đặt chúng lên kệ hoặc để trên bàn làm việc. Bạn có thể đọc sách tại nhà cũng như trên máy bay. Bạn dễ dàng cho đồng nghiệp “coi ké” hoặc cho bạn hữu ngó qua nội dung. Bạn có thể tặng một quyển sách cho đối tác, nhà cung cấp và khách hàng. Trong môi trường làm việc hiện nay, thể loại sách kinh doanh in trên giấy vẫn rất được ưa chuộng. Số lượng phát hành từ các nhà sách đã nói rõ lên điều đó. Sách in vẫn rất cần thiết vì nếu chỉ đọc tin tức trên mạng cả ngày thì chắc là mọi người sẽ cận thị hết, và mọi người sẽ đổ xô đi mở cửa cửa hàng mắt kính hết thôi.”*

Truyền thông xã hội cũng cho phép mở rộng hoạt động trao đổi, *trong đó* các khách hàng truyền thông với

nhau qua e-mail và các trang mạng xã hội. Những đối thoại điện tử này có thể tạo nên mối quan hệ mới mẽ giữa người dùng và công ty, cung cấp thông tin tùy chỉnh dựa trên mối quan tâm và cấp độ hiểu biết của khách hàng.

Bằng cách biến khách hàng thờ ơ thành khách hàng trung thành, công ty tạo ra việc mua lặp lại. Chi phí giữ chân khách hàng hiện tại thấp hơn nhiều so với chi phí tìm kiếm khách hàng mới, và những khách hàng trung thành thường mang lại lợi nhuận cao hơn. Trong những khách hàng mua lặp lại tốt nhất có một số sẵn lòng truyền đi thông tin - tạo ra sự lan truyền - về sản phẩm. **Marketing truyền miệng (buzz marketing)** có thể rất hiệu quả đối với việc thu hút khách hàng mới, bằng cách làm cầu nối khoảng cách giữa công ty và sản phẩm. Những công ty B2B đa dạng như Microsoft và GM đã khai thác khách hàng, để tạo ra sự lan truyền về sản phẩm.

Khi marketing cho khách hàng là công ty, chuyên gia marketing, đặc biệt là đội ngũ bán hàng cần tập trung vào tính logic của sản phẩm bằng cách chú trọng hơn vào đặc điểm chức năng. Yếu tố cảm xúc trong quá trình ra quyết định thường không đóng vai trò quan trọng trong marketing B2B. Đội ngũ bán hàng cũng cần phải nắm rõ bộ phận thu mua gồm những ai và vai trò của họ ở đâu trong quá trình thu mua của công ty.

Nhóm khách hàng công ty thường có nhu cầu tìm hiểu thông tin còn lớn hơn rất nhiều so với khách hàng cá nhân. Trong các tài liệu marketing, nên đưa vào những thông tin mang tính chiều sâu. Thông điệp marketing hiệu quả nhất sẽ xoáy sâu phân tích xem sản phẩm hay dịch vụ

bạn cung cấp có thể giúp khách hàng tiết kiệm bao nhiêu thời gian, tiền bạc và nguồn lực. Khách hàng B2B quan tâm nhiều hơn tới tính logic đằng sau sản phẩm. Họ sẽ muốn nghe nhiều hơn về những đặc điểm và chúng giúp họ tiết kiệm thời gian, ngân sách và nguồn lực như thế nào. Người sẽ giải thích cho khách hàng hiểu thấu đáo không ai khác chính là đội ngũ bán hàng.

Do đó để phát huy hiệu quả, marketing mối quan hệ trong thị trường B2B cần dựa nhiều vào các công nghệ thông tin như cơ sở dữ liệu máy tính ghi lại các đặc tính và tính logic của sản phẩm, mong muốn của khách hàng về giá. Công nghệ này giúp công ty trở thành người làm marketing trực tiếp, thu thập thông tin cụ thể về khách hàng và cung cấp hàng hóa, dịch vụ theo yêu cầu phục vụ cho khách hàng công ty. *Theo đó*, các công ty sẽ nhắm mục tiêu cho chương trình marketing B2B đặc thù vào nhóm đối tượng phù hợp, thay vì chỉ tiến hành các chiến dịch marketing đại trà.

Ta vừa chỉ ra marketing mối quan hệ tạo ra giá trị cho cả hai bên và tạo dựng lòng trung thành của khách hàng B2B. Giờ đây ta lại chỉ ra tiếp hai công cụ cao hơn và sâu hơn để xây dựng mối quan hệ với khách hàng, đó là : *Quản trị quan hệ khách hàng*¹ (customer relationship management-CRM) và *quản trị quan hệ đối tác* (partner relationship management).

¹ Phân tích về CRM ở phần này dựa trên cảm xúc trong marketing tiêu dùng là chính, nhưng những người phụ trách mua hàng cho công ty cũng vẫn là khách hàng cá nhân trong đời thực nên họ vẫn chịu sự chi phối bởi cảm xúc chứ không hoàn toàn là lý trí. Vì thế, phân tích này vẫn hữu dụng trong B2B.

VII. Quản trị quan hệ khách hàng

Quản trị quan hệ khách hàng có lẽ là khái niệm quan trọng nhất của marketing hiện đại. Tại Việt Nam, việc giảng dạy quản trị quan hệ khách hàng (CRM) hầu như được hiểu nó theo nghĩa hẹp như hoạt động quản trị dữ liệu khách hàng. Với cách hiểu hạn hẹp như vậy, quản trị quan hệ khách hàng chỉ bao gồm việc quản trị thông tin chi tiết về các khách hàng cá nhân và việc quản trị cẩn trọng các “điểm tiếp xúc” của khách hàng nhằm tối đa hóa sự trung thành của họ.

Tuy nhiên, cần hiểu khái niệm quản trị quan hệ khách hàng theo nghĩa rộng hơn đúng với ý nghĩa đầy đủ của nó. Thế đó, quản trị mối quan hệ khách hàng là quy trình chung của việc xây dựng và duy trì mối quan hệ sinh lợi với khách hàng bằng việc mang lại giá trị khách hàng vượt trội và sự thỏa mãn cho khách hàng. Định nghĩa này liên quan toàn diện đến tất cả các khía cạnh thu hút, giữ chân và phát triển khách hàng.

Xây dựng mối quan hệ : Giá trị khách hàng và sự thỏa mãn của khách hàng

Yếu tố then chốt để xây dựng mối quan hệ khách hàng lâu bền chính là việc tạo ra giá trị khách hàng vượt trội và sự thỏa mãn khách hàng. Các khách hàng thỏa mãn sẽ là những người trung thành, những người sẽ mang lại cho công ty những lợi ích to lớn và lâu dài trong kinh doanh.

Giá trị khách hàng. Việc thu hút và giữ chân khách hàng có thể là nhiệm vụ khó khăn. Ngày nay, khách hàng có cơ hội tiếp xúc với vô vàn chọn lựa về sản phẩm/dịch vụ. Khách hàng mua sản phẩm của công ty - đơn vị đưa ra giá trị được nhận từ bởi khách hàng, tức là sự đánh giá của khách hàng về sự khác

biệt giữa tất cả các lợi ích và tất cả chi phí của đề xuất thị trường trong sự so sánh với những lợi ích và chi phí trong đề xuất của các đối thủ. Quan trọng hơn, khách hàng công ty dù là các chuyên gia biết đánh dựa trên lý trí nhưng trong đời thực họ cũng vẫn là một khách hàng cá nhân bình thường như bao người khác. Đã là con người thì thường không thể tránh được chủ quan nên khó đánh giá giá trị và chi phí một cách thực tế hay khách quan. Họ vẫn hành động dựa trên cảm nhận hơn là lý trí. Đối với một số khách hàng công ty, giá trị có thể có nghĩa là sản phẩm nhận biết được với giá phải chăng và có thuộc tính đặc biệt hơn, đặc biệt là trong điều kiện ẻo uột của nền kinh tế. Tuy nhiên, đối với các khách hàng công ty khác, giá trị có thể mang nghĩa là trả nhiều tiền hơn để sở hữu nhiều hơn.

Sự thỏa mãn khách hàng. Sự thỏa mãn khách hàng phụ thuộc vào hiệu quả nhận thức về sản phẩm trong mối tương quan với sự kỳ vọng của khách hàng. Nếu hiệu quả sản phẩm thấp hơn kỳ vọng, khách hàng sẽ thất vọng. Nếu hiệu quả sản phẩm phù hợp với kỳ vọng, khách hàng sẽ thỏa mãn. Nếu hiệu quả vượt quá kỳ vọng, khách hàng sẽ rất hài lòng và hoàn toàn thỏa mãn. Các công ty B2B xuất sắc trong lĩnh vực marketing nỗ lực hết mình để làm thỏa mãn các khách hàng công ty quan trọng. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, mức độ hài lòng của khách hàng càng cao, lòng trung thành của họ càng lớn – điều dẫn đến kết quả kinh doanh tốt hơn cho công ty. Các công ty thông thái đặt mục tiêu làm hài lòng các khách hàng bằng cam kết về những gì mà họ có thể mang lại và sau đó tạo ra nhiều điều có ý nghĩa hơn so với cam kết. Các khách hàng thỏa mãn không chỉ quay trở lại mua hàng, mà còn trở thành những đối tác marketing đầy thiện chí và “nhà truyền giáo” - những người sẽ kể lại cho người khác nghe về trải nghiệm thú vị của mình.

Các mức độ và công cụ của mối quan hệ khách hàng

Các công ty có thể xây dựng mối quan hệ khách hàng nhiều cấp độ, tùy thuộc vào bản chất của thị trường mục tiêu. Tại một cực, công ty với nhiều khách hàng mang lại lợi nhuận thấp có thể tìm kiếm cách thức để phát triển mối quan hệ năng tảng với họ. Ví dụ, P&G Việt Nam thường không gọi cho tất cả các khách hàng của mình để tìm hiểu kỹ hơn về từng cá nhân khách hàng. Thay vào đó, họ tạo ra mối quan hệ với khách hàng công ty thông qua quảng cáo xây dựng nhãn hiệu, quan hệ công chúng, và trang web.² Tại một thái cực khác, hãng bán sản phẩm cho một số khách hàng với mức lợi nhuận cao, và muốn tạo ra mối quan hệ toàn diện với các khách hàng thối. Ví dụ, các đại diện bán hàng của P&G Việt Nam hợp tác chặt chẽ với CoopMart, LotteMart, BigC,... và các hãng bán lẻ lớn khác. Giữa hai cực này, các mức độ khác nhau của mối quan hệ khách hàng là khá phù hợp.

Vượt ra ngoài việc tạo ra giá trị cao và sự hài lòng cho khách hàng một cách đồng nhất, các chuyên gia marketing B2B có thể sử dụng các công cụ marketing cụ thể nhằm phát triển các mối quan hệ bền vững hơn với khách hàng. Ví dụ, nhiều công ty đề xuất chương trình marketing thường xuyên với chính sách thưởng cho những khách hàng công ty mua sản phẩm thường xuyên hoặc mua với tổng số tiền lớn. Các hãng hàng

² Bạn đọc hãy lưu ý là trong giáo trình này, chúng ta xem xét marketing B2B theo nghĩa rộng, nghĩa là khách hàng bao gồm cả nhà bán buôn và nhà bán lẻ theo xu hướng chung của thị trường hiện nay. Chính điều này đã mở rộng ứng dụng marketing B2B vào môi trường kinh doanh đặc thù của Việt Nam do nhà bán buôn và nhà bán lẻ chiếm một số lượng vô cùng lớn.

không đưa ra những chương trình khách hàng công ty bay thường xuyên, còn các khách sạn đưa ra các loại phòng nâng hạng cho khách hàng thường xuyên, và các siêu thị giảm giá cho các khách hàng B2B của mình. Ví dụ, VietJet Airs tích điểm bay thường xuyên cho các doanh nhân để họ có thể sử dụng cho bất cứ loại ghế ngồi trên chuyến bay của VietJet Airs kể cả trong khoảng thời gian không áp dụng. VietJet Airs cam kết mang lại cho các thành viên từ các công ty “chuyến bay thú vị hơn. Nhiều điểm hơn. Nhiều thứ để yêu thích hơn.” (Xem lại các công cụ hỗ trợ marketing mỗi quan hệ ở **Hộp 1.1, trang 44**).

Bản chất thay đổi của mối quan hệ khách hàng

Sự thay đổi đáng kể xảy ra theo cách mà trong đó, các công ty B2B đều có liên quan đến khách hàng công ty của mình. Các công ty lớn của ngày hôm qua tập trung vào việc marketing đại chúng tới tất cả khách hàng. Còn các công ty của ngày hôm nay đang xây dựng mối quan hệ sâu hơn, trực tiếp hơn và lâu bền hơn với các khách hàng công ty được chọn lọc kỹ lưỡng. Dưới đây là một số xu hướng quan trọng thể hiện sự liên quan giữa các công ty và khách hàng.

Lựa chọn khách hàng kỹ lưỡng

Một số công ty Việt Nam ngày nay vẫn thực hành kiểu marketing đại chúng - bán hàng theo cách truyền thống cho các khách hàng công ty. Điều này không còn phù hợp nữa. Giờ đây, các chuyên gia marketing B2B cần nhận ra rằng họ cần tạo được mối quan hệ thân thiết với một số khách hàng công ty. Nghĩa là, họ tập trung vào một số ít khách hàng nhưng đó là những người mang lại lợi nhuận. “Không phải tất cả khách hàng B2B đều xứng đáng với các nỗ lực marketing của bạn” - một chuyên gia phân tích nói. “Một số khách hàng xứng đáng để được phục vụ”,

- một chuyên gia khác bổ sung, “Nếu không biết ai không phải là khách hàng của mình, có lẽ bạn không thể nói ai là khách hàng của mình.” Nhiều công ty giờ đây sử dụng phân tích nhu cầu khách hàng để né tránh hoặc loại bỏ nguy cơ mất khách hàng và nhắm vào khách hàng mục tiêu bằng mọi kiểu chiến lược. Một phương pháp là lọc ra những khách hàng không mang lại lợi nhuận. Hãng bảo hiểm Bảo Việt chuyên bảo hiểm cho một số công ty thực hiện điều này rất hiệu quả. Hãng đã đưa ra nhiều câu hỏi chọn lọc cho các khách hàng triển vọng để xác định đúng đối tượng mình cần. Nếu đó không phải là đối tượng mình cần, Bảo Việt sẽ khéo léo nói với khách hàng là họ không phục vụ trong lĩnh vực đó. Còn chuyên gia marketing Bảo Việt nói rằng :“Công ty thà “biểu không” các khách hàng không sinh lợi này cho đối thủ còn hơn giữ chân họ.” Việc sàng lọc các khách hàng không sinh lợi đã giúp Bảo Việt cung cấp dịch vụ hoàn hảo hơn cho các khách hàng sinh lợi tiềm năng.

Mối quan hệ sâu hơn và tương tác hơn

Vượt ra ngoài việc lựa chọn khách hàng một cách cẩn trọng, các công ty giờ đây biết tạo mối quan hệ sâu hơn, ý nghĩa hơn với các khách hàng B2B chọn lựa. Không chỉ phụ thuộc vào các thông điệp truyền thông đại chúng một chiều, các chuyên gia marketing ngày nay đang kết hợp nhiều phương pháp tiếp cận mới mang tính tương tác hơn - những phương pháp giúp xây dựng mối quan hệ khách hàng mục tiêu hai chiều.

Mối quan hệ khách hàng hai chiều. Các công nghệ mới đang làm thay đổi cách thức tương tác của con người. Các công nghệ mới này bao gồm tất cả mọi thứ, từ thư điện tử, trang web; blog điện thoại di động, video để chia sẻ với các cộng đồng trực tuyến và mạng xã hội như Facebook, YouTube, và Twitter.

Môi trường giao tiếp đang thay đổi này cũng tác động đến cách thức xây dựng mối quan hệ với khách hàng của các công ty cũng như nhãn hiệu. Các phương pháp tương tác mới cho phép chuyên gia marketing B2B tạo ra mối quan hệ khách hàng sâu hơn cũng như cảm giác gắn bó hơn của các cộng đồng đối với nhãn hiệu – nhằm biến nhãn hiệu thành một phần ý nghĩa trong các câu chuyện của khách hàng cũng như đời sống của họ. “Việc trở thành một phần trong các câu chuyện của khách hàng là đóng vai trò rất quan trọng, và điều này có ý nghĩa hơn so với việc chuyển tải thông tin thông qua quảng cáo truyền thống” - một chuyên gia marketing nói. “Ngày nay, mọi người cần một tiếng nói và vai trò trong trải nghiệm nhãn hiệu của họ. Họ cần có sự đồng sáng tạo.”

Tuy nhiên, cùng lúc, các công nghệ mới cũng tạo ra cơ hội xây dựng mối quan hệ với khách hàng công ty cho các chuyên gia marketing, đồng thời tạo ra các thách thức. Chúng mang lại cho khách hàng quyền lực và khả năng giám sát lớn hơn. Khách hàng công ty ngày nay có nhiều thông tin hơn về các nhãn hiệu, và họ có vô số lựa chọn về không gian tương tác để chia sẻ quan điểm về nhãn hiệu với những người khác. Do đó, thế giới marketing giờ đây bao quát không chỉ việc quản trị mối quan hệ khách hàng, mà còn cả mối quan hệ với các khách hàng được quản trị (Customer-managed relationship - CMR.)

Kiểm soát khách hàng một cách hữu hiệu hơn có nghĩa là, trong việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, các công ty B2B có thể không còn được phụ thuộc vào marketing bằng trực giác nữa. Thay vào đó, các chuyên gia marketing B2B phải thực hành marketing bằng việc thu hút - tạo ra các đề xuất thị trường và thông điệp để thu hút khách hàng hơn là án ngữ họ. Do đó,

phần lớn các chuyên gia marketing B2B giờ đây tăng cường nỗ lực marketing truyền thống với tổ hợp các phương pháp marketing trực tiếp – yếu tố giúp gia tăng sự tương tác giữa nhãn hiệu và khách hàng.

Các phương pháp marketing mối quan hệ

Marketing mối quan hệ có bốn phương pháp thực hiện: gửi thư trực tiếp (direct mail), marketing trực tiếp (direct marketing), marketing dữ liệu (data marketing) và quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management).

Gửi thư trực tiếp hoặc marketing qua điện thoại là các phương pháp marketing mối quan hệ dựa trên sử dụng cơ sở dữ liệu có sẵn để thông tin một chiều đến khách hàng. Phương pháp này thường sử dụng như một công cụ xúc tiến với mục đích ngắn hạn.

Marketing trực tiếp cũng phát triển từ phương pháp trên, nhưng chú trọng vào các hoạt động xúc tiến để quản trị và sinh lời hơn. Phương pháp này liên quan nhiều đến chiến thuật truyền thông marketing và bán chéo (cross selling) những mặt hàng khác của công ty mà khách hàng B2B chưa từng mua.

Marketing dữ liệu là phương pháp sử dụng công nghệ thông tin trong toàn hệ thống của công ty B2B nhằm thu thập và lưu trữ các dữ liệu liên quan đến khách hàng trong quá khứ, hiện tại và khách hàng tiềm năng. Việc duy trì thể thống nhất của nguồn dữ liệu đó cho phép liên tục kiểm soát động thái khách hàng, truy nhập cho dữ liệu khách hàng cho từng tình huống, giao dịch cụ thể đẩy mạnh các giao dịch và tạo mối quan hệ với khách hàng B2B. Cơ sở dữ liệu sẽ là nguồn thông tin đáng tin cậy giúp công ty “nhớ” đến khách hàng và đưa ra các chương

trình xây dựng lòng trung thành một cách hiệu quả nhất cũng như có thể đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của từng khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng (CRM) được xem là kênh truyền thông cá nhân (nhưng cũng rất hữu ích trong marketing B2B vì những người phụ trách mua hàng cho công ty vẫn là những khách hàng cá nhân trong đời thực) bao gồm giao dịch trực tiếp, gửi thư, gọi điện thoại và giao dịch qua Internet. Cụ thể hơn, CRM là hình thức marketing mối quan hệ dựa trên ứng dụng công nghệ thông tin và marketing cơ sở dữ liệu (database marketing), qua một phần mềm bao hàm cả cấu trúc tổ chức hệ thống văn hóa công ty và nhân viên. CRM được xem là một chiến lược chọn lựa và quản trị các mối quan hệ giá trị cho công ty, yêu cầu hướng dẫn đến khách hàng và cung cấp các quá trình cung ứng dựa trên triết lý marketing một cách hiệu quả.

Sau đây là một thí dụ minh họa điển hình của công ty Hanvico đã biết thực hiện marketing mối quan hệ B2B do biết duy trì quan hệ sau khi bán.

Hanvico đã nắm vững tình hình lịch sử mua hàng của công ty khách hàng, dự đoán trước nhu cầu mua lặp lại của khách hàng, từ đó chủ động gửi thư chào hàng, mẫu mã mới tới cho khách hàng lựa chọn... Đối với các nhóm khách hàng B2B khác nhau, công ty có thể triển khai một số hoạt động khác nhau cho phù hợp. Ví dụ, với nhóm khách hàng lớn và có tiềm năng phát triển giao dịch, công ty có thể tổ chức các cuộc gặp gỡ trao đổi giữa công ty và các khách hàng tổ chức các hoạt động giao lưu văn nghệ, thể thao... Những hoạt động này sẽ là cơ hội thuận lợi cho Hanvico tìm hiểu khách hàng, tăng cường mối quan hệ, đồng thời giúp cho khách hàng có thể gặp gỡ và tìm ra được các giải pháp mới, hiệu quả cho chính công ty mình.

Ngoài các giải pháp mà công ty chủ động quan hệ và quản trị quan hệ với khách hàng như trên, công ty cũng có thể quan tâm và tích cực tham gia vào các chương trình marketing quan hệ của chính công ty khách hàng tổ chức. Đó có thể là các cuộc hội thảo của các nhà cung cấp cho công ty khách hàng, hay tạo đường dây thông tin hai chiều thuận lợi bằng cách cung cấp đầy đủ, chính xác, liên tục những thông tin mà khách hàng quan tâm hay cần thiết đối với công ty khách hàng. Tham gia giới thiệu về công ty khách hàng với chính khách hàng tiềm năng của họ. Cũng trên một khía cạnh khác, các chương trình quan hệ với cộng đồng, công chúng của công ty nếu có chiến lược hợp lý cũng sẽ thu hút được sự chú ý của các công ty khách hàng. Khi mà thị trường ngày càng được chia nhỏ, đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều và mạnh, trong khi nguồn lực của các công ty luôn bị hạn chế, kinh doanh theo tư duy marketing trở thành giải pháp hiệu quả nhất để đi đến thành công. Với khách hàng là các tổ chức, mà cụ thể hơn đó là các khách sạn, nhà nghỉ, Hanvico coi chiến lược marketing quan hệ giữa công ty với đối tượng khách hàng B2B là chìa khóa quan trọng tạo nên sự lớn mạnh của công ty trong thời gian qua, và đó vẫn sẽ là chìa khóa để công ty vững bước trong thời gian tới.

Quản trị quan hệ đối tác

Khi tạo ra giá trị và xây dựng mối quan hệ khăng khít với khách hàng, chuyên gia marketing B2B ngày nay hiểu rằng họ không thể “một mình một chợ”. Họ phải hợp tác chặt chẽ với các đối tác marketing khác. Ngoài sự thành thực trong quản trị quan hệ khách hàng, chuyên gia marketing B2B còn phải xuất sắc trong việc quản trị mối quan hệ đối tác. Những thay đổi cơ bản sẽ xuất hiện trong cách thức hợp tác của chuyên gia

marketing với các đối tác khác bên trong và bên ngoài công ty nhằm mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng B2B.

Đối tác trong nội bộ công ty

Theo truyền thống, chuyên gia marketing B2B có trách nhiệm thấu hiểu khách hàng và mô tả nhu cầu của khách hàng cho các bộ phận khác trong công ty. Cách tư duy cũ cho rằng marketing được thực hiện bởi những người làm việc trong bộ phận marketing, bán hàng và hỗ trợ khách hàng. Tuy nhiên, trong thế giới kết nối ngày nay, mỗi một bộ phận chức năng có thể tương tác với khách hàng, đặc biệt là với hình thức điện tử. Cách tư duy mới cho rằng, bạn cần phải hiểu marketing và tập trung vào khách hàng - cho dù công việc của bạn là gì trong công ty. David Parkard, đồng sáng lập mới của HP, đã nói rằng “Marketing đã không còn là hoạt động quá quan trọng thuộc đặc quyền của bộ phận marketing”.

Ngày nay, thay vì để từng bộ phận hoạt động theo cách riêng của mình, các công ty B2B đang kết nối tất cả phòng ban với nhau để tạo ra giá trị khách hàng. Thay vì chỉ định nhân sự bán hàng và marketing làm việc với khách hàng, họ tạo ra các nhóm chức năng chéo. Ví dụ, P&G Việt Nam tổ chức các nhóm phát triển khách hàng, đảm nhận các khách hàng bán lẻ chủ chốt. Bao gồm nhân sự marketing và bán hàng, chuyên gia vận hành, chuyên gia phân tích thị trường và tài chính, cũng như các nhân sự khác, những nhóm này điều phối nỗ lực của nhiều bộ phận thuộc P&G để hướng đến việc hỗ trợ công việc bán lẻ một cách thành công hơn.

Các đối tác marketing bên ngoài công ty

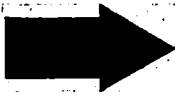
Sự thay đổi cũng diễn ra trong cách thức kết nối giữa các

chuyên gia với nhà cung ứng, đối tác phân phối cũng như đối thủ. Phần lớn các công ty ngày nay là những tổ chức kết nối phụ thuộc mạnh vào những mối quan hệ với nhiều công ty khác

Các kênh marketing bao gồm nhà phân phối, nhà bán lẻ và những thực thể khác - những cá nhân/tổ chức kết nối công ty với người mua. *Chuỗi cung ứng* mô tả kênh cung ứng, từ khâu nguyên vật liệu thô cho đến thành phẩm để chuyển đến cho người mua cuối cùng. Ví dụ, chuỗi cung ứng cho PC bao gồm các nhà cung ứng bộ vi xử lý máy tính và các thành phần khác nhà vận hành máy tính, nhà bán lẻ, và các tổ chức/cá nhân khách bán máy tính.

Thông qua việc quản trị chuỗi cung ứng, nhiều công ty B2B ngày nay đang đẩy mạnh sự kết nối của mình với các đối tác xoay quanh chuỗi cung ứng. Họ biết rằng vận mệnh của họ phụ thuộc không chỉ vào cách thức hoạt động của mình. Thành công trong việc xây dựng mối quan hệ khách hàng B2B cũng phụ thuộc vào cách thức hoạt động của cả chuỗi cung ứng trong sự so sánh với chuỗi cung ứng của đối thủ. Các công ty này không chỉ đối xử với các nhà cung ứng như những đơn vị bán lẻ với nhà phân phối như là khách hàng. Họ đối xử với cả hai đối tác này để tạo ra giá trị cho khách hàng. Ví dụ, một mặt, Toyota hợp tác chặt chẽ với các nhà cung ứng có chọn lọc kỹ lưỡng nhằm hoàn thiện chất lượng cũng như hiệu quả vận hành. Mặt khác, hãng hợp tác với các đại lý nhượng quyền của mình để tạo ra doanh số cao nhất cùng sự hỗ trợ về dịch vụ - những yếu tố giúp thu hút và giữ chân khách hàng.

Quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả trong B2B sẽ giúp tăng cường đổi mới, giảm chi phí, cải thiện xung đột nâng cao hiệu quả truyền thông sẽ được trình bày ở chương 2.



Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 1

Marketing khách hàng tổ chức có tầm quan trọng rất lớn bởi vì quy mô của thị trường B2B. Chúng ta cần nghiên cứu về marketing B2B là do các quyết định mua hàng rất phức tạp cần phải có sự tham gia của rất nhiều người.

Bản chất của thị trường B2B là công ty không bán cho khách hàng B2B sản phẩm chuẩn hóa như người tiêu dùng cuối, thị trường B2B có người mua ít hơn nhưng tầm cỡ hơn, nhu cầu của người mua là tổ chức phát sinh từ nhu cầu của người tiêu dùng cuối cùng, quyết định mua hàng của tổ chức liên quan đến nhiều người hơn, người mua hàng ở các tổ chức có tính chuyên nghiệp hơn.

Đặc biệt thấu hiểu được khái niệm marketing khách hàng tổ chức trong giáo trình này được hiểu *theo nghĩa rộng*, nghĩa là bao gồm cả *nhà bán sỉ và bán lẻ*.

Các đặc điểm độc đáo riêng có của marketing B2B là việc tăng cường xây dựng mối quan hệ giữa người bán – người mua, đặc biệt là sự chuyển đổi từ marketing giao dịch sang marketing mối quan hệ, kênh phân phối ngắn hơn, nhấn mạnh đến bán hàng cá nhân, tích hợp website gắn bó hơn, thị trường B2B kết nối Internet dễ dàng hơn, mối quan hệ bên trong công ty mật thiết hơn, các chiến lược xúc tiến độc đáo.

Hiểu được các nhóm khách hàng tổ chức chính cũng như các loại sản phẩm/dịch vụ trong thị trường B2B.

Hiểu được hệ thống marketing giữa các tổ chức bao gồm nhà phân phối, khách hàng, kênh phân phối.

Đặc biệt là marketing mối quan hệ giữa người bán – người mua trong marketing B2B, thí dụ lộ trình thúc đẩy mối quan hệ, các giao dịch giao ngay, mối quan tâm không đồng đều,...

Hai công cụ cao hơn trong marketing B2B để xây dựng phát triển mối quan hệ khách hàng B2B là quản trị quan hệ khách hàng và quản trị quan hệ đối tác.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Tầm quan trọng của marketing khách hàng tổ chức ? Tại sao dù đã hiểu biết về marketing tiêu dùng ta cần phải nghiên cứu về marketing B2B ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
2. Bản chất của thị trường công ty ? Bản chất của tổ chức mua hàng ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
3. So sánh marketing khách hàng tổ chức và marketing tiêu dùng. Chỉ rõ điểm tương đồng và khác biệt.
4. Marketing khách hàng tổ chức là gì ? Tại sao ta cần mở rộng định nghĩa về marketing khách hàng tổ chức ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.
5. Tại sao cần xây dựng mối quan hệ người bán – người mua trên thị trường B2B ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.
6. Tại sao nói sự chuyển đổi từ marketing giao dịch sang marketing mối quan hệ là sự chuyển đổi có tầm quan trọng nhất của marketing ngày nay ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.

7. Tại sao các kênh phân phối thường ngắn hơn trong marketing B2B ? Giải thích và minh họa.

8. Tại sao tích hợp website gắn bó hơn trong marketing B2B ? Giải thích và minh họa.

9. Tại sao thị trường B2B kết nối Internet dễ dàng hơn trong marketing B2B ? Giải thích và minh họa.

10. Mỗi quan hệ bên trong công ty của marketing B2B nghĩa là gì ? Giải thích và minh họa.

11. Các chiến lược xúc tiến độc đáo của marketing B2B là các chiến lược nào ? Giải thích và minh họa.

12. Các nhóm chính của khách hàng tổ chức ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

13. Hãy phân loại các sản phẩm/dịch vụ trong thị trường khách hàng tổ chức. Giải thích và minh họa.

14. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về hệ thống marketing giữa các tổ chức. Giải thích và minh họa. Tổ hợp marketing 4P tạo ra giá trị như thế nào ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

15. Tại sao nói marketing mối quan hệ giữa người bán – người mua là công cụ lợi hại nhất của marketing B2B ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

16. Quản trị quan hệ khách hàng giúp tạo dựng, phát triển mối quan hệ với khách hàng B2B như thế nào ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

17. Quản trị quan hệ đối tác giúp tạo dựng, phát triển mối quan hệ với khách hàng B2B như thế nào ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

Bài tập tình huống

Tình huống 1 : FPT IT đáp ứng nhu cầu riêng biệt của khách hàng.

Hoạt động nhiều năm qua tại Việt Nam, FPT đã nhận ra sự khác biệt giữa việc kinh doanh với các công ty (B2B) và kinh doanh với người tiêu dùng (B2C). Với một vài ngành kinh doanh hoạt động dưới sự bảo trợ của mình, FPT hiểu sự khác biệt giữa hành vi người tiêu dùng và hành vi người mua tổ chức.

FPT là một công ty hoạt động trong đa lĩnh vực công nghệ thông tin, trung tâm liên lạc, và phát triển các tòa nhà thông minh, tất cả đều là các công ty B2B. Ngoài ra, với ngành kinh doanh thương mại của mình, FPT phục vụ chủ yếu cho thị trường tiêu dùng thông qua ba chức năng chính : phân phối, bán lẻ và dịch vụ bảo trì cho điện thoại di động, và các sản phẩm công nghệ thông tin dưới nhãn hiệu toàn cầu.

FPT IT, một công ty con của FPT, hoạt động trong thị trường công nghệ thông tin, cung cấp các giải pháp kinh doanh công nghệ, bao gồm cả các dịch vụ cơ sở hạ tầng, ứng dụng và các giải pháp kinh doanh, và dịch vụ gia công phần mềm. Công ty cũng cung cấp dịch vụ khác, chẳng hạn như mạng lưới, an ninh và quản trị, và các giải pháp cho Microsoft. Bản chất của thị trường công nghệ thông tin đòi hỏi FPT IT tập trung vào nhu cầu của các công ty, tùy chỉnh cho từng ngành công nghiệp của mỗi công ty hoặc kinh doanh cá thể. Với sự pha trộn của các giải pháp và dịch vụ công nghệ thông tin, FPT IT có một cơ sở khách hàng Việt Nam từ nhiều ngành công nghiệp, bao gồm cả chính phủ, dầu khí, ngân hàng, bất động sản, viễn thông, vận

hành, và kinh doanh nói chung. Các công ty Việt Nam từ các lĩnh vực khác nhau có những nhu cầu kinh doanh khác nhau và đòi hỏi các giải pháp ngành cụ thể được tùy chỉnh để cải thiện hiệu quả kinh doanh của họ.

Ví dụ, FPT IT cung cấp giải pháp và dịch vụ ATM, các ứng dụng ngân hàng chủ yếu, hệ thống chống rửa tiền và chấm điểm tín dụng, và các ứng dụng và dịch vụ tín dụng hướng đến khách hàng phù hợp với nhu cầu của các ngân hàng Việt Nam. Các ứng dụng và dịch vụ này được lựa chọn cẩn thận cho ngành ngân hàng và không phục vụ cho bất kỳ công ty nào hoạt động bên ngoài ngành.



Trong lĩnh vực công nghệ thông tin, việc xây dựng mối quan hệ bền chặt với khách hàng là điều cơ bản. FPT IT hợp tác chặt chẽ với khách hàng hàng năm nhằm tạo ra các giải pháp tùy biến nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng B2B.

Không giống như thị trường tiêu dùng, nơi mà người tiêu dùng bước vào một cửa hàng bán lẻ, lựa chọn sản phẩm mà họ muốn mua từ một loạt các nhãn hiệu, trả tiền và bỏ đi, trong thị trường công nghệ thông tin, các dịch vụ được thiết kế qua một quá trình khác biệt. Khách hàng không mua các giải pháp và dịch vụ công nghệ thông tin trong một cửa hàng mà họ rời đi. Thay vào đó, quá trình này liên quan đến việc FPT IT làm việc chặt chẽ với khách hàng để hiểu nhu cầu công việc của họ và tùy chỉnh các giải pháp sẽ phục vụ những nhu cầu đó tốt nhất. Quá trình này cũng bao gồm một số cuộc họp tư vấn, trong suốt mối quan hệ được hình thành với khách hàng, và có thể là một thỏa thuận sau khi bán hàng yêu cầu FPT IT thực hiện bảo dưỡng định kỳ và các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng của hãng. Ngoài ra, do sự thay đổi về yêu cầu của các công ty Việt Nam trong suốt quá trình thực hiện dự án, FPT IT phải thay đổi hướng đi của hãng nhằm đáp ứng sự thay đổi trong nhu cầu khách hàng.

Trong thị trường công nghệ thông tin, việc giao dịch kinh doanh đòi hỏi một số tiền rất lớn. Như vậy, hành vi kinh doanh của người mua đòi hỏi một quá trình ra quyết định phức tạp và kéo dài mà đôi khi cần đến việc tổ chức đấu thầu (hoặc dự thầu) giúp các công ty công nghệ thông tin chính thức đưa ra các đề xuất của họ. Mỗi năm, FPT IT tham gia vào các đợt dự thầu của các cơ quan chính phủ như các ban ngành, và các công ty lớn từ các lĩnh vực khác nhau. FPT IT nhận được yêu cầu chi tiết của dự án từ các cá thể phát hành hồ sơ dự thầu và chuẩn bị bài thuyết trình toàn diện bao gồm các yêu cầu kỹ thuật cao cấp, lợi ích kinh doanh, kế hoạch dự án và khung thời gian, phân bổ nguồn lực, ngân sách. Trong quá trình lựa chọn, khách hàng (thường là một ủy ban) nghiên cứu các đề xuất, đánh giá từng đề xuất kỹ thuật dựa vào mỗi đề xuất tài chính, và chọn công ty

cung cấp giá trị cao nhất cho khoản đầu tư. Vì vậy, để thành công trong thị trường công nghệ thông tin, FPT IT luôn được thách thức nhằm tạo cho khách hàng những giá trị cho phép hãng giành được các dự án mới trong khi thành công duy trì những dự án hiện có.

Với một thị trường công nghệ thông tin đang bùng nổ ở Việt Nam và cạnh tranh ngày càng tăng trên thị trường hệ thống tích hợp, FPT IT quyết định kinh doanh trải nghiệm khách hàng duy nhất cho các công ty hơn chỉ là các giải pháp và dịch vụ công nghệ thông tin. FPT IT chuyển đổi mô hình kinh doanh của mình từ một nhà cung cấp công nghệ sang nhà cung cấp dịch vụ tư vấn kinh doanh, tư vấn cho khách hàng của hãng trong suốt quá trình, bắt đầu với việc xác định nhu cầu kinh doanh của khách hàng và cách thức để tăng cường hiệu quả hoạt động kinh doanh của họ.

Trong ngành công nghệ thông tin, việc xây dựng một mối quan hệ khách hàng vững chắc không phải là một sự xa xỉ nhưng là một yêu cầu cần thiết. Ngoài các cuộc họp quản trị dự án định kỳ với khách hàng, FPT IT tìm cách nuôi dưỡng mối quan hệ với khách hàng thông qua một số hoạt động. Mỗi quý, FPT IT tiến hành một cuộc khảo sát định lượng ý kiến khách hàng, đảm bảo rằng khách hàng được hài lòng và mối quan tâm của họ được bày tỏ. Một bên thứ ba, thường là một bộ phận trung lập khác với quản trị dự án hoặc bán hàng, phỏng vấn khách hàng và xác định mức độ hài lòng và các vấn đề phải đối mặt trong suốt quá trình thực hiện. Các mối quan tâm này sau đó được chuyển đến các phòng ban có liên quan, chẳng hạn như ban quản trị dự án, cũng như quản trị cấp cao của FPT IT, vì thế vấn đề này có thể được nhận biết ngay ở giai đoạn đầu, kết quả

của cuộc khảo sát khách hàng hàng quý là cơ sở để đánh giá hiệu suất hàng quý của các quản trị dự án, và nó làm cho sự hài lòng của khách hàng trở thành trọng tâm chính của các hoạt động hàng ngày của FPT IT.

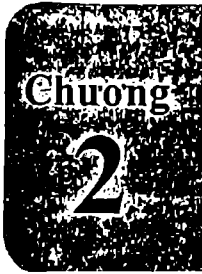
Ngoài ra, để tăng cường mối quan hệ của hãng với khách hàng Việt Nam, FPT tổ chức một sự kiện hàng năm, hội nghị cấp cao FPT, cho các khách hàng thân thiết. Trong sự kiện kéo dài ba ngày được tổ chức tại một khu nghỉ mát ở Nha Trang FPT và khách hàng của hãng thực hiện các bài giới thiệu. Hội nghị cấp cao này cũng đề cập đến hệ thống loa, giải trí, hoạt động thể thao, và tương tác một đối một với khách hàng. Bằng cách đăng cai sự kiện này hàng năm, FPT giành được sự thấu hiểu có giá trị và hiểu biết về nhu cầu thay đổi của khách hàng.

FPT IT biết rằng để duy trì vị trí hàng đầu trong thị trường công nghệ thông tin Việt Nam, hãng phải xem xét nhu cầu của mỗi ngành công nghiệp và đáp ứng nhu cầu riêng của từng khách hàng với những gì họ chưa từng trải nghiệm. Không tập trung vào trải nghiệm của khách hàng là bước đầu tiên dẫn đến thất bại, và cách tiếp cận đó là khá khác biệt so với việc làm marketing hàng loạt các sản phẩm tiêu dùng.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Tại sao khi hoạt động trong thị trường công nghệ thông tin cho các công ty phải xây dựng mối quan hệ bền chặt với khách hàng B2B ? phải tùy chỉnh các giải pháp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng B2B ?

2.*Từ tính huống trên bạn rút ra kết luận về sự khác biệt giữa marketing tiêu dùng và marketing khách hàng tổ chức có những khác biệt chủ yếu nào ? Hãy chỉ ra cụ thể.



Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng trong B2B

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ①** Hiểu được điểm khác biệt giữa marketing giao dịch và marketing mối quan hệ.
- ②** Hiểu được sự chuyển đổi từ marketing giao dịch sang marketing mối quan hệ là một trong các xu hướng quan trọng nhất của marketing ngày nay.
- ③** Biết được các thành phần chính của marketing mối quan hệ.
- ④** Biết được các cấp độ của marketing mối quan hệ.
- ⑤** Biết xây dựng mối quan hệ người bán – người mua và bốn loại hình quan hệ hợp tác.
- ⑥** Hiểu được cách thức cải thiện mối quan hệ người bán – người mua trên thị trường công ty; phương pháp quản trị quan hệ khách hàng và vai trò của công nghệ trong quá trình xây dựng mối quan hệ.

I. Marketing mối quan hệ

Hoạt động marketing B2B xoay quanh mối quan hệ với khách hàng và mọi quy trình kinh doanh liên quan đến việc xác định và thỏa mãn khách hàng của hoạt động kinh doanh. Sự chuyển đổi từ marketing giao dịch (transaction-based marketing), tập trung vào những trao đổi một lần, ngắn hạn sang marketing mối quan hệ, tập trung vào khách hàng, là một trong những xu hướng quan trọng nhất của hoạt động marketing ngày nay. Các công ty hiểu rõ họ không thể phát triển thịnh vượng chỉ bằng cách xác định và thu hút khách hàng mới; để thành công, họ phải xây dựng các mối quan hệ trung thành, để bên cùng có lợi với khách hàng mới, khách hàng hiện tại, nhà cung cấp, nhà phân phối và nhân viên. Chiến lược này có lợi cho kết quả kinh doanh của công ty, vì chi phí để giữ chân khách hàng thấp hơn nhiều so với chi phí giành khách hàng mới. Xây dựng và quản trị mối quan hệ lâu dài giữa người mua và người bán là những dấu hiệu của hoạt động marketing mối quan hệ. Marketing mối quan hệ (relationship marketing) là sự xây dựng, phát triển và duy trì mối quan hệ giá trị cao, hiệu quả về chi phí với khách hàng công ty, nhà cung cấp, nhà phân phối, nhà bán lẻ và các đối tác khác vì lợi ích lâu dài của cả đôi bên.

Marketing mối quan hệ được tiến hành dựa trên cơ sở của những lời hứa : lời hứa giá rẻ, lời hứa chất lượng cao, lời hứa giao hàng nhanh chóng, lời hứa dịch vụ vượt trội. Mạng lưới lời hứa - trong tổ chức, giữa tổ chức và chuỗi cung ứng, cũng như giữa người mua và người bán - quyết định liệu mối quan hệ có phát triển hay không. Công ty có trách nhiệm giữ và thực hiện tốt hơn nữa các giao kèo của mình, với mục đích cuối cùng là đạt được sự hài lòng của khách hàng.

Chương 2 này sẽ xem xét lý do khiến các tổ chức marketing B2B chuyển dịch theo hướng marketing mối quan hệ và các vấn đề chủ yếu trong mối quan hệ giữa người bán và người mua trong marketing B2B, khám phá tác động của động thái này lên nhà sản xuất hàng hóa và dịch vụ, cũng như khách hàng của nhà vận hành tìm hiểu các cách thức để xây dựng mối quan hệ giữa người bán và người mua. Qua đó, ta nhận ra rằng kinh doanh bao gồm vô vàn các mối quan hệ cá nhân. Mặc dù các cá nhân phụ trách mua hàng là những chuyên gia cụt phách tài giỏi trong suy luận *lý trí* (rational), nhưng họ cũng là con người bằng xương bằng thịt với nhiều khuyết tật cố hữu của con người nói chung. Điều đó có nghĩa là họ vẫn bị chi phối bởi các yếu tố cảm xúc chủ quan chứ không hoàn toàn đánh giá mọi việc dựa trên lý trí khách quan; do tính cách cá nhân của từng người đã chuyển tải hình ảnh cá nhân trong hành vi mua hàng của họ. Tương tự, hình ảnh và phong cách của đội ngũ bán hàng cũng đại diện cho cách thức marketing của công ty.

Đội ngũ bán hàng đóng vai trò quan trọng trong giao dịch B2B. Bởi vì khi giá trị đơn đặt hàng càng lớn và càng ít người mua thì nhà cung ứng càng cần phải thiết lập dịch vụ cá nhân; những người lãnh nhận trách nhiệm này không ai khác chính là đội ngũ bán hàng cá nhân.

Nhìn chung, sự khác biệt giữa marketing giao dịch với trọng tâm thu hẹp và marketing quan hệ với tầm nhìn mở rộng có thể được tóm tắt như sau :

Marketing mối quan hệ :

Tập trung vào dài hạn, thay vì ngắn hạn;

Chú trọng vào việc giữ chân khách hàng hơn là bán hàng;

Ưu tiên dịch vụ khách hàng;

Khuyến khích tiếp xúc thường xuyên với khách hàng;

Thúc đẩy cam kết của khách hàng với công ty;

Các trao đổi với khách hàng được thực hiện trên cơ sở hợp tác và tin tưởng;

Mọi nhân viên đều thống nhất cam kết cung cấp các sản phẩm chất lượng cao.

Kết quả là sự gắn kết giữa người mua và người bán được phát triển từ quan hệ đối tác trong marketing quan hệ trở nên bền vững hơn và có phạm vi rộng hơn so với mối liên hệ đơn thuần trong marketing giao dịch.

1.1. Các thành phần của marketing mối quan hệ ¹

Để xây dựng quan hệ dài hạn với khách hàng, mọi hoạt động marketing đều phải lấy khách hàng làm trung tâm. Khi công ty tích hợp dịch vụ khách hàng và chất lượng vào hoạt động marketing, kết quả sẽ là định hướng marketing mối quan hệ. Nhưng làm thế nào công ty có thể đạt được các mối quan hệ dài hạn này ? Trên thực tế, các công ty xây dựng quan hệ dài hạn với khách hàng với bốn thành phần cơ bản sau :

Công ty thu thập thông tin về khách hàng. Công nghệ cơ sở dữ liệu (sẽ được thảo luận ở phần sau) giúp công ty xác định

¹ Sử dụng chung cho cả marketing tiêu dùng và marketing khách hàng tổ chức. Bạn đọc hãy lưu ý là kiến thức marketing tiêu dùng nào hữu ích cho marketing B2B chúng tôi vẫn chỉ rõ và trình bày trong phần này cũng như trong sách này.

khách hàng hiện tại và tiềm năng với một số đặc điểm chọn lọc về quy mô, mục tiêu mua, nhu cầu, các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua về hành vi mua hàng,... mà ta đã trình bày trong **Bảng 1.1, trang 5, chương 1.**

Công ty phân tích dữ liệu thu thập được và sử dụng nó để điều chỉnh tổ hợp marketing, nhằm đưa những thông điệp khác biệt, cũng như chương trình marketing dành riêng tới từng khách hàng cá nhân và tổ chức.

Thông qua marketing mối quan hệ, công ty giám sát các tương tác của mình với khách hàng cá nhân và tổ chức. Sau đó, công ty có thể đánh giá mức độ hài lòng và không hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ. Người làm marketing cũng có thể *tính toán chi phí thu hút khách hàng mới và tìm hiểu mức lợi nhuận mà khách hàng tạo ra trong suốt mối quan hệ.* Khi có thông tin phản hồi, công ty có thể tìm kiếm những cách thức để gia tăng giá trị cho giao dịch người mua - người bán, nhờ đó mối quan hệ giữa hai bên tiếp tục phát triển.

Với phần mềm quản trị quan hệ khách hàng (CRM), công ty sử dụng những hiểu biết về khách hàng cá nhân và tổ chức, để định hướng mọi hoạt động của tổ chức - bao gồm cả đối tác nội bộ và bên ngoài - tới việc xây dựng sự khác biệt riêng có dựa trên sự gắn kết chắc chắn khó phá vỡ giữa công ty và khách hàng cá nhân và tổ chức. Công nghệ mới hiện đại và Internet sẽ giúp công ty thực hiện việc này.

Lưu ý là, mục tiêu cuối cùng của marketing mối quan hệ cũng là để tạo ra giá trị khách hàng. Giá trị khách hàng là thành phần quan trọng trong công thức thành công của chuyên gia marketing. Tuy nhiên, như chúng ta đã biết trong chương 1, chỉ một bộ phận marketing thì không thể tạo ra giá trị vượt trội cho

khách hàng. Mặc dù đóng vai trò dẫn đường, nhưng bộ phận này không thể đơn độc thu hút, duy trì, và tăng trưởng quan hệ với khách hàng. Ngoài việc quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management), chuyên gia marketing cũng phải thực hiện quản trị quan hệ đối tác (partner relationship management) mà ta đã nói đến ở chương 1. Họ phải hợp tác chặt chẽ với đối tác ở những phòng ban khác trong nội bộ công ty để tạo nên chuỗi giá trị (value chain) nội tại hợp lý nhằm phục vụ khách hàng. Hơn nữa, chuyên gia marketing cũng phải hợp tác hiệu quả với những công ty khác trong chuỗi marketing để tạo ra mạng lưới phân phối giá trị (value delivery network) bên ngoài vượt trội đầy cạnh tranh. Điều đó có nghĩa là, chúng ta sẽ xem xét chi tiết các về chuỗi giá trị công ty và mạng lưới phân phối giá trị. Nhưng trước hết, ta hãy nói về marketing nội bộ.

1.2. Marketing nội bộ

Khái niệm sự hài lòng của khách hàng và marketing mối quan hệ thường được nói đến ở góc độ khách hàng bên ngoài (external customers) - tức những cá nhân, tổ chức mua hoặc sử dụng hàng hóa hay dịch vụ của công ty. Tuy nhiên, hoạt động marketing ở những tổ chức quan tâm đến sự hài lòng và mối quan hệ dài hạn với khách hàng phải chú trọng đến cả khách hàng nội bộ (internal customer) - tức những nhân viên hoặc phòng ban trong nội bộ tổ chức, mà sự thành công của họ phụ thuộc vào công việc của nhân viên hoặc phòng ban khác. Ví dụ người xử lý đơn hàng đặt mua một thiết bị sẽ là khách hàng nội bộ của nhân viên bán hàng, người đã ký được hợp đồng bán thiết bị đó, tương tự như người mua thiết bị chính là khách hàng bên ngoài của nhân viên bán hàng. Mặc dù có thể người xử lý đơn hàng không bao giờ gặp gỡ trực tiếp khách hàng bên ngoài.

nhưng hiệu quả công việc của họ có tác động trực tiếp đến giá trị tổng thể mà công ty mang lại cho khách hàng.

Hoạt động marketing nội bộ (internal marketing) phụ thuộc vào những hành động quản trị giúp tất cả các thành viên trong tổ chức hiểu, chấp nhận và thực hiện vai trò tương ứng của mình trong quá trình triển khai chiến lược marketing. Sự hài lòng của khách hàng nội bộ giúp tổ chức thu hút, lựa chọn và giữ chân những nhân viên tài giỏi, hiểu rõ và coi trọng vai trò của mình trong việc cung cấp dịch vụ vượt trội cho khách hàng bên ngoài. Ở General Mills, khi làm việc trong các đội liên chức năng, nhân viên trong mọi lĩnh vực hoạt động của công ty đều được tham gia khóa đào tạo thực hành “Nhãn hiệu vô địch” (Brand Champions) kéo dài một tuần, được thiết kế nhằm huấn luyện những nội dung trọng tâm trong việc xây dựng và duy trì các nhãn hiệu của công ty.

Hiểu biết và sự tham gia của nhân viên là các mục tiêu quan trọng của hoạt động marketing nội bộ. Những công ty thực hiện tốt công tác làm hài lòng khách hàng thường coi trọng việc thông báo cho nhân viên về mục tiêu, chiến lược của công ty và nhu cầu của khách hàng. Nhân viên cũng phải có những công cụ cần thiết để kịp thời giải quyết yêu cầu và vấn đề của khách hàng. Mạng máy tính toàn công ty hỗ trợ luồng trao đổi thông tin giữa các phòng ban và bộ phận chức năng. Một số công ty cũng thêm những nhà cung cấp chủ chốt vào mạng lưới này để đẩy nhanh và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình trao đổi thông tin về mọi khía cạnh của hoạt động kinh doanh, từ thiết kế sản phẩm tới kiểm soát tồn kho.

Sự hài lòng của nhân viên (employee satisfaction) cũng là mục tiêu quan trọng khác của hoạt động marketing nội bộ. Nhân

viên hiếm khi làm hài lòng khách hàng nếu bản thân họ cảm thấy bất mãn. Những nhân viên bất mãn có thể phát tán thông điệp truyền miệng tiêu cực với người thân, bạn bè, người quen và điều này có thể tác động đến hành vi mua của khách hàng. Nhân viên hài lòng sẽ luôn mua sản phẩm của công ty, kể với bạn bè và người thân dịch vụ khách hàng của công ty tốt như thế nào, và cuối cùng gửi tới khách hàng những thông điệp có sức mạnh (hùng hồn). Một chiến lược để cung cấp dịch vụ hiệu quả một cách nhất quán là thu hút, tuyển dụng và giữ chân nhân viên giỏi. Chuỗi resorts cao cấp Vinpearl Land nuôi dưỡng khách hàng của mình và tạo ra được một lực lượng khách trung thành. Nhưng công ty cũng gắn kết trực tiếp các tiêu chuẩn dịch vụ các cấp với chính sách tuyển dụng và với việc giữ chân nhân viên hài lòng. “Mục tiêu của chúng tôi luôn là đối xử với nhân viên như cách thức mà chúng tôi mong muốn họ đối xử với khách hàng, bằng sự thông minh, tử tế và tôn trọng giá trị thời gian họ đã dành cho chúng tôi”, Phó Chủ tịch phụ trách nhân sự của công ty cho biết. “Chúng tôi cảm ơn nhân viên vì sự ủng hộ và cam kết của họ đối với việc tạo ra những trải nghiệm tuyệt vời cho khách lưu trú.”

1.2.1. Hợp tác với các phòng ban khác trong công ty

Mỗi phòng ban trong công ty có thể được ví như một mắt xích trong chuỗi giá trị nội tại của công ty. Nghĩa là, mỗi phòng ban tiến hành các hoạt động tạo ra giá trị để thiết kế, vận hành, kinh doanh, phân phối, và hỗ trợ cho các sản phẩm của công ty. Sự thành công của công ty không chỉ phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động của mỗi phòng ban, mà còn phụ thuộc vào mức độ hợp tác của các phòng ban khác nhau trong các hoạt động.

Ví dụ, mục đích của công ty đồ gỗ Hoàng Anh Gia Lai là

tạo ra giá trị và làm hài lòng khách hàng bằng cách cung cấp cho các nhà bán sỉ và bán lẻ các sản phẩm của Hoàng Anh Gia Lai với mức giá thấp nhất có thể. Chuyên gia marketing của Hoàng Anh Gia Lai đóng một vai trò quan trọng. Họ hỗ trợ và tư vấn cho các nhà bán sỉ và bán lẻ nhận biết những gì khách hàng tiêu dùng cần cũng như cách thức trưng bày lên các kệ của cửa hàng những sản phẩm cần thiết với mức giá thấp tuyệt đối. Họ chuẩn bị các chương trình quảng cáo, hàng hóa và hỗ trợ các nhà bán sỉ và bán lẻ bằng bộ phận chăm sóc khách hàng. Thông qua những điều này và các hoạt động khác, chuyên gia marketing B2B của Hoàng Anh Gia Lai đã giúp các nhà bán sỉ và bán lẻ phân phối giá trị đến khách hàng.

Tuy nhiên, bộ phận marketing cần sự hỗ trợ của các phòng ban khác trong công ty. Khả năng cung cấp đúng sản phẩm ở mức giá thấp của Hoàng Anh Gia Lai phụ thuộc vào kỹ năng có thể vận hành ra các sản phẩm giá trị nhưng giá cả phải chăng. Muốn thế, bộ phận mua hàng của Hoàng Anh Gia Lai phải tìm kiếm những nhà cung cấp cần thiết và mua nguyên vật liệu với mức chi phí thấp hay có thể khai thác từ rừng trồng của Hoàng Anh Gia Lai. Phòng công nghệ thông tin của Hoàng Anh Gia Lai phải cung cấp những thông tin nhanh và chính xác về các sản phẩm đang có sẵn ở kho của Hoàng Anh Gia Lai. Và các nhân viên điều phối của họ phải thực hiện quy trình giao nhận hàng hiệu quả với mức chi phí thấp, chuỗi giá trị của một công ty chi thật sự mạnh nếu liên kết của công ty không rơi vào trạng thái suy yếu. Sự thành công phụ thuộc vào hiệu quả hoạt động của mỗi phòng ban trong việc gia tăng giá trị khách hàng và phụ thuộc vào mức độ công ty kết hợp các hoạt động của nhiều phòng ban khác nhau. Tại Hoàng Anh Gia Lai, nếu bộ phận mua hàng không thể thu mua với mức giá thấp nhất từ các nhà cung

cấp, hoặc nếu bộ phận điều phối không thể phân phối hàng hóa với mức giá thấp nhất, thì bộ phận marketing không thể thực hiện cam kết mức giá thấp tuyệt đối.

Theo lý thuyết, các bộ phận khác nhau của công ty nên hợp tác nhịp nhàng để tạo ra giá trị cho khách hàng. Nhưng trên thực tế, mối quan hệ giữa các phòng ban luôn đầy mâu thuẫn với những hiểu lầm. Bộ phận marketing nắm được quan điểm của khách hàng, nhưng khi cố gắng phát triển sự thỏa mãn khách hàng, họ có thể khiến các phòng ban khác thực hiện một công việc tệ hại hơn theo ý họ. Hoạt động của bộ phận marketing có thể làm tăng chi phí mua hàng, gián đoạn quy trình vận hành, làm tăng lượng tồn kho, và làm tăng ngân sách. Do đó, các phòng ban khác có thể phản đối nỗ lực của bộ phận marketing. Tuy nhiên, chuyên gia marketing B2B phải tìm cách làm cho tất cả các phòng ban đều “nghĩ đến khách hàng” và phát triển chuỗi giá trị chức năng nhịp nhàng. Một chuyên gia marketing đã bình luận :“Định hướng thị trường không có nghĩa là đương nhiên trở thành nhà dẫn dắt thị trường; điều đó có nghĩa là toàn bộ công ty phải hướng đến việc tạo ra giá trị cho khách hàng và xem chính mình là một phần của quy trình xác định, tạo dựng, truyền đạt và phân phối giá trị đến các khách hàng mục tiêu sao cho có lợi nhuận... Mỗi người đều phải làm marketing bất kể họ thuộc phòng ban hay bộ phận nào trong công ty.” Do đó, dù là kế toán viên, trưởng phòng điều phối, chuyên viên phân tích tài chính, chuyên viên công nghệ thông tin, hay là trưởng phòng nhân sự đi chăng nữa, thì bạn vẫn cần phải hiểu về marketing và vai trò của bạn trong việc cùng tạo ra giá trị khách hàng.

1.2.2. Hợp tác với các công ty khác trong chuỗi giá trị

Để tạo ra giá trị khách hàng, công ty cần nhìn ra ngoài

chuỗi giá trị nội tại và nhìn vào chuỗi giá trị (hay mạng lưới phân phối giá trị) của các nhà cung cấp, các nhà phân phối, và đặc biệt là của khách hàng.

Ngày nay, nhiều công ty B2B đang hợp tác với những thành viên khác trong chuỗi cung ứng các nhà cung cấp, nhà phân phối và khách hàng - nhằm hoàn thiện hiệu quả của mạng lưới phân phối giá trị khách hàng (value delivery network). Ví dụ như, nhà sản xuất mỹ phẩm L'Oréal nhận biết tầm quan trọng của việc xây dựng mối quan hệ thân thiết với mạng lưới phân phối to lớn - những người cung ứng mọi thứ từ polyme và chất béo, cho đến các bình xịt, đóng gói đến các thiết bị vận hành và các dụng cụ văn phòng.

Mạng lưới nhà cung cấp của L'Oréal đóng vai trò quan trọng cho sự thành công của công ty. Do đó, L'Oréal xem những nhà cung cấp như các đối tác đáng trân trọng. Một mặt, L'Oréal kỳ vọng rất nhiều từ các nhà cung cấp trong việc cải tiến thiết kế, chất lượng, và các hoạt động có trách nhiệm với xã hội. Công ty sàng lọc cẩn thận các nhà cung cấp mới và thường xuyên đánh giá hiệu quả của các nhà cung cấp hiện tại. Mặt khác, L'Oréal hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp để giúp họ đáp ứng đúng các tiêu chuẩn. Trong khi một số công ty đưa ra các yêu cầu vô lý cho các nhà cung cấp và "vắt kiệt" họ để thu lợi trong ngắn hạn, thì L'Oréal lại xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp trong dài hạn dựa trên tăng trưởng và lợi ích chung. Theo trang web nhà cung cấp của công ty, L'Oréal vô cùng "trân trọng các hoạt động kinh doanh, văn hóa, tăng trưởng của các nhà cung cấp và cả những cá nhân làm việc tại đó. Mỗi mối quan hệ đều dựa trên... các nỗ lực hợp tác hướng đến sự thúc đẩy tăng trưởng và lợi nhuận chung - điều có thể khiến cho các

nhà cung ứng đầu tư, cải tiến và cạnh tranh.” Do đó, hơn 75% các đối tác cung cấp của L’Oréal đã hợp tác với công ty từ 1 năm trở lên và các đối tác quan trọng hợp tác với L’Oréal trong vài thập kỷ. Lãnh đạo bộ phận mua hàng của công ty cho biết “CEO muốn đem lại kết quả hoạt động tốt nhất cho L’Oréal và biến L’Oréal thành một trong những công ty được tôn trọng nhất trên thế giới. Để được tôn trọng cũng đồng nghĩa là phải được các đối tác của chúng tôi tôn trọng.”

Dần dần, trong thị trường ngày nay, cạnh tranh không còn diễn ra giữa các đối thủ riêng lẻ. Thay vào đó, cạnh tranh diễn ra trên toàn bộ các mạng lưới phân phối giá trị được tạo ra từ những đối thủ cạnh tranh này. Do đó, kết quả của Toyota so với Ford phụ thuộc vào chất lượng toàn bộ mạng lưới phân phối giá trị của Toyota so với của Ford. Thậm chí, ngay cả khi đã sản xuất ra những chiếc xe tốt nhất, Toyota vẫn có thể chiến bại trên thị trường nếu mạng lưới giao dịch của Ford cung cấp nhiều dịch vụ và hoạt động kinh doanh thỏa mãn khách hàng hơn.

1.3. Ba cấp độ của marketing mối quan hệ

Giống như tất cả các mối quan hệ liên cá nhân khác, mối quan hệ giữa người mua và người bán có nhiều cấp độ khác nhau. Khi một cá nhân hay công ty tiến từ cấp thấp nhất lên cấp cao nhất của phổ marketing quan hệ như minh họa trong **Bảng 2.1**, sức mạnh cam kết giữa các bên sẽ tăng. Khả năng phát triển mối quan hệ liên tục và dài hạn cũng được tăng cường. Trong khả năng có thể, người làm marketing B2B luôn muốn dịch chuyển mối quan hệ của họ với khách hàng dọc theo phổ này đưa khách hàng từ cấp độ 1, vốn chỉ quan tâm đến giá, lên cấp độ 3 để nhận những dịch vụ đặc biệt và những lợi ích tăng thêm mà họ không có được với các công ty khác.

Bảng 2.1 : Ba cấp độ trong marketing mối quan hệ.			
Đặc điểm	Cấp độ 1	Cấp độ 2	Cấp độ 3
Bản chất mối liên hệ	Chịu tác động của yếu tố tài chính.	Mang tính xã hội.	Mang tính kết cấu.
Mức độ cá biệt hóa tới từng khách hàng	Thấp.	Trung bình.	Trung bình tới cao.
Tiềm năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững	Thấp.	Trung bình.	Cao.
Ví dụ	Món ăn trong thực đơn giá rẻ ở cửa hàng đồ ăn nhanh.	Quan hệ hợp tác TiVo-YouTube.	Chương trình khách hàng thương gia của VietjetAir.

Cấp độ 1 : Tập trung vào giá

Tương tác trong hoạt động marketing mối quan hệ ở cấp độ 1 là nông và ít có khả năng mang lại mối quan hệ dài hạn nhất. Trong các ví dụ phổ biến về cấp độ này, các chính sách marketing mối quan hệ dựa chủ yếu vào giá và các biện pháp tài chính khác nhằm khuyến khích khách hàng tham gia vào các mối quan hệ mua bán với một người bán hàng. Ví dụ, các chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh thường sử dụng hình thức khuyến mại giá rẻ và gia tăng giá trị, bán đồ ăn đầy đặn hơn với mức giá rẻ hơn để thu hút những khách hàng hay thay đổi. Trong nền kinh tế khó khăn, giá rẻ có sức hấp dẫn đặc biệt. “Tình hình kinh tế

bên ngoài rất khắc nghiệt”, một chuyên gia tư vấn của ngành kinh doanh đồ ăn nhanh nhận định, “thị phần đồ ăn nhanh đang giảm”. Các nhà cung cấp dịch vụ cũng mang đến các cơ hội tiết kiệm chi phí. Hãng VNPT tung ra các gói dịch vụ gọi không giới hạn với mức cước thấp cho số lượng cuộc gọi không hạn chế, vào bất kỳ thời điểm nào và bất cứ ở đâu trên toàn quốc.

Mặc dù hấp dẫn người dùng, song những chương trình này không tạo dựng được mối quan hệ dài hạn với khách hàng. Do chương trình không được thiết kế cho nhu cầu riêng của từng khách hàng cá nhân và tổ chức, nên chúng rất dễ bị đối thủ cạnh tranh sao chép. Vậy, bài học rút ra được là gì ? Để tạo dựng mối quan hệ dài hạn giữa người người mua và người bán thì chỉ hai yếu tố giá rẻ và ưu đãi tài chính thôi là không đủ.

Cấp độ 2 : Tương tác xã hội

Khi giữa người mua và người bán đạt đến cấp độ 2 của phổ marketing mối quan hệ, sự tương tác giữa hai bên phát triển thành những mối quan hệ xã hội sâu sắc hơn và không còn rời rạc như mối quan hệ tại cấp độ 1, vốn chủ yếu chỉ dựa trên động lực tài chính. Người bán bắt đầu nhận ra, mối quan hệ xã hội với người mua có thể là công cụ marketing sắc bén hiệu quả. Dịch vụ khách hàng và hoạt động truyền thông là những yếu tố chính trong giai đoạn này.

Tương tác xã hội có thể diễn ra dưới nhiều hình thức, một người chủ hiệu giày dép hoặc giặt ủi ở địa phương có thể trò chuyện với khách hàng về các sự kiện diễn ra trong vùng, một cửa hàng rượu có thể tổ chức một buổi ném thư rượu. Phòng dịch vụ của một đại lý bán xe ô tô có thể gọi cho khách hàng sau lần sửa chữa, để kiểm tra xem khách hàng có hài lòng, hay có bất kỳ thắc mắc nào không. Hãng đầu tư có thể gửi thiệp chúc

mừng tới khách hàng nhân dịp lễ tết. Ngay cả xem TV, một hoạt động mang tính bị động thì nay cũng có tính xã hội cao hơn : công ty tiên phong trong công nghệ ghi hình số TV và trang web YouTube đã hợp tác để đưa lên TV những đoạn video được xem và được bàn luận nhiều nhất trên Internet, nâng cao hơn nữa tính chất tương tác xã hội của trang web. Người làm marketing bắt đầu nhận thấy cơ hội lựa chọn thị trường mục tiêu chính xác hơn qua việc sử dụng các mạng xã hội như Facebook và MySpace, nhưng họ vẫn đang tìm kiếm cách thức của riêng mình.

Cấp độ 3 : Quan hệ hợp tác phụ thuộc lẫn nhau

Tới cấp độ 3 của marketing môi quan hệ, các mối quan hệ đã chuyển thành những thay đổi mang tính kết cấu để đảm bảo người mua và người bán trở thành các đối tác kinh doanh thực sự. Khi người mua và người bán hợp tác chặt chẽ hơn, họ sẽ thực sự phụ thuộc lẫn nhau, tiếp tục phát triển theo thời gian. Hãng hàng không Vietravel Việt Nam, công ty đi đầu trong ngành hàng không trong việc làm hài lòng khách hàng. Tuy nhiên, hãng vẫn tìm cách vươn lên đáp ứng nhu cầu của hành khách thương gia bằng việc thay đổi và nâng cấp các khu vực phòng chờ vốn không được bài trí cầu kỳ. Hiện nay, các phòng chờ của hãng có ghế da tiện nghi và ổ cắm sạc máy tính, điện thoại. Ngoài ra, máy bay của hãng cũng được trang bị các kết nối tới các kênh truyền thông và tin tức quốc tế. Sử dụng công nghệ tổng đài tự động, Vietravel Việt Nam cho phép những khách hàng phải chờ điện thoại viên hơn hai phút lựa chọn tiếp tục giữ máy hoặc yêu cầu được gọi lại. Theo báo cáo của Vietravel Việt Nam, khi triển khai hệ thống này, hãng đã cắt giảm thời gian chờ trả lời xuống còn một nửa (tức khoảng 3 phút), và tránh không để khoảng nửa triệu khách hàng rơi vào

tình huống chờ điện thoại viên. Báo cáo cũng trích dẫn các phôi trên Twitter và Facebook như là bằng chứng cho thấy khách hàng hài lòng với thay đổi này, và nhờ đó Vietravel Việt Nam đã tiết kiệm chi phí điện thoại - hiện tại hãng chỉ phải thanh toán cho số phút gọi ít hơn gần 12 triệu phút so với trước kia.

1.4. Nâng cao sự hài lòng của khách hàng

Người làm marketing theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng thông qua nhiều phương pháp nghiên cứu marketing. Trong mỗi quan hệ tiếp diễn với khách hàng, người làm marketing phải liên tục đo lường và cải thiện khả năng đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Quá trình marketing mỗi quan hệ này bao gồm ba bước chính²: hiểu nhu cầu của khách hàng, thu thập phản hồi của khách hàng và thiết lập một chương trình tiếp xúc nhằm đảm bảo khách hàng hài lòng. *Như chúng tôi lưu ý là có nhiều kiến thức của marketing mỗi quan hệ có thể ứng dụng cho cả marketing tiêu dùng và marketing B2B. Những gì khác biệt sẽ được trình bày và lưu ý ở phần sau.*

1.4.1. Hiểu nhu cầu của khách hàng

Hiểu rõ điều khách hàng cần, mong muốn và kỳ vọng mỗi quan tâm chính của những công ty chú trọng xây dựng mối quan hệ dài hạn với khách hàng B2C và B2B. Thông tin này cũng là bước đầu tiên, thiết yếu để xây dựng hệ thống đo lường sự hài lòng của khách hàng (customer satisfaction). Người làm

² Chúng tôi chỉ giới thiệu chứ không có điều kiện để minh họa nhiều trong chương 2 này. Các bạn hãy tìm đọc ở hai quyển sách “*Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng*” và “*Quản trị quan hệ khách hàng*”, Lưu Đan Thọ, Lương Văn Quốc, NXB Tài Chính, năm 2016.

marketing phải tìm hiểu kỹ lưỡng những đặc điểm mà khách hàng thực sự coi trọng ở sản phẩm. Họ cũng phải luôn luôn đề ý đến những yếu tố mới có thể tác động đến sự hài lòng. Sự hài lòng có thể được đo bằng khoảng cách chênh lệch giữa kỳ vọng của khách hàng và cảm nhận của họ về những gì nhận được. Khoảng cách này có thể tạo ra ấn tượng tốt hoặc không. Hàng hóa hoặc dịch vụ có thể tốt hoặc tệ hơn so với kỳ vọng. Nếu hàng hóa hoặc dịch vụ tốt hơn so với kỳ vọng, người làm marketing có thể sử dụng cơ hội này để tạo ra những khách hàng trung thành. Nếu hàng hóa hoặc dịch vụ tệ hơn so với kỳ vọng, công ty có thể bắt đầu mất khách hàng.

Để tránh khoảng cách chênh lệch dịch vụ bất lợi, người làm marketing cần liên tục theo dõi nhu cầu của khách hàng hiện tại và tiềm năng. Họ cần nhìn xa hơn những chỉ số kết quả kinh doanh truyền thống để tìm hiểu các yếu tố có thể tác động đến hành vi mua, từ đó xác định sứ mệnh, mục tiêu và các chỉ tiêu kết quả kinh doanh trên cơ sở định hướng khách hàng.

1.4.2. Thu thập phản hồi và đảm bảo sự hài lòng của khách hàng

Bước thứ hai của quá trình đo lường sự hài lòng của khách hàng là thu thập phản hồi từ khách hàng về hiệu quả hoạt động hiện tại. Người làm marketing cố gắng nâng cao hơn nữa khả năng tiếp cận công ty của khách hàng, bằng cách bổ sung các số điện thoại miễn phí hoặc địa chỉ trang web trong các thông điệp truyền thông. Hầu hết các công ty thường sử dụng các phương pháp khéo léo mang tính gián tiếp để thu thập phản hồi. Ví dụ, thay vì kêu gọi khách hàng đưa ra ý kiến chê trách, họ giám sát diễn đàn trực tuyến, các nhóm thảo luận trực tuyến và blog nổi tiếng để theo dõi bình luận và quan điểm của khách hàng về giá

trị nhận được. Thí dụ như, nhân viên marketing của nhà sản xuất Kinh Tế Tuần Minh thường xuyên xem xét các bài viết trên blog, bảng tin và trang mạng xã hội. Hãng máy tính Dell nhận được bài học đắt giá rằng tăng lời các bài viết tiêu cực trên blog có thể làm khách hàng nổi giận và không thể giải quyết gốc rễ vấn đề. Vì vậy, hãng đã tạo ra một trang truyền thông xã hội riêng cho “cộng đồng người dùng Dell” và một trang web chia sẻ ý tưởng. Sự thay đổi hoàn toàn nhằm tạo ra dịch vụ khách hàng tuyệt vời của Dell đến nay đã trở thành huyền thoại. Ngay cả Steve Jobs, CEO của Apple, cũng thường trả lời e-mail của khách hàng, điều này tạo ra làn sóng phấn khích đối với người dùng sản phẩm Apple trên khắp thế giới. Một số công ty còn thuê những người mua sắm bí ẩn tham quan hoặc gọi đi tới công ty để đánh giá dịch vụ mà họ nhận được. Những đánh giá khách quan kiểu này thường được tiến hành nửa năm một lần hoặc theo quý để giám sát nhân viên, “chẩn đoán” những khu vực dịch vụ khách hàng có vấn đề và đo lường tác động của hoạt động đào tạo nhân viên.

Do khách hàng không hài lòng thường nói về trải nghiệm mua sắm hơn những khách hàng hài lòng nên chi phí mà công ty không hài lòng gây ra có thể rất cao. Vì vậy, cố gắng giải quyết nhanh chóng các vướng mắc là việc làm hoàn toàn hợp lý. Ngoài việc đào tạo nhân viên giải quyết khiếu nại, công ty cũng có thể được lợi khi cung cấp những cách thức cho phép khách hàng thể hiện sự không hài lòng, bao gồm bảng thăm dò qua thư với bưu phí trả trước, đường dây điện thoại hỗ trợ, phiếu góp ý và khảo sát trực tiếp khi khách hàng rời khỏi điểm bán. Tất cả các phương pháp giúp khách hàng khiếu nại dễ dàng đều có lợi cho công ty. Khiếu nại của khách hàng thường mang lại cho công ty cơ hội khắc phục các vướng mắc và chứng minh cam

kết của mình đối với dịch vụ. Sau khi mâu thuẫn được giải quyết, khách hàng thường trung thành với công ty hơn là khi họ không khiếu nại.

Nhiều tổ chức cũng sử dụng các phương pháp chủ động đánh giá sự hài lòng của khách hàng, bao gồm tới thăm, gọi điện hoặc gửi bảng khảo sát tới khách hàng để tìm hiểu mức độ hài lòng của họ.

1.5. Xây dựng mối quan hệ người mua - người bán

Những người làm marketing cho khách hàng tiêu dùng và tổ chức phát hiện ra rằng, họ phải làm việc nhiều hơn việc chỉ đơn giản tạo ra và bán sản phẩm. Với những dãy sản phẩm dài đến hoa mắt, nhiều khách hàng tìm cách đơn giản hóa công việc mua hàng phức tạp của công ty cũng như đời sống cá nhân, và mối quan hệ mang đến cho họ một cách để thực hiện việc đó.

Một lý do khiến cho mọi người hình thành mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp là họ mong muốn hạn chế lựa chọn. Thông qua mối quan hệ, họ có thể đơn giản hóa hoạt động thu thập thông tin và toàn bộ quá trình mua, cũng như giảm rủi ro gặp vấn đề khiến họ không hài lòng. Họ tìm thấy sự dễ chịu ở những nhãn hiệu đã trở nên quen thuộc thông qua mối quan hệ tiếp diễn với công ty. Những mối quan hệ này có thể tăng cường hiệu quả của quá trình ra quyết định và gia tăng sự hài lòng của khách hàng. Lợi ích chính mà mọi người nhận được trong mối quan hệ người mua - người bán là giá trị tích cực theo cảm nhận và lý trí mà họ có được. Các mối quan hệ góp phần gia tăng giá trị vì mang lại cho những khách hàng thân thiết những cơ hội tiết kiệm tiền thông qua các hình thức chiết khấu, hoàn tiền và những ưu đãi tương tự; qua sự ghi nhận đặc biệt từ các chương trình xây dựng mối quan hệ; và thông qua sự tiện lợi khi mua

hàng. Người làm marketing cũng cần hiểu nguyên nhân khách hàng chấm dứt quan hệ. Công nghệ máy tính và Internet ngày nay giúp khách hàng có thể tiếp nhận nhiều thông tin hơn bao giờ hết, bằng cách cung cấp cho họ khả năng chưa từng có là so sánh giá, sản phẩm và dịch vụ khách hàng. Nếu khách hàng cảm thấy đối thủ cạnh tranh có sản phẩm hoặc dịch vụ khách hàng tốt hơn, họ có thể chuyển đổi đối tượng trung thành. Nhiều người không thích cảm giác bị khóa chốt trong mối quan hệ với một công ty, và đó cũng đủ là lý do để họ dùng thử sản phẩm cạnh tranh trong lần mua hàng tiếp theo. Một số khách hàng lại đơn giản là bắt đầu cảm thấy chán nhà cung cấp hiện tại và quyết định thử nghiệm sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

1.5.1. Giữ chân khách hàng

Một trong những động lực chính thúc đẩy sự chuyển đổi từ marketing giao dịch sang marketing mối quan hệ là nhận thức: giữ chân khách hàng mang lại lợi nhuận cao hơn nhiều so với để mất họ. Một số chuyên gia phân tích của ngành ngân hàng Việt Nam ước tính, tỷ lệ khách hàng mới của các ngân hàng tăng 13,5% mỗi năm, chỉ cao hơn tỷ lệ mất khách hàng 1%. Trong khi đó, chi phí thu hút khách hàng mới của họ cao gấp năm lần so với chi phí giữ chân khách hàng trung thành. Tỷ lệ khách hàng rời bỏ (customer churn), hay sự thay đổi của khách hàng, thường gây tổn kém. Một số chuyên gia dự đoán, ngân hàng có thể tăng lợi nhuận ròng thêm 20% khi giảm 5% tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Trong ngành viễn thông, các công ty cung cấp dịch vụ không dây như FPT và VNPT ước tính hàng năm lượng khách hàng thay mới tới 1/3 trên tổng số khách hàng mỗi năm. Theo một số nhà quan sát của ngành, con số này có thể tăng lên 50% do khách hàng mong muốn sở hữu những thiết bị cầm tay mới

nhất, hấp dẫn nhất, có những tính năng tinh vi nhất, cũng như sự thiếu kiên nhẫn của họ đối với bất kỳ vấn đề nào liên quan đến dịch vụ hay hóa đơn thanh toán, hay khoảng trống phù sóng dịch vụ. “Nếu bạn khiến khách hàng không thể nổi giận, họ sẽ chẳng bao giờ bận tâm tìm hiểu các gói dịch vụ khác”, một chuyên gia tư vấn viễn thông nhận định. Tuy nhiên, nếu họ tìm hiểu, khả năng họ sẽ rời bỏ cao gấp tám lần.

Ngoài ra, cứ mỗi năm mối quan hệ tiếp diễn kéo dài thêm, khách hàng B2B lại có thể giúp công ty tạo ra nhiều lợi nhuận hơn từ mối quan hệ. Ví dụ, đến nay chương trình “khách hàng thân thiết” của chuỗi resorts Vinpearl Land có hàng 18.000 ngàn thành viên là các khách hàng B2B có thời gian lưu trữ cao gấp 3,6 lần so với khách hàng không phải là thành viên, đóng góp 40% vào tổng doanh thu của Vinpearl Land. Khách hàng B2B thành viên có hàng trăm lựa chọn hình thức thưởng như quy đổi thành các chặng đường bay, hay các đêm lưu trú tại resorts hoặc điểm cho phép lưu trú tại resorts. Khách hàng có thể tiết kiệm 33% chi phí thông qua chương trình tích điểm “khách hàng thân thiết”, trong những giai đoạn nhất định, họ có thể nhận được phần thưởng hoặc số điểm gấp đôi khi sử dụng dịch vụ của công ty cho thuê xe Hưng Thịnh. Hiện tại, khách hàng B2B của Vinpearl Land cũng có thể sử dụng điểm thưởng cho dịch vụ vận chuyển hành lý từ điểm xuất phát tới điểm đến.

Các chương trình như chương trình của Vinpearl Land ở trên là ví dụ cho chương trình marketing cho khách hàng B2B thân thiết (frequency marketing). Các chương trình này sẽ tặng tiền mặt, hoàn tiền, hàng hóa hoặc các hình thức ưu đãi khác cho những khách hàng B2B có tần suất sử dụng hàng hóa hoặc dịch vụ thuộc top đầu. Càng mua sản phẩm thường xuyên, khách

90 Chương 2 : Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng.

hàng càng nhận được mức thưởng cao. Chương trình marketing cho khách hàng B2B thân thiết tập trung vào những khách hàng trung thành nhất của công ty, với mục đích gia tăng động cơ mua thêm nhiều sản phẩm hoặc mua thêm các sản phẩm khác từ cùng một người bán.

Chương trình marketing cho khách hàng thân thiết được sử dụng trong nhiều loại hình kinh doanh : nhà hàng đồ ăn nhanh, cửa hàng bán lẻ, công ty viễn thông, hãng du lịch. Các chương trình được ưa chuộng gồm có chương trình tích lũy cây số bay của hãng hàng không Vietnam Airlines, chương trình bán lẻ của các siêu thị như CoopMart hay LotteMart.

Khoảng 80% giao dịch mua hàng qua thẻ tín dụng (theo giá trị) đều đưa ra chính sách thưởng nào đó, như tặng tiền mặt, tặng cây số bay cho khách hàng thân thiết, hoàn tiền và các ưu đãi khác. Có rất nhiều người đang làm việc trong các công ty sử dụng các loại thẻ này, mặc dù các cổ vấn tín dụng cảnh báo phần thưởng họ nhận được không hẳn là miễn phí. Hầu hết các công ty đều tính mức lãi suất hoặc mức phí cao hơn để bù cho phần thưởng, khiến việc sử dụng thẻ tín dụng làm người tiêu dùng tổn kém hơn so với “phần thưởng” đưa ra.

Ngoài các chương trình chăm sóc khách hàng thường xuyên, công ty còn sử dụng marketing hợp tác (affinity marketing) để giữ chân khách hàng. Mỗi chúng ta đều có những điều đáng nhớ của riêng mình để gắn bó. Một số người có thể rất có thiện cảm với trường đại học nào đó, trong khi những người khác lại hâm mộ đội bóng đá Hoàng Anh Gia Lai. Các ví dụ này cùng với vô số hình thức đa dạng khác chính là đối tượng của hoạt động marketing hợp tác. Một chương trình marketing hợp tác bao gồm các hoạt động marketing được tài trợ bởi một tổ

chức khác, tổ chức này có mong muốn thu hút sự quan tâm từ các cá nhân có cùng sở thích và hoạt động. Với chương trình marketing hợp tác, tổ chức tạo ra giá trị gia tăng cho thành viên và củng cố mối quan hệ khăng khít hơn.

1.5.2. Marketing dựa trên cơ sở dữ liệu

Việc sử dụng công nghệ thông tin để phân tích dữ liệu về khách hàng và giao dịch của họ được gọi chung là marketing dựa trên cơ sở dữ liệu (database marketing).

Kết quả thu được tạo cơ sở cho chương trình xúc tiến mới, nhắm tới những nhóm đối tượng khách hàng đã được xác định cẩn thận. Marketing dựa trên cơ sở dữ liệu là công cụ đặc biệt hiệu quả để xây dựng quan hệ, vì nó cho phép người bán phân loại dựa trên khối lượng dữ liệu khổng lồ về các công ty, từ nhiều nguồn khác nhau. Công ty có thể theo dõi đặc điểm mua hàng, xây dựng hồ sơ phát triển quan hệ với khách hàng, tùy chỉnh sản phẩm và chương trình xúc tiến bán hàng, điều chỉnh sản phẩm và chương trình xúc tiến, thậm chí thiết kế dịch vụ chăm sóc khách hàng theo đặc điểm nhu cầu riêng của từng nhóm khách hàng mục tiêu. Khi được sử dụng đúng cách, cơ sở dữ liệu có thể giúp công ty theo nhiều cách khác nhau, như :

Xác định những khách hàng mang lại tiềm năng lợi nhuận cao nhất;

Tính toán giá trị trọn đời của mỗi khách hàng;

Tạo ra đối thoại có ý nghĩa, giúp xây dựng quan hệ và khuyến khích sự trung thành thật sự với nhãn hiệu;

Nâng cao khả năng giữ chân khách hàng và tỷ lệ khách hàng giới thiệu sản phẩm dịch vụ với người khác;

Giảm chi phí marketing và xúc tiến;

Thúc đẩy doanh số trên mỗi khách hàng hoặc nhóm khách hàng mục tiêu;

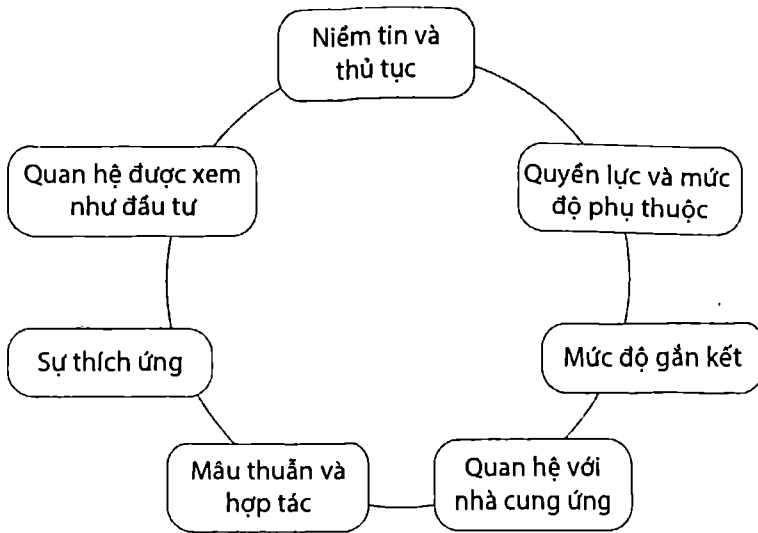
Mở rộng chương trình trung thành.

Khi hoạt động marketing dựa trên cơ sở dữ liệu trở nên phức tạp hơn, nhiều công cụ phần mềm và dịch vụ đã ra đời, cho phép người làm marketing B2B xác định khách hàng mục tiêu chính xác hơn, đồng thời có nội dung trao đổi phong phú hơn với những nhóm khách hàng chọn lọc. Xét cho cùng, kho dữ liệu lớn sẽ chỉ có giá trị khi được chuyển thành thông tin hữu ích đối với người làm marketing của công ty. Nhà cung cấp dịch vụ ứng dụng (application service provider - ASP) hỗ trợ người làm marketing bằng cách cung cấp phần mềm khi cần thu thập, phân tích và phân tích khối lượng lớn dữ liệu mua hàng của các công ty. Có một loại phần mềm nhất định sẽ thu thập dữ liệu về yêu cầu cũng như chi tiết kỹ thuật của sản phẩm, mà người làm marketing B2B có thể sử dụng để xác định các sản phẩm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng B2B. Tính năng này đặc biệt quan trọng trong hoạt động phân phối sản phẩm công ty đắt tiền, đòi hỏi sự cẩn trọng khi ra quyết định mua.

Ở phần trên ta đã trình bày về marketing mối quan hệ áp dụng cho cả khách hàng tiêu dùng và tổ chức. Mối quan hệ người bán – người mua trong thị trường B2B phức tạp hơn bội phần, nhiều vấn đề phát sinh hoàn toàn khác biệt với marketing tiêu dùng. Trước hết, ta hãy giải thích các vấn đề lý thuyết phức tạp liên quan đến mối quan hệ giữa người mua – người bán trong marketing B2B. Tiêu chí của những người viết quyển sách là thực hành ứng dụng nhưng mối quan hệ này khá hóc búa, chúng tôi thấy cần phải giải thích chứ không thể bỏ qua.

II. Mối quan hệ người mua - người bán trong thị trường công ty

Hình 2.1 chỉ ra các vấn đề chủ yếu về mối quan hệ giữa người bán và người mua trong thị trường B2B.



Hình 2.1 : Các vấn đề chính trong quan hệ giữa người bán và người mua trong thị trường B2B.

Niềm tin và thủ tục phản ánh mức độ mối quan hệ trong phạm vi hay giới hạn của hợp đồng ký kết. Vấn đề này chịu ảnh hưởng bởi văn hóa kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu : một thực tế là nhiều nhà đàm phán kém tin tưởng người ngoại quốc hơn là những người cùng chia sẻ một nền văn hóa với họ; văn hóa khác nhau thường có thái độ ứng xử khác biệt đối với khía cạnh niềm tin trong kinh doanh.

Quyền lực và mức độ phụ thuộc phản ánh mức độ một bên khó mà thay đổi bên kia. Nếu một bên phụ thuộc nặng nề vào

bên kia thì bên đó phải tuân theo các thỏa thuận theo ý muốn của bên kia trong quan hệ.

Mức độ gắn kết trong quan hệ giống như là chức năng gắn kết mối quan hệ. Càng nhiều điểm tương tác tồn tại giữa người bán và người mua thì mức độ gắn kết trong quan hệ càng sẽ phát sinh, và cùng lúc mối quan hệ càng chặt chẽ hơn.

Mối quan hệ với người bán liên quan đến vấn đề hợp tác với người bán và lẫn nhau; mối quan cũng phát sinh từ đó.

Mâu thuẫn và hợp tác thì trái với gắn kết. Mâu thuẫn là không thể tránh khỏi khi hai công ty khác nhau về mục đích, nền tảng và lịch trình hợp tác với nhau : nếu mâu thuẫn có thể giải quyết tốt đẹp thì kết quả sau cùng sẽ là hợp tác.

Kết quả lâu dài của giải quyết mâu thuẫn chính là *sự thích ứng*. Khi mối quan hệ phát triển, hai bên cần thích ứng để sự hợp tác trở nên tốt đẹp hơn.

Quan hệ được xem như đầu tư dài hạn. Mỗi bên cần phải nỗ lực để cùng có được lợi ích lâu dài.

Giao dịch B2B có sự khác biệt lớn với B2C. Thí dụ như đối với những sản phẩm chuẩn hóa thì hầu như có rất ít sự tiếp xúc giữa người bán và người mua trong marketing B2B (thí dụ như một giám đốc cần mua ngay một ít giấy photocopy từ một nhà cung ứng địa phương thì chỉ đơn giản đưa một ít tiền lẻ cho một nhân viên đi mua). Và sau khi đã giao dịch thì có thể thiết lập mối quan hệ mối quan hệ dài hạn, ở nhiều cấp độ và tần suất tiếp xúc giữa hai bên sẽ thường xuyên hơn. Thí dụ như, công ty bảo hiểm Bảo Việt khi chuyển đổi nhà cung ứng mạng Netware của Novell sang Wins NT của Microsoft sẽ đồng thời tái huấn luyện đội ngũ nhân viên, thiết lập chương trình huấn luyện, thay

đổi hệ thống bên trong và định ra cách thức mới để tương tác với khách hàng hiện hữu,... Những quan hệ như thế sẽ tiếp diễn ở tất cả các mức độ mà tổ chức có thể dự báo sẽ phát sinh trong tương lai về phần cứng và phần mềm để tương thích với sự thay đổi của môi trường bên ngoài.

Với quan hệ gắn kết thường có tương tác khác biệt giữa hai bên mà Hakansson và Gadde (2014) gọi là tình tiết (episode). Cách thức mỗi tình tiết được xử lý tùy thuộc rất lớn vào lịch sử quan hệ trong quá khứ giữa hai công ty (nếu có). Nếu hai bên đã biết và tin tưởng lẫn nhau thì tình tiết sẽ được xử lý bằng các cách thức xử lý hoàn toàn khác với tình huống hai bên chưa từng có quan hệ với nhau trước đó. Những cách thức xử lý tình tiết có thể được phân loại mở rộng như sau :

Tình tiết đơn giản không có mối quan hệ trước đó. Các tình tiết này bao gồm mua hàng đơn giản, thường với số lượng nhỏ hay mua sắm thường xuyên nguyên vật liệu thô quen thuộc đã được tiêu chuẩn hóa;

Tình tiết đơn giản đã có mối quan hệ tốt đẹp trước đó. Việc quan hệ sẽ hỗ trợ quy trình. Thí dụ như, mối quan hệ giữa công ty và ngân hàng trước đó giúp cho quy trình vay mượn trở nên dễ dàng hơn bởi vì ngân hàng đã có sẵn dữ liệu thông tin để nắm được tình hình tài chính và khả năng trả nợ của công ty.

Tình huống phức tạp không có mối quan hệ trước đó. Loại hình giao dịch này hầu như là phải thương lượng bởi vì tính phức tạp là sự không chắc chắn về phía đối tác. Thông thường, việc mua sắm này chỉ xảy ra một lần (one-offs), thí dụ như một công ty hầu như chỉ mua phát điện một lần nên hầu như ít có cơ hội xây dựng mối quan hệ dài hạn với người kỹ sư sửa máy.

Tình huống phức tạp trong xây dựng mối quan hệ tốt đẹp có nghĩa là nhiều người từ cả hai công ty (trường hợp công ty bảo hiểm và nhà cung ứng mạng IT đã đề cập) cùng tham gia. Một lần nữa, mối quan hệ trước đó sẽ hỗ trợ việc phát triển lâu dài các sự kiện và bản chất các giao dịch.

Đầu tư trong quan hệ dài hạn cũng gần như là trả cổ tức để giảm chi phí giao dịch bởi vì không phải tốn thời gian chờ đợi để tìm hiểu về phía bên kia. Nó cũng giúp giảm rủi ro bởi có thể giảm bớt sự phức tạp. Sự khác biệt giữa đầu tư và chi phí khá đơn giản : Chi phí được kỳ vọng là lợi tức thu được trong cùng kỳ kế toán, trái lại đầu tư là lợi tức từ dòng lợi tức thu được trong nhiều kỳ kế toán.

Từ quan điểm của người bán, sự thích ứng là để thỏa mãn nhu cầu mua sắm. Nếu sự thích ứng đáp ứng được kỳ vọng thì đó chính là thí dụ của phân khúc và định vị. Sự thích ứng dựa trên nền tảng tri thức là tiền đề để phát triển mối quan hệ. Người mua tất nhiên là muốn nhà cung ứng thấu hiểu hệ thống của họ và việc áp dụng công nghệ sẽ giúp người bán đưa ra các gợi ý hữu dụng. Một điểm bất lợi là người mua phải phụ thuộc vào nhà cung ứng và khó có khả năng chuyển đổi sau này.

Quyền lực và mức độ phụ thuộc là các khía cạnh quan trọng trong mối quan hệ giữa người mua – người bán trong B2B. Không nhiều nhà cung ứng có thể cung ứng với số lượng lớn. Từ góc nhìn của người mua, khi thiết lập mối quan hệ dài hạn với người bán là phải phụ thuộc vào người bán. Nhưng nếu làm việc với nhiều nhà cung ứng sẽ ảnh hưởng tới việc xây dựng mối quan hệ dài hạn, gắn bó với nhà cung ứng.

Mặc dù mối quan hệ giữa các công ty tốt đẹp là kết quả của sự hợp tác nhưng mâu thuẫn là không thể tránh khỏi. Theo

quan điểm truyền thống về mâu thuẫn luôn có hại cho mỗi quan hệ hợp tác mua bán vì thế cần phải tránh bằng mọi giá. Nhưng theo quan điểm thông thoáng hơn hiện nay, mâu thuẫn là khó tránh khỏi. Theo cách nhìn mới về mâu thuẫn chức năng và tương tác là một yếu tố tích cực giúp hỗ trợ kết quả thực hiện hiệu quả và động viên sự sáng tạo; mâu thuẫn thường tạo ra các cách thức hiệu quả để đạt được các mục đích.

Nếu mức độ mâu thuẫn thấp, mỗi quan hệ giữa hai bên hầu như không có nhiều ý nghĩa và không có lợi cho cả hai công ty. Mâu thuẫn thấp đồng nghĩa với mức độ tương tác thấp : khi mức độ tương tác giữa hai công ty gia tăng thì mâu thuẫn dường như sẽ gia tăng; tương ứng với mức độ hợp tác gia tăng. **Bảng 2.2** minh họa sự đánh đổi giữa mâu thuẫn và hợp tác.

Bảng 2.2 : Sự đánh đổi giữa mâu thuẫn và hợp tác.		
	<i>Mức độ mâu thuẫn cao</i>	<i>Mức độ mâu thuẫn thấp</i>
<i>Mức độ hợp tác cao</i>	Mối quan hệ sâu, thường sáng tạo và hiệu quả cao trong xử lý các khó khăn của nhau.	Mối quan hệ dễ dãi, thường không có tính hiệp lực. Rủi ro thấp.
<i>Mức độ hợp tác thấp</i>	Khó có điều kiện để thu lợi kết quả tốt, mỗi quan hệ thường ngăn ngại.	Hầu như không có mối liên hệ, không hiệu quả; mỗi quan hệ thường không lâu dài.

Lưu ý rút ra từ Bảng 2.1 là mối quan hệ với mức độ hợp tác thấp dường như không dài, và mối quan hệ với mức độ mâu thuẫn cao dường như năng động và sáng tạo hơn.

Nói chung, kết quả mong ước nhất là khi mâu thuẫn hiệu quả để kết quả được cả hai bên chấp nhận được.

Tóm lại, mâu thuẫn là không thể tránh khỏi khi hai hay nhiều tổ chức độc lập với nhau và có mục tiêu khác nhau. Mâu thuẫn càng trầm trọng hơn khi một bên quá xem trọng lợi nhuận không chịu thương thảo và chia sẻ với bên kia. Giảm bớt mâu thuẫn và gia tăng sự hiểu biết lẫn nhau sẽ giúp cho đôi bên cùng có lợi có lẽ luôn là cách ứng xử khôn ngoan nhất.

Không có lý luận thì không có cơ sở để thực hành ứng dụng. Không chỉ ra được những khó khăn và khác biệt đặc thù trong mối quan hệ giữa người bán và người mua trong marketing B2B thì không thấy được cái hay trong thực hành. Giờ ta quay lại trở lại trình bày các vấn đề hợp tác cụ thể.

Quản trị quan hệ khách hàng và marketing mối quan hệ không chỉ giới hạn ở hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng. Xây dựng quan hệ người mua - người bán vững chắc còn quan trọng hơn trong hoạt động marketing cho khách hàng tổ chức. Marketing cho khách hàng tổ chức, hay marketing B2B bao gồm các giao dịch mua hàng hóa và dịch vụ nhằm phục vụ sự vận hành các sản phẩm/dịch vụ khác của tổ chức. Mối quan hệ người mua người bán giữa các công ty là sự hợp tác nhằm tạo ra những thế mạnh có lợi cho cả hai bên. Những lợi thế này có thể là cung cấp vật tư với giá thành thấp hơn, giao hàng nhanh hơn, sản phẩm có chất lượng và độ tin cậy cao hơn, tính năng sản phẩm được tùy chỉnh theo yêu cầu và điều khoản tài chính ưu đãi hơn.

Quan hệ hợp tác (partnership) là mối quan hệ giữa hai hoặc nhiều công ty, nhằm giúp nhau đạt được mục tiêu chung. Quan hệ hợp tác phủ khắp toàn bộ một phổ quan hệ rộng, từ các dàn xếp hợp tác mua hàng không chính thức, tới các thỏa thuận vận hành và marketing chính thức. Trên thị trường công ty, quan hệ hợp tác tạo nên cơ sở cho hoạt động marketing mối quan hệ.

Có nhiều kiểu mục tiêu chung thúc đẩy công ty hình thành quan hệ hợp tác. Công ty có thể muốn bảo vệ hoặc cải thiện vị thế ở thị trường hiện tại, tiếp cận thị trường mới ở trong nước, hoặc nước ngoài, hoặc nhanh chóng gia nhập thị trường mới. Việc phát triển dòng sản phẩm để bổ sung vào các khoảng trống trên thị trường, mở rộng dòng sản phẩm hoặc khác biệt hóa sản phẩm là những lý do chủ yếu khác cho việc kết hợp nguồn lực. Những động cơ khác bao gồm chia sẻ nguồn lực, giảm chi phí, loại bỏ nguy cơ cạnh tranh trong tương lai, gia tăng hoặc tạo ra rào cản gia nhập và học hỏi kỹ năng mới.

Lựa chọn đối tác kinh doanh

Tổ chức quyết định chọn lựa đối tác như thế nào? Ưu tiên hàng đầu là xác định những công ty có khả năng gia tăng giá trị cho mối quan hệ, dù đó là nguồn lực tài chính, các mối liên hệ, năng lực sản xuất dư thừa, kinh nghiệm kỹ thuật hay năng lực phân phối. Giá trị gia tăng càng cao, quan hệ hợp tác càng hấp dẫn. Trong nhiều trường hợp, đặc điểm riêng của các đối tác sẽ bổ sung cho nhau; mỗi công ty mang đến cho quan hệ hợp tác điều mà đối tác của mình cần nhưng không thể tự mình tạo ra. Cũng có những mối quan hệ hợp tác kết hợp các công ty có kỹ năng và nguồn lực tương tự nhau để cắt giảm chi phí. Để quan hệ hợp tác thành công trong dài hạn, các tổ chức phải có cùng giá trị và mục tiêu.

2.1. Các loại hình hợp tác

Có bốn loại hình hợp tác chính trên thị trường công ty: *hợp tác mua, hợp tác bán, hợp tác nội bộ và hợp tác theo chiều ngang*. Phần này sẽ tìm hiểu sơ lược từng loại hình nói trên.

Trong quan hệ hợp tác mua (buyer relationship), công ty mua hàng hóa và dịch vụ từ một hoặc nhiều nhà cung cấp. Ví dụ, tập đoàn viễn thông FPT bán dịch vụ kết nối dữ liệu không dây cho các nhà cung cấp thiết bị điện tử cho các website và bán e-books như **Kinhtetuanminh.com**.

Khi ở vị thế người mua trong mối quan hệ, công ty có những yêu cầu và nhu cầu riêng mà người bán phải đáp ứng để mối quan hệ thành công. Mặc dù người mua thường muốn người bán đưa ra mức giá rẻ, giao hàng nhanh và có chất lượng cao song mối quan hệ lâu dài thường đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn thế. Để lôi kéo khách hàng tham gia vào quan hệ hợp tác dài hạn nhà cung cấp phải phản ứng nhanh nhạy trước nhu cầu đặc biệt của khách hàng. Ví dụ, FPT phải nhanh chóng bổ sung thể **Kinhtetuanminh.com** vào mạng lưới của mình.

Quan hệ hợp tác bán (seller partnership) là việc thiết lập quan hệ trao đổi hàng hóa và dịch vụ dài hạn, nhằm đổi lấy tiền hoặc các thỏa thuận khác. Người bán cũng có nhu cầu gắn bó với tư cách là đối tác trong một mối quan hệ lâu dài. Hầu hết người bán đều mong muốn phát triển quan hệ dài hạn với đối tác. Ngoài ra, người bán cũng mong muốn được thanh toán nhanh chóng.

Tầm quan trọng của quan hệ hợp tác nội bộ (internal partnership) ngày càng được công nhận rộng rãi trong môi trường kinh doanh ngày nay. Định nghĩa truyền thống coi khách

hàng (customer) là người mua hàng hóa hoặc dịch vụ hiện được định nghĩa chuẩn xác hơn là “khách hàng bên ngoài”. Khách hàng bên trong tổ chức cũng có nhu cầu riêng của mình. Quan hệ hợp tác nội bộ chính là nền móng của tổ chức và tạo cho tổ chức khả năng thực hiện các cam kết với khách hàng bên ngoài. Nếu nhà cung cấp linh kiện mà phòng thu mua lựa chọn không giao hàng đúng thời gian được yêu cầu để sản xuất thì quá trình sản xuất sẽ bị đình trệ, và sản phẩm sẽ không được giao cho khách hàng đúng như giao hẹn. Hậu quả là khách hàng bên ngoài có thể tìm kiếm nhà cung cấp khác, đáng tin cậy hơn.

Nếu không xây dựng và duy trì được quan hệ hợp tác nội bộ, tổ chức sẽ gặp khó khăn trong việc đáp ứng nhu cầu của các quan hệ hợp tác bên ngoài.

Hợp tác theo chiều ngang (lateral partnership) là hình thức liên minh chiến lược với công ty khác hoặc với tổ chức phi lợi nhuận, hoặc liên kết nghiên cứu giữa công ty vì lợi nhuận và các trường đại học, cao đẳng. Mối quan hệ này tập trung vào các đối tượng bên ngoài, như khách hàng của công ty đối tác, chứ không liên quan đến quan hệ mua bán trực tiếp giữa người mua và người bán. Liên minh chiến lược sẽ được thảo luận chi tiết hơn ở phần sau của chương này.

Hợp tác nhãn hiệu và marketing cộng sinh

Giữa các công ty còn tồn tại hai kiểu quan hệ marketing khác là hợp tác nhãn hiệu và marketing cộng sinh. Hợp tác nhãn hiệu (cobranding) là việc kết hợp hai nhãn hiệu mạnh, có thể thuộc sở hữu của hai công ty khác nhau, để bán sản phẩm. Thí dụ như, một cửa hàng kem Ba Mùa ở Saigon, có thể áp dụng hình thức hợp tác nhãn hiệu để tạo ra những tên gọi mới, đặc biệt cho sản phẩm của mình, và thu hút những khách hàng đã ưa

thích sản phẩm của kem Ba Mùa ở khắp mọi miền đất nước. Các tên gọi khác nhau mang ý nghĩa đặc thù vùng miền có thể nhận được người địa phương ưa chuộng.

Trong nỗ lực marketing cộng sinh (comarketing), hai chức hợp tác thực hiện một chiến dịch marketing để bán sản phẩm. Thí dụ như, công ty thiết bị y tế (chuyên cung cấp thiết bị tạo hình thẩm mỹ) và công ty cung cấp thiết bị laser y tế có thể xây dựng một liên minh marketing cộng sinh, nhằm mục tiêu vào các bác sĩ chuyên khoa da liễu, bác sĩ phẫu thuật tạo hình và nhân viên spa chăm sóc sức khỏe bằng các sự kiện marketing quan hệ công chúng và triển lãm thương mại. Việc kết hợp hiểu biết kiến thức chuyên sâu của cả hai bên có thể mang lại một bước chuyển chiến lược, phục vụ đầy đủ hơn nữa cho mạng lưới đối tác là các thầy thuốc, đồng thời gia tăng doanh thu nhờ vào việc mang đến cho họ một địa điểm duy nhất để trang bị các kỹ thuật chỉnh hình bậc cao ngày càng phổ biến.

III. Cải thiện mối quan hệ người mua - người bán trên thị trường công ty

Những tổ chức biết cách phát hiện và nuôi dưỡng mối quan hệ với đối tác, dù thông qua thỏa thuận không chính thức hay là quan hệ hợp tác có văn bản hợp đồng, đều có thể gia tăng doanh thu và lợi nhuận. Quan hệ hợp tác thường dẫn tới giá trị hơn, sản phẩm tốt hơn và hiệu quả phân phối lớn hơn - tạo cấp độ hài lòng cao hơn ở khách hàng. Càng hiểu rõ nhu cầu kỳ vọng của nhau, các đối tác càng có thể làm khách hàng hài lòng và tạo nên mối quan hệ dài hạn, bền vững. Thông thường bất kể quan hệ hợp tác nào cũng có thể được củng cố qua mối quan hệ cá nhân, bất kể công ty có trụ sở ở đâu.

Trước đây, quan hệ kinh doanh được tiến hành chủ yếu trên cơ sở trực tiếp, qua điện thoại hoặc thư tín. Ngày nay, công ty sử dụng những công nghệ điện tử, máy tính và truyền thông tương tác mới nhất để kết nối với nhau. E-mail, Internet và các dịch vụ viễn thông khác cho phép công ty trao đổi với nhau bất cứ khi nào và bất cứ nơi đâu. Phần tiếp theo đây sẽ khám phá thêm những cách thức hợp tác khác giữa người mua và người bán trong thị trường công ty.

3.1. Chính sách bán hàng dành cho khách hàng lớn

Tùy thuộc vào số vốn đầu tư, một số mối quan hệ sẽ có vai trò quan trọng hơn những mối quan hệ khác. Các nhà sản xuất lớn như P & G Việt Nam và Unilever đặc biệt chú ý đến nhu cầu của những nhà bán lẻ quan trọng như Coopmart và Vinmart. Nhà sản xuất sử dụng biện pháp được gọi là bán hàng cho khách hàng lớn (national account selling) để phục vụ những khách hàng quan trọng, có tiềm năng lợi nhuận cao nhất. Các nhà sản xuất thường thiết lập văn phòng của các nhà cung cấp ở gần trụ sở chính của Coopmart - cho thấy cách tiến hành hoạt động bán hàng cho khách hàng lớn. Những văn phòng này thường được gọi là đội (team) hay đội hỗ trợ (support team).

Việc có riêng kỹ thuật bán hàng cho khách hàng lớn có nhiều ưu điểm. Bằng cách tập hợp một nhóm cá nhân phục vụ một khách hàng duy nhất, người bán thể hiện mức độ cam kết cao của mình với khách hàng. Mỗi quan hệ người mua - người bán được củng cố khi cả hai phối hợp tìm kiếm giải pháp chung. Cuối cùng, nỗ lực hợp tác người mua - người bán có thể tạo ra những cải tiến lớn về mặt hiệu quả cho cả hai bên. Những cải tiến này tác động lên kết quả kinh doanh, thông qua việc giảm chi phí và gia tăng lợi nhuận.

Cơ sở dữ liệu các khách hàng tổ chức

Như đã lưu ý từ trước, cơ sở dữ liệu là công cụ không thể thiếu trong hoạt động marketing mối quan hệ. Chúng cũng có vai trò thiết yếu trong quá trình xây dựng mối quan hệ giữa các công ty. Sử dụng thông tin được tạo ra từ báo cáo bán hàng, mã quét mã vạch và các nguồn khác, người bán có thể tạo ra cơ sở dữ liệu định hướng các hoạt động của mình cũng như hoạt động của những người mua hàng để bán lại cho người tiêu dùng.

3.2. Trao đổi dữ liệu điện tử và dịch vụ web

Công nghệ đã biến đổi cách thức công ty quản trị hàng lưu kho và nhập thêm hàng mới. Thời mà các cửa hàng bán lẻ nhậ ra sắp hết hàng, vội vã gọi điện cho nhà cung cấp, kiểm tra giá và tái đặt hàng đã lùi xa vào quá khứ.

3.2.1. Trao đổi dữ liệu điện tử (EDI)

Trao đổi dữ liệu điện tử (Electronic Data Interchange - EDI) là việc trao đổi các dữ liệu dưới dạng có cấu trúc (structured form - có cấu trúc nghĩa là các thông tin trao đổi được với các đối tác thỏa thuận với nhau tuân thủ theo một khuôn dạng nào đó) từ máy tính điện tử này sang máy tính điện tử khác, giữa các công ty hoặc đơn vị đã thỏa thuận buôn bán với nhau, tự động hóa hoàn toàn không cần có sự can thiệp của con người. EDI có thể rút ngắn đáng kể khoảng thời gian từ lúc bắt đầu giao dịch cho đến khi thanh toán kết thúc, bằng cách gửi đi những thông tin cần thiết và tránh được sự trùng lặp trong các quá trình giao dịch.

Công nghệ trao đổi dữ liệu điện tử (Electronic Data Interchange - EDI) ngày nay tiến hành toàn bộ quá trình này một cách tự động. EDI bao gồm trao đổi hóa đơn, đơn hàng và

những tài liệu kinh doanh khác giữa các máy tính. Công nghệ này cho phép công ty giảm chi phí, nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh. Tất cả các hãng bán lẻ như Coopmart và Vinmart đều yêu cầu nhà cung cấp sử dụng EDI như một công cụ kinh doanh theo hình thức phản hồi nhanh (quick-response merchandising). Kinh doanh theo hình thức phản hồi nhanh là chiến lược đúng thời điểm, giúp giảm thời gian hàng lưu kho, tiết kiệm đáng kể chi phí. Tại chuỗi nhà hàng Nhật ở Saigon, thẻ RFID được gắn vào trôn của từng chiếc đĩa sushi đặt trên băng chuyền nhà hàng. Thẻ này theo dõi thời gian tính từ lúc đĩa rời bàn bếp đến khi được khách hàng chọn, khi đó nó sẽ báo hiệu cho đầu bếp biết cần bổ sung thêm món đó. “Hiện nay, chúng tôi có khả năng theo dõi sở thích của khách hàng vào những thời điểm nhất định trong ngày, để xác định nên đưa món nào lên băng chuyền”, nhà đồng sáng lập của chuỗi nhà hàng cho biết. Một ưu điểm khác là EDI mở ra những kênh mới, giúp thu thập thông tin marketing hữu ích cho việc phát triển mối quan hệ dài hạn giữa các công ty.

❖ Lý do nên sử dụng EDI trong giao dịch B2B :

Khi sử dụng EDI, các phần mềm ứng dụng của công ty bạn có thể gửi chứng từ giao dịch trực tiếp đến hệ thống máy tính của đối tác mà không cần sự can thiệp của con người như các bạn đã thấy sơ qua trong ví dụ về quy trình giao dịch ở phần trên. EDI giúp giảm thiểu công sức của nhân viên và hạn chế những chậm trễ hay lỗi thường đi kèm với việc xử lý chứng từ bằng tay. Bằng cách đơn giản hóa và tinh giảm các quy trình giao dịch, EDI có thể giúp công ty bạn kiểm soát được chi phí, tăng tính hiệu năng và cải thiện khả năng chuyên nghiệp phục vụ khách hàng.

Câu chuyện thành công của Shop and Go dưới đây là một ví dụ cho thấy hiệu quả của việc dùng EDI trong thực tế kinh doanh của một chuỗi công ty bán lẻ để tăng tốc độ xử lý và giảm lỗi so với các công việc thực hiện qua giấy tờ truyền thống. Việc sử dụng EDI kết hợp với các công nghệ khác còn cho thấy sự khác biệt lớn về hiệu quả trong kinh doanh. Shop and Go là một công ty liên doanh hoạt động kinh doanh trên thị trường Việt Nam từ nhiều năm qua, bao gồm một loạt cửa hàng giảm giá theo kiểu mới. Công ty này đã trao đổi điện tử với các đối tác thương mại từ nhiều năm nay theo tiêu chuẩn Truyền thông liên kỹ nghệ tự nguyện (Voluntary Interindustry Communications Standards - VICS), chuẩn mực cho ngành công nghiệp bán lẻ.

Dùng EDI cho các phiếu đặt hàng là vô cùng quan trọng vì tính phức tạp vốn có của chúng. Một phiếu đặt hàng có thể đặt mua tới 200 mặt hàng cho một hoặc một số cửa hàng là chuyện thường tình. Do đó, vì số lượng lớn các phiếu đặt và độ phức tạp của chúng nên rất dễ nhầm lẫn khi nhập dữ liệu bằng tay về người bán hàng thường mất khoảng hai tuần để chuyển chính xác các phiếu đến hệ thống nhập phiếu. Nhưng với việc thực hiện EDI, các vấn đề như nguy cơ bị lỗi gây ra thừa hàng hoặc thiếu hàng trong kho hoặc vận chuyển chậm, bị giảm đi đáng kể hoặc gần như bị loại trừ hoàn toàn.

Mặt khác, hệ thống lập hóa đơn của công ty Shop and Go khá phức tạp. Đó là vì nơi bán hàng không những phải chuyển hàng tới nhiều địa điểm khác nhau trong cùng một đơn hàng, mà còn phải gửi hóa đơn bán hàng cho các địa điểm khác nhau. Mặc dù hóa đơn được gửi tới cửa hàng, nhưng cửa hàng lại không phải là nơi trả tiền cho hóa đơn đó, mà chỉ kiểm chứng các hóa đơn thôi. Sau đó các hóa đơn đó lại được gửi lại cho tổng hành

định nơi đặt hàng để trả tiền. Nếu dùng EDI trong hệ thống lập hóa đơn bán hàng, thì người bán hàng có thể gửi các hóa đơn cho tổng hành dinh một cách tự động, giải thích rõ ràng về việc phân phối hàng hóa và giá thành của chúng cho các cửa hàng, và các cửa hàng chỉ việc kiểm chứng những gì mà họ nhận được.

EDI còn được kết hợp cùng với một phương pháp quét điểm bán hàng gọi là đáp ứng nhanh. Theo đó, sản phẩm được đánh dấu bằng mã vạch theo mã sản phẩm chung (UPC - Universal Product Code). Khi một mặt hàng được bán, thì mã vạch được quét và ghi vào hệ thống. Thông tin này dùng để cập nhật nhanh chóng các biểu ghi tồn kho ở mức bán lẻ và để tạo ra phiếu đặt mua hàng. Phiếu đặt mua hàng sau đó được truyền tới nhà cung cấp thông qua EDI. *Kết quả là sẽ nhận biết được xu hướng và các hàng hóa được chuyển nhanh tới làm đầy lại kho.*

Ngay cả khi các công ty không sử dụng phần mềm, phần cứng, cơ sở dữ liệu hay nền tảng mạng giống hoặc tương thích với nhau, thì dịch vụ web (web service) cũng cung cấp cho họ một cách thức để truyền thông. Các công ty tham gia vào mối quan hệ khách hàng - nhà cung cấp, hoặc mối quan hệ hợp tác như hãng hàng không và công ty cho thuê xe, có thể gặp khó khăn trong việc phối hợp hoặc trao đổi dữ liệu qua hệ thống máy tính. Dịch vụ web là những hệ thống trao đổi thông tin có nền tảng riêng, độc lập, cho phép các công ty tương tác với nhau qua Internet. Chúng thường là những ứng dụng đơn giản, độc lập, có khả năng xử lý mọi chức năng từ đơn giản đến phức tạp.

3.3. Quản trị dự trữ kho bởi người bán

Sự phát triển của công nghệ truyền thông điện tử và áp lực không ngừng đối với nhà cung cấp về việc cải thiện thời gian phản hồi đưa tới một cách thức tiến hành kinh doanh khác cho

người mua và người bán. Quản trị dự trữ kho bởi người bán (vendor-managed inventory - VMI) trong nhiều trường hợp đã thay thế hình thức quản trị dự trữ kho bởi người mua. Đây là hệ thống quản trị hàng lưu kho, trong đó người bán xác định số lượng sản phẩm mà người mua cần, và tự động chuyển hàng mới, dựa trên thỏa thuận hiện có.

Trước đây, các công ty vẫn hoàn thành các mục tiêu mong muốn về hiệu quả của dịch vụ chăm sóc khách hàng, nhưng với cái giá là phải giữ nhiều hàng lưu kho, hoặc phải nhặt nhạnh tại khâu sản xuất để có đủ một mặt hàng nhất định chuyển cho khách hàng. VMI giúp hiểu rõ điều kiện thị trường và cho phép tiến hành quy trình một cách có kỷ luật và trật tự hơn nhiều. Việc phải chạy tới tận nơi và điền vào đơn đặt hàng giờ đây chỉ là ngoại lệ. Hiệu quả hoạt động tổng thể sẽ giúp cải thiện và chất lượng phục vụ cũng tăng - bao gồm tốc độ thực hiện đơn hàng cho nhà phân phối và giao hàng đúng thời hạn.

3.4. Quản trị chuỗi cung ứng

Để có mối quan hệ tốt đẹp, các công ty B2B đòi hỏi phải quản trị cân trọng chuỗi cung ứng (supply chain) - hay đôi khi còn được gọi là chuỗi giá trị (value chain) - tức chuỗi các nhà cung ứng tham gia vào quá trình tạo ra và cung ứng một loại sản phẩm. Quá trình này tác động tới mối quan hệ ngược dòng giữa công ty và nhà cung ứng, cũng như mối quan hệ xuôi dòng giữa công ty với người dùng cuối của sản phẩm. Nội dung về chuỗi cung ứng sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong chương Kênh phân phối và chuỗi cung ứng.

Quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả có thể mang lại lợi thế cạnh tranh quan trọng cho người làm marketing trên thị trường công ty :

Tăng cường đổi mới;

Giảm chi phí;

Cải thiện cách giải quyết xung đột trong chuỗi;

Nâng cao hoạt động truyền thông cũng như tăng cường sự tham gia của các thành viên trong chuỗi.

Bằng việc phối hợp hoạt động với các công ty khác trong chuỗi, thúc đẩy chất lượng và cải thiện hệ thống hoạt động, công ty có thể đẩy nhanh tốc độ và nâng cao hiệu quả hoạt động. Do công ty dành một nguồn lực đáng kể để mua hàng hóa và dịch vụ từ các nhà cung ứng bên ngoài, nên việc phát triển mối quan hệ hợp tác có thể mang lại lợi ích theo nhiều cách khác nhau.

3.5. Liên minh chiến lược

Liên minh chiến lược (strategic alliance) - hình thức thể hiện cao nhất của marketing mối quan hệ - là quan hệ hợp tác được hình thành nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh. Những thỏa thuận dài hạn chính thức này giúp cải thiện mối quan hệ của từng đối tác trong chuỗi cung ứng, đồng thời tăng cường khả năng hoạt động linh hoạt trong một thị trường phức tạp và thay đổi nhanh chóng hiện nay. Quy mô và địa điểm hoạt động của đối tác chiến lược không quan trọng. Liên minh chiến lược bao gồm sự tham gia của các công ty ở mọi quy mô, loại hình và từ nhiều địa điểm khác nhau; trong liên minh chiến lược, điều mà mỗi bên có thể mang đến cho đối tác của mình mới quan trọng.

Việc hình thành **liên minh chiến lược (strategic alliance)** - mối quan hệ hợp tác tạo ra lợi thế cạnh tranh - cũng đang phát triển. Có nhiều hình thức liên minh, bao gồm quan hệ hợp tác phát triển sản phẩm, chia sẻ chi phí nghiên cứu, phát triển và

marketing, liên minh theo chiều dọc, *trong đó* một công ty cung cấp sản phẩm hoặc linh kiện cho công ty khác, *sau đó* công ty này phân phối hoặc bán sản phẩm với nhãn hiệu riêng. *Thí dụ như*, VNPT Global, và công ty con của VNPT Global là công ty Cổ phần Đầu tư Quốc tế VNPT Việt Nam và công ty Singapore Technologies Telemedia (ST Telemedia) đã thực sự tạo ra một dấu ấn quan trọng trong quá trình phát triển của VNPT Global. Chắc chắn đôi bên sẽ đạt được mục tiêu trong việc tìm kiếm, đầu tư vào những công ty có tiềm năng kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông trên toàn cầu. *Đồng thời* VNPT Global sẽ có thêm cơ hội để tiếp cận với những hình thức đầu tư mới, đa dạng hay kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực viễn thông của ST Telemedia ở những thị trường đã và đang phát triển. Là công ty thành viên của VNPT, công ty Cổ phần Đầu tư quốc tế VNPT – gọi tắt là VNPT Global hiện là một trong “những cánh tay” nối dài chủ lực của VNPT nhằm vươn xa, tỏa rộng ra khắp các châu lục. Tính đến nay 2016, tuy mới tròn bốn năm nhưng VNPT Global đã có được năm công ty thành viên, có trụ sở đặt ở nước ngoài : hai đặt tại Mỹ; một tại Singapore; một tại Hong Kong và một tại Cộng hòa Séc.

Hiện VNPT Global đang tích cực mở rộng mạng lưới viễn thông của VNPT trên phạm vi toàn cầu, gồm các POP đa dịch vụ, dự án di động có hạ tầng (MNO), mạng di động ảo (MVNO),... POP đầu tiên được VNPT Global xây dựng POP Internet tại HongKong. Thông qua các POP, VNPT Global cung cấp các dịch vụ viễn thông, gồm : dịch vụ thoại, dữ liệu và các gói dịch vụ giá trị gia tăng cho các đối tượng mục tiêu như các công ty.

Công ty có thể cơ cấu liên minh chiến lược theo hai cách.

Các đối tác chiến lược có thể xây dựng đơn vị kinh doanh mới, trong đó mỗi bên sở hữu một phần. Trong liên doanh này, một đối tác có thể sở hữu 40%, và đối tác còn lại sở hữu 60%. Ngoài ra, các đối tác cũng có thể quyết định hình thành mối quan hệ hợp tác ít mang tính hình thức hơn, không bao gồm quan hệ sở hữu - ví dụ như, thành lập đội hợp tác thiết kế sản phẩm mới. Liên minh hợp tác có thể hoạt động linh hoạt hơn và dễ dàng thay đổi theo yêu cầu của lực lượng thị trường hoặc các điều kiện khác. Trong bất kỳ hình thức thỏa thuận nào, các đối tác cũng sẽ thống nhất trước về những kỹ năng và nguồn lực mà mỗi bên đóng góp cho liên minh để đạt mục tiêu chung và giành lợi thế cạnh tranh. Nguồn lực thường bao gồm bằng sáng chế, dòng sản phẩm, vốn nhãn hiệu, kiến thức về thị trường và sản phẩm; hình ảnh công ty và nhãn hiệu; danh tiếng về chất lượng sản phẩm, sự đổi mới hoặc dịch vụ khách hàng. Việc có quan hệ với khách hàng và nhà cung ứng cũng là những nguồn lực hấp dẫn, tương tự như có cơ sở sản xuất thuận tiện, đạt được hiệu quả theo quy mô và phạm vi, được trang bị công nghệ thông tin và có một lực lượng bán hàng hùng hậu. Đối tác trong liên minh cũng có thể đóng góp các kỹ năng marketing như đổi mới và phát triển sản phẩm; kỹ năng sản xuất, bao gồm sản xuất linh hoạt hoặc sản xuất với chi phí thấp; kinh nghiệm lập kế hoạch, nghiên cứu và phát triển sản phẩm. Công ty Hoàng Anh Gia Lai đã tài trợ hàng nghìn tỷ đồng để bơm máu tài năng trẻ cho bóng đá nước nhà, tất nhiên là các cầu thủ trẻ này sẽ mặc những chiếc áo có in “biểu tượng” của Hoàng Anh Gia Lai.

Một trong những nguyên tắc cốt lõi đối với các công ty là chúng ta không thể hoạt động một mình. Khái niệm làm trong kinh doanh rất khác biệt so với làm dựa trên kinh doanh. Rất nhiều doanh nhân làm việc trong ngành kinh doanh vì họ cố

gắng làm quá nhiều thứ một mình. Chủ của một công ty ống nước chỉ lo lắp đặt các đường ống. Chủ một cửa hàng hoa thì chỉ lo cắm hay bó hoa. Chủ một hiệu sách chuyên tích đầy các giá sách. Tất cả những ông chủ công ty này đều tự mình làm lấy cả công việc kế toán và marketing. Đôi lúc, họ cố gắng làm thật tốt những công việc ấy. Đôi khi lại không. Những người làm marketing mối quan hệ thì khác, họ chỉ làm những gì mà họ có thể thực hiện tốt nhất, và nhận sự giúp đỡ từ nhiều người khác trong các lĩnh vực mà họ không phải là chuyên gia. Nhận sự giúp đỡ từ người khác giúp bạn xây dựng nền móng vững chắc hơn nhiều so với xây từ “gạch” và “vữa” thông thường.

3.6. Đánh giá chương trình quan hệ khách hàng

Một trong những thước đo quan trọng nhất đối với chương trình marketing mối quan hệ, dù là ở thị trường tiêu dùng hay thị trường công ty, là giá trị trọn đời của khách hàng (lifetime value of customer). Khái niệm này có thể được định nghĩa dưới dạng doanh thu và lợi ích vô hình, như việc giới thiệu sản phẩm với người khác, hoặc cung cấp thông tin phản hồi, mà một khách hàng mang lại cho công ty trong khoảng thời gian trung bình của mối quan hệ giữa hai bên, trừ đi chi phí mà công ty phải bỏ ra để thu hút, marketing và phục vụ khách hàng đó. Khách hàng dài hạn là những tài sản có giá trị cao hơn khách hàng mới, vì họ mua nhiều hơn, có chi phí phục vụ thấp hơn, sẵn sàng giới thiệu nhà cung cấp với khách hàng khác, và đưa ra thông tin phản hồi giá trị. “Khoảng thời gian trung bình” (average lifetime) của mối quan hệ với khách hàng sẽ phụ thuộc vào đặc điểm của ngành và sản phẩm. Khoảng thời gian quan hệ khách hàng đối với sản phẩm tiêu dùng như bánh pizza nướng bằng lò vi sóng có thể rất

ngắn, trong khi khoảng thời gian quan hệ trung bình đối với máy tính hay ô tô có thể kéo dài hơn.

Hãy lấy một ví dụ giả định đơn giản cho việc tính toán giá trị trọn đời, giả sử một khách hàng thông thường của một nhà hàng Thành Long bán đồ ăn theo hình thức mang đi (takeout restaurant) mua bữa tối hai lần mỗi tháng, với chi phí trung bình là 100.000 đồng cho một đơn đặt hàng, trong suốt tổng thời gian năm năm. Giao dịch với khách hàng này mang lại doanh thu là 2,4 triệu đồng mỗi năm và tổng cộng là 12 triệu đồng trong năm năm. Nhà hàng có thể tính toán và trừ đi chi phí trung bình cho thực phẩm, nhân công và chi phí hoạt động để ra được mức lợi nhuận trên mỗi khách hàng. Đây là số liệu cơ sở mà nhà hàng dựa vào để đo lường hiệu quả của các chiến lược tăng doanh thu, nâng cao khả năng giữ chân khách hàng hoặc tỷ lệ khách hàng giới thiệu sản phẩm với người khác. Một cách khác là tính toán phần lợi tức thu được từ mối quan hệ với khách hàng, hoặc khoảng thời gian cần để đạt được mức hòa vốn trên chi phí thu hút khách hàng. Giả sử nhà cung cấp dịch vụ Internet phải đầu tư 600.000 đồng/mỗi khách hàng mới cho việc gửi thư trực tiếp và các hình thức khuyến khích đăng ký thuê bao.

Dựa trên doanh thu trung bình từ mỗi đăng ký thuê bao, công ty cần khoảng 3 tháng để bù chi phí 600.000 đồng đã bỏ ra. Nếu khách hàng thông thường sử dụng dịch vụ 32 tháng, và tạo ra 7,2 triệu đồng doanh thu, tỷ lệ hoàn vốn sẽ là khoảng 12 lần so với đầu tư ban đầu.

Khi khách hàng đi hết giai đoạn hoàn vốn, nhà cung cấp sẽ có lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh.

Ngoài việc phân tích giá trị trọn đời và tỷ lệ hoàn vốn, công ty còn sử dụng các phương pháp khác để đánh giá chương trình mối quan hệ, như :

Theo dõi yêu cầu hoàn tiền, đổi phiếu thưởng, mua hàng qua thẻ tín dụng và đăng ký sản phẩm;

Theo dõi các trường hợp khiếu nại và trả lại hàng, phân tích lý do khách hàng rời đi;

Xem xét phiếu trả lời, biểu mẫu nhận xét và khảo sát; và

Theo dõi hành vi nhấn chuột trên trang web để xác định lý do khách hàng ở lại và lý do khách hàng rời đi.

Những công cụ này cung cấp cho công ty thông tin về thứ tự ưu tiên của khách hàng, nhờ đó nhà quản trị có thể thay đổi hệ thống của mình nếu cần, thiết lập những mục tiêu phù hợp có thể đo lường chương trình mối quan hệ.

Một chuỗi khách sạn có thể thiết lập mục tiêu cải thiện tỷ lệ khách quen từ 44% lên 52%. Một công ty đặt hàng qua thư có thể muốn giảm thời gian xử lý và gửi đơn hàng từ 48 xuống còn 24 giờ. Nếu khảo sát khách hàng của hãng hàng không cho thấy khách hàng than phiền nhiều nhất là về tình trạng máy bay trễ chuyến, thì hãng hàng không có thể thiết lập mục tiêu tăng số lượng chuyến bay đúng giờ từ 87% lên 93%.

IV. Quản trị quan hệ khách hàng

Lưu ý là mặc dù các công cụ và kỹ thuật của quản trị quan hệ khách hàng thường được ứng dụng rộng rãi hơn trong marketing tiêu dùng nhưng người phụ trách mua hàng cho công ty cũng là các khách hàng cá nhân nên quản trị quan hệ khách hàng cũng mang lại lợi ích hai cho marketing B2B.

Xuất phát và có mối liên hệ chặt chẽ với marketing mối quan hệ, quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management - CRM) là sự kết hợp các chiến lược và công nghệ nhằm tăng cường sức mạnh cho chương trình xây dựng mối quan hệ, tái định hướng toàn bộ tổ chức tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng. Khả thi hơn nhờ các cải tiến công nghệ, phương pháp này sử dụng công nghệ làm phương tiện để quản trị mối quan hệ, tích hợp tất cả các bên liên quan vào quá trình thiết kế, phát triển, vận hành, marketing, tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ khách hàng.

Quản trị quan hệ khách hàng tiến thêm một bước xa hơn, tích hợp nhu cầu của khách hàng vào mọi khía cạnh hoạt động của công ty, cũng như mối quan hệ của công ty với nhà cung cấp, nhà phân phối và đối tác chiến lược. Phương thức này kết hợp con người, quá trình và công nghệ, với mục đích dài hạn là tối đa hóa giá trị khách hàng, thông qua các tương tác và giao dịch đôi bên đều hài lòng.

Khái niệm CRM ngày nay được xác định theo ba quan điểm : Công nghệ, chu trình bán hàng và chiến lược kinh doanh. Quan điểm xem CRM như một giải pháp công nghệ được sử dụng tương đối phổ biến. Theo đó, CRM được xem như là một hệ thống cơ sở dữ liệu được tập hợp từ nhiều nguồn khác nhau, dựa vào các hệ thống phần mềm CRM, phương pháp phân tích để đưa ra những báo cáo, biểu bảng... Từ đó giúp các chuyên gia marketing trên cả hai thị trường B2C và B2B có cái nhìn tổng quát về khách hàng, thị trường và những vấn đề cần quan tâm để xây dựng mối quan hệ với khách hàng.

Mục tiêu chính của CRM vẫn là thu hút và giữ được khách hàng bằng cách tạo ra những giá trị tối ưu phù hợp với

những nhu cầu và mong muốn của khách hàng. Một chiến lược CRM hiệu quả sẽ giúp công ty cắt giảm chi phí tìm kiếm khách hàng. *Ngoài ra*, khi khách hàng hài lòng về chất lượng của công ty, đây sẽ là nguồn thông tin quảng cáo không tốn chi phí và vô cùng hiệu quả cho công ty. Thông qua hệ thống phần mềm CRM, các thông tin của khách hàng sẽ được cập nhật và lưu trữ. Dựa vào những thông tin này, công ty có thể phân tích và nhận dạng được những khách hàng tiềm năng và lâu dài để có những chiến lược chăm sóc khách hàng hợp lý.

CRM là biểu hiện của sự thay đổi tư duy của mọi thành viên có liên quan trong công ty - từ CEO trở xuống, đồng thời cũng bao gồm cả các bên liên quan quan trọng, như nhà cung cấp, đại lý và đối tác khác. Hầu như tất cả các công ty đều công nhận rằng, quan hệ khách hàng vững chắc được củng cố bởi mối quan hệ mật thiết với các đối tác lớn khác. Do vượt ra khỏi chức năng bán hàng, marketing hay dịch vụ khách hàng truyền thống, nên CRM đòi hỏi sự cam kết từ trên xuống và phải thấm vào mọi khía cạnh của hoạt động kinh doanh. Công nghệ giúp việc này trở nên khả thi, nhờ cho phép công ty - bất kể có quy mô như thế nào và phạm vi kinh doanh xa đến đâu - quản trị mọi hoạt động giữa các chức năng, các địa điểm và các đối tác, bên trong cũng như bên ngoài.

4.1. Lợi ích của CRM

Hệ thống phần mềm CRM có thể xử lý khối lượng lớn dữ liệu về khách hàng mà công nghệ cho phép công ty thu thập. Các công ty B2B cũng được hưởng lợi tương tự như nhà bán lẻ. *Thí dụ*, một công ty Việt Nam là Salenoptic, nhà sản xuất và kinh doanh hàng đầu các loại kính đeo mắt, cung ứng si và lẻ các loại sơn kính, tròng kính, kính mát, kính tiếp xúc mềm

(soft lenses). Salenoptic đã đầu tư đây chuyên thiết bị gia công của hãng Gerber Coburn (Mỹ) sản xuất các loại tròng kính đa dạng về chủng loại (thủy tinh, plastic, phân cực, đổi màu...); cung cấp các loại kính mắt với độ kính phức tạp (cận, viễn, loạn thị cao độ) bằng các nguyên liệu phôi kính cao cấp đảm bảo mỏng, nhẹ, chính xác và hoàn chỉnh kính mắt trong thời gian nhanh nhất. Các loại vật tư, nguyên liệu nhập khẩu để sản xuất, gia công lắp ráp các sản phẩm đạt chuẩn sử dụng trong ngành quang học. Salenoptic, không chỉ tư vấn cho các đại lý giúp khách hàng chọn lựa các loại tròng kính, gọng kính phù hợp cho yêu cầu quang học mà còn đáp ứng được về mặt thẩm mỹ.

Salenoptic đã sử dụng phần mềm SAP để nâng cao chất lượng của công tác theo dõi bán hàng và hàng lưu kho, *nhờ đó* có thể cập nhật những một kính mới nhất, giúp các đại lý nhập thêm những mặt hàng bán chạy và tăng doanh thu. Trước khi triển khai phần mềm này, “chúng tôi không có dữ liệu đầy đủ và chính xác về thị hiếu của khách hàng, doanh số của từng khu vực và thậm chí cả dữ liệu hàng lưu kho của mình. Chúng tôi chỉ ra các quyết định thiết kế, lưu kho và marketing dựa trên trực giác và giá định”, Phó Chủ tịch phụ trách marketing của công ty cho biết. *Hiện nay*, “toàn bộ công ty hoạt động trên cùng một cơ sở dữ liệu, việc này giúp loại bỏ tình trạng lộn xộn, dư thừa và giúp đẩy nhanh dịch vụ chăm sóc khách hàng... *Hiện tại*, chúng tôi có thể tư vấn cho các đại lý về mẫu sản phẩm nên nhập, và nhập với số lượng bao nhiêu. Chúng tôi cũng có thể giúp họ thấy được, nếu nhập kho 10 sản phẩm bán chạy nhất mỗi tuần, thậm chí mở rộng không gian trưng bày kính, họ có thể tăng doanh thu. Hệ thống này đã thay đổi hoàn toàn cách thức bán hàng của chúng tôi với các đại lý”.

Lựa chọn hệ thống phần mềm CRM thích hợp có ý nghĩa quan trọng đối với thành công của toàn bộ chương trình CRM. CRM có thể được sử dụng ở hai cấp độ : theo yêu cầu, qua mạng Internet như một dịch vụ nền web (web-based service); và tại cơ sở, được cài đặt ngay trên hệ thống máy tính của công ty. Công ty có thể chọn mua hệ thống từ các nhà cung cấp ứng dụng như SAP hay Oracle, hoặc thuê ứng dụng CRM lưu trữ qua các trang web như Salesforce.com hay Salesnet. Việc mua những hệ thống được thiết kế riêng theo đặc điểm của công ty có thể tốn kém hàng triệu đô-la và mất nhiều tháng để triển khai, trong khi thuê các giải pháp lưu trữ là cách phát triển và khai thác nhanh và kinh tế hơn nhiều với các công ty Việt Nam. Tuy nhiên, phương án mua trọn gói cho phép công ty mở rộng và tùy chỉnh hệ thống, trong khi phương án hệ thống lưu trữ lại hạn chế hơn. Ngoài ra, những người làm marketing giàu kinh nghiệm cũng cảnh báo rằng, công ty dễ gặp khó khăn với một hệ thống quá phức tạp khiến nhân viên không biết sử dụng.

Lưu ý là, các giải pháp phần mềm chỉ là một thành phần để tạo nên chương trình CRM thành công. Những công ty hoạt động hiệu quả nhất coi chương trình quản trị quan hệ khách hàng là một chiến lược kinh doanh thuần túy, trong đó các cá nhân, quy trình và công nghệ được tổ chức xoay quanh việc cung cấp giá trị vượt trội cho khách hàng. Phần tiếp sau đây sẽ tìm hiểu một số chiến lược cụ thể mà công ty có thể áp dụng.

Hệ thống CRM thành công thường có các ưu điểm sau :

Tạo ra mối quan hệ hợp tác với khách hàng theo những cách thức phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu của công ty.

Cắt giảm chi phí bằng cách trao quyền để khách hàng tìm kiếm thông tin cần thiết cho việc quản trị đơn đặt hàng.

Nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng bằng cách tập trung dữ liệu và giúp nhân viên bán hàng hướng dẫn khách hàng truy cập thông tin.

Giảm thời gian phản hồi, qua đó gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

Nâng cao lòng trung thành của khách hàng và khả năng giữ chân khách hàng, điều này dẫn tới hành vi mua lại và mua mới nhiều hơn nhờ hiệu ứng truyền miệng.

Cung cấp bức tranh toàn cảnh về khách hàng.

Có thể đo lường kết quả của hệ thống CRM.

Khi nền tảng đã sẵn sàng, giải pháp công nghệ sẽ giúp công ty hiểu rõ hơn từng khách hàng và nhu cầu của họ.

Marketing mối quan hệ không diễn ra một cách ngẫu nhiên. Đó là một chiến lược thận trọng và có khả năng mang lại lợi nhuận, tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng hiện tại, hơn là tìm kiếm khách hàng mới. Vậy, bạn có thể áp dụng những cách thức nào để làm sâu sắc hơn mối quan hệ của mình với những khách hàng quan trọng nhất ?

Hãy đảm bảo bạn có công cụ phù hợp. Bằng cách sử dụng một công cụ phần mềm chăm sóc khách hàng thống nhất nhiều ứng dụng riêng lẻ, trang web bán sỉ và bán lẻ cho cả khách hàng cá nhân và tổ chức là **Kinhtetuanminh.com** đã tăng mức độ hài lòng của khách hàng lên 10% và dẫn đầu trong các trang mạng và là công ty có dịch vụ khách hàng tốt nhất ở Việt Nam.

Hiểu rõ khách hàng của mình là ai. Những phần mềm quản trị quan hệ khách hàng hiện nay có thể mang lại bức tranh

rõ ràng về thị hiếu của khách hàng, những điểm họ thích và không thích ở sản phẩm.

Chia sẻ thông tin về khách hàng để tất cả nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng có thể sử dụng cho việc củng cố lòng trung thành của khách hàng, từ đó tạo ra giao dịch phục vụ bán hàng.

Đào tạo để chia sẻ quan điểm định hướng khách hàng, khiến nhân viên hiểu rõ kỳ vọng về lòng trung thành cũng như sự cần trọng mà bạn muốn họ thể hiện với khách hàng.

Xem xét việc kết nối với khách hàng qua blog về sản phẩm, dịch vụ, các phát minh mới, các chương trình bán hàng, các sự kiện đặc biệt. Phải làm sao để các bài viết liên quan đến nhu cầu của họ và những bình luận chính đáng của họ thường xuyên được cập nhật, đọc cũng như phản hồi.

Dù bạn có viết blog hay không, hãy duy trì những trao đổi đều đặn với khách hàng thông qua những thông báo ngắn gọn trực tuyến hoặc qua thư. Hãy thể hiện chúng bằng một phong cách chuyên nghiệp và bổ sung bằng thiệp chúc mừng cá nhân hoặc thư nhắc dịch vụ đối với những khách hàng đặc biệt.

Có chương trình ưu đãi cho khách hàng đặc biệt. Nhà hàng có thể phục vụ khách hàng thân thiết món tráng miệng miễn phí, nhà bán lẻ có thể tổ chức chương trình tặng thưởng cho khách hàng thân thiết, thậm chí nha sĩ có thể cung cấp dịch vụ làm sạch răng miễn phí cho khách hàng mới được giới thiệu.

Hãy linh hoạt. Nếu tuân thủ các chính sách quá cứng nhắc, bạn sẽ mất những khách hàng mà lẽ ra vấn đề của họ đã được giải quyết theo cách khác.

Vấn đề với hệ thống CRM

CRM không phải là chiếc đũa thần. Chiến lược này cần được suy tính thấu đáo từ trước, và mọi thành viên của công ty phải tận tụy, cũng như hiểu cách sử dụng hệ thống. Nếu không ai vận hành được hệ thống, đó sẽ là sai lầm đắt giá.

Các chuyên gia cho rằng, thất bại với chương trình CRM thường bắt nguồn từ thất bại của công ty trong việc tổ chức hoặc tái cơ cấu các cá nhân và quy trình kinh doanh để tận dụng những lợi ích mà hệ thống CRM mang lại. Chẳng hạn, có thể nhân viên bán hàng cần được trao quyền đàm phán giá với khách hàng để kết thúc thêm nhiều giao dịch bán hàng với CRM, nhưng nếu công ty không điều chỉnh chính sách định giá tập trung, nỗ lực CRM sẽ bị cản trở.

Thứ hai, nếu nhân viên bán hàng và nhân viên chăm sóc khách hàng không cung cấp dữ liệu đầu vào cho quá trình CRM trong khi thiết kế, họ có thể không sẵn lòng sử dụng công cụ dù được đào tạo đến đâu. “Điều quan trọng là phải truyền thông hết sức rõ ràng về những lợi ích của CRM, đào tạo nhân viên sử dụng nó và có người, chuyên trách “tại chỗ” để hỗ trợ nhân viên”, một giám đốc marketing đang giám sát triển khai bốn chương trình CRM cho biết.

Yếu tố thứ ba là một số “thất bại” của CRM thực chất đã mang lại ít nhiều thành công, song công ty hoặc người điều hành đặt ra kỳ vọng quá cao. Việc có ý tưởng thực tế về những gì mà hệ thống CRM có thể hoàn thành cũng quan trọng không kém việc triển khai nó.

Cuối cùng, việc thực sự hiểu khách hàng, hiểu nhu cầu của họ, và sự khác biệt của họ so với khách hàng trước đây là yếu tố

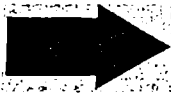
thiết yếu trong bất kỳ dự án CRM thành công nào. Hành xử thô lỗ là một trong những cách dễ đánh mất khách hàng hoặc hủy hoại mối quan hệ kinh doanh nhất. Cư xử tốt luôn có lợi cho cả hai bên.

Giành lại khách hàng đã mất

Khách hàng rời bỏ hàng hóa và dịch vụ của tổ chức vì nhiều lý do khác nhau. Có thể họ cảm thấy chán, chuyển đi nơi khác, không cần dùng sản phẩm nữa, hoặc đã thử và thích sản phẩm cạnh tranh hơn. Một thành phần ngày càng quan trọng trong một chiến lược CRM thành công là giành lại khách hàng (customer win-back), quá trình khôi phục lại mối quan hệ đã mất với khách hàng.

Trong nhiều trường hợp, mối quan hệ đang xấu đi có thể được khôi phục lại bằng phương pháp thích hợp. Trong một cuộc phỏng vấn có đặt camera bí mật, khi một số khách hàng phàn nàn về bánh pizza, hãng Domino Việt Nam đã tung ra một chiến dịch quảng cáo có tính chất đón trước, sử dụng chính lời lẽ của các khách hàng đó, chẳng hạn như : “hoàn toàn chẳng có mùi vị gì” và “trông như tấm bìa cứng”. Sau đó, bếp trưởng của Domino’s sẽ tới tận nhà khách hàng này và mời họ ném thử loại bánh pizza mới đã cải thiện chất lượng, và chờ khách hàng thay đổi ý kiến. Một quy tắc hữu hiệu đối với các nhà cung cấp dịch vụ là tiên liệu điểm phát sinh vấn đề và tìm cách ngăn chặn ngay từ đầu.

Phần thứ hai của chiến lược này là chấp nhận rằng sai lầm sẽ xảy ra ngay cả với những hệ thống tốt nhất, và do đó phải thiết lập các biện pháp khôi phục dịch vụ chất lượng cao tại các khâu mà nhân viên được trao quyền hành động.



Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 2

So sánh sự khác biệt giữa marketing giao dịch và marketing mối quan hệ.

Marketing giao dịch chỉ những trao đổi giữa người mua và người bán, có đặc trưng là hoạt động truyền thông hạn chế, ít hoặc không có mối quan hệ tiếp diễn giữa các bên. Marketing mối quan hệ là việc phát triển và duy trì mối quan hệ dài hạn, hiệu quả về chi phí với khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên và các đối tác khác vì lợi ích chung.

Xác định và giải thích bốn thành phần cơ bản trong hoạt động marketing mối quan hệ và tầm quan trọng của hoạt động marketing nội bộ.

Bốn thành phần cơ bản của marketing mối quan hệ là công nghệ cơ sở dữ liệu, marketing dựa trên cơ sở dữ liệu, giám sát mối quan hệ và chương trình quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Công nghệ cơ sở dữ liệu giúp xác định khách hàng hiện tại và tiềm năng. Marketing dựa trên cơ sở dữ liệu phân tích thông tin mà cơ sở dữ liệu cung cấp. Thông qua hoạt động marketing mối quan hệ, công ty giám sát từng mối quan hệ. Với hệ thống CRM, công ty định hướng mọi bộ phận của tổ chức thành một tập thể thống nhất có sự gắn kết chặt chẽ với khách hàng. Marketing nội bộ bao gồm các hoạt động diễn ra trong nội bộ công ty, nhằm giúp mọi nhân viên hiểu, chấp nhận và thực hiện vai trò của mình trong chiến lược marketing.

Xác định ba cấp độ của phổ marketing mối quan hệ.

Ba cấp độ của phổ marketing mối quan hệ bao gồm : (1) tập trung vào giá, (2) tương tác xã hội và (3) quan hệ hợp tác phụ thuộc lẫn nhau. Ở cấp thứ nhất, người làm marketing sử dụng các ưu đãi tài chính để thu hút khách hàng. Ở cấp độ thứ hai, người làm marketing ham gia vào các tương tác xã hội với người mua. Ở cấp độ thứ ba,

người mua và người bán trở thành đối tác kinh doanh thật sự.

Giải thích cách thức công ty có thể nâng cao sự hài lòng của khách hàng

Người làm marketing theo dõi sự hài lòng của khách hàng thông qua nhiều phương pháp nghiên cứu marketing khác nhau. Họ tìm kiếm thông tin để thấu hiểu mong muốn và kỳ vọng của khách hàng về hàng hóa hoặc dịch vụ. Họ cũng thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng thông qua các phương tiện như tổng đài điện thoại miễn phí và trang web. Sau đó, họ sử dụng thông tin này để cải thiện hoạt động.

Mô tả cách thức công ty xây dựng mối quan hệ người mua - người bán.

Người làm marketing các hàng hóa và dịch vụ nhận thấy, họ phải làm nhiều việc hơn là chỉ đơn giản tạo ra và bán sản phẩm. Một lý do khiến khách hàng cá nhân và tổ chức hình thành mối quan hệ tiếp diễn là mong muốn hạn chế lựa chọn. Thông qua mối quan hệ, họ có thể đơn giản hóa việc thu thập thông tin và toàn bộ quá trình mua, cũng như giảm nguy cơ không hài lòng. Một trong những động lực chính thúc đẩy sự chuyển đổi từ marketing giao dịch sang marketing mối quan hệ là công ty nhận thấy, việc duy trì khách hàng có tiềm năng lợi nhuận cao hơn nhiều so với để mất họ. Marketing dựa trên cơ sở dữ liệu là công cụ đặc biệt hiệu quả giúp xây dựng quan hệ, vì nó cho phép người bán sàng lọc từ số lượng lớn dữ liệu về thói quen hoặc sở thích mua hàng của hàng nghìn thậm chí là hàng triệu khách hàng từ nhiều nguồn cung cấp khác nhau.

Giải thích phương pháp quản trị quan hệ khách hàng và vai trò của công nghệ trong quá trình xây dựng quan hệ.

Quản trị quan hệ khách hàng là tổ hợp chiến lược và công nghệ nhằm tăng cường sức mạnh cho chương trình quan hệ, trong đó tổ chức để toàn bộ bộ máy tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng.

Nhờ những tiến bộ công nghệ mới giúp nâng cao tính khả thi, chương trình CRM sử dụng đòn bẩy công nghệ làm phương tiện để quản trị quan hệ khách hàng và tích hợp tất cả các bên hữu quan vào quá trình thiết kế, phát triển, vận hành, marketing, bán sản phẩm và dịch vụ khách hàng. CRM cho phép công ty quản trị khối lượng dữ liệu khổng lồ từ nhiều nguồn khác nhau, nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Những công ty hoạt động hiệu quả nhất sử dụng CRM như một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh, trong đó con người, quy trình và công nghệ được tổ chức tập trung vào việc mang đến những giá trị vượt trội cho khách hàng. Sự phát triển mạnh mẽ gần đây của CRM là dưới hình thức quan hệ ảo, theo đó người mua và người bán rất hiếm khi gặp mặt trực tiếp.

Mô tả mối quan hệ người mua - người bán trong hoạt động marketing cho khách hàng tổ chức, và xác định bốn kiểu quan hệ hợp tác kinh doanh.

Bằng việc phát triển mối quan hệ người mua - người bán, các công ty cùng nhau hợp tác vì lợi ích chung. Các lợi ích có thể là giá thiết bị rẻ hơn, cung cấp hàng dự trữ nhanh hơn, chất lượng hoặc độ tin cậy cao hơn, sản phẩm có tính năng đáp ứng yêu cầu và các điều khoản tài chính ưu đãi hơn. Bốn loại hình quan hệ hợp tác kinh doanh là quan hệ hợp tác mua, hợp tác bán, hợp tác nội bộ và hợp tác theo chiều ngang. Dù theo loại hình gì, các đối tác cũng thường có chung giá trị và mục tiêu, điều này giúp liên minh bền vững lâu dài. Hai loại hình quan hệ hợp tác marketing là hợp tác nhãn hiệu và marketing cộng sinh.

Mô tả cách thức hoạt động marketing cho khách hàng tổ chức kết hợp các hình thức : bán hàng cho khách hàng lớn, trao đổi dữ liệu điện tử và dịch vụ web; quản trị dự trữ kho bởi người bán; lập kế hoạch phối hợp, dự báo và bổ sung; quản trị chuỗi cung ứng và thành lập liên minh.

Các chính sách bán hàng dành riêng cho khách hàng lớn là cách

thức chứng tỏ sự cam kết chắc chắn của công ty đối với những khách hàng quan trọng nhất, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động cho cả hai bên. Việc sử dụng hình thức trao đổi dữ liệu điện tử giúp công ty giảm chi phí và nâng cao hiệu quả cũng như khả năng cạnh tranh. Dịch vụ web là ứng dụng phần mềm cho phép công ty vẫn có thể truyền thông và trao đổi thông tin qua Internet dù sử dụng nền tảng công nghệ khác nhau. Quản trị dự trữ kho bởi người bán (VMI) là hệ thống trong đó người bán có thể tự động nhập hàng cho khách hàng theo số lượng đã thỏa thuận trước. Chương trình hợp tác lập kế hoạch, dự báo và bổ sung (CPFaR) xây dựng kế hoạch và dự báo dựa trên nỗ lực phối hợp giữa người mua và người bán. Quản trị chuỗi cung ứng giúp tăng cường đổi mới, giảm chi phí, cải thiện cách giải quyết xung đột và hoạt động truyền thông. Liên minh chiến lược có thể giúp các đối tác đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Xác định và đánh giá những phương pháp đo lường, cũng như kỹ thuật đánh giá phổ biến nhất trong chương trình marketing mối quan hệ.

Hiệu quả của chương trình marketing mối quan hệ có thể được đo lường bằng nhiều phương pháp khác nhau. Một trong số đó là phương pháp tính giá trị trọn đời của một khách hàng, căn cứ vào doanh thu và lợi ích vô hình mà một khách hàng mang lại cho người bán trong khoảng thời gian trung bình của mối quan hệ, trừ đi chi phí công ty bỏ ra để thu hút, marketing và phục vụ khách hàng đó. Với phương pháp này, công ty có thể xác định chi phí để phục vụ mỗi khách hàng và xây dựng các chính sách nâng cao lợi nhuận. Phương pháp hoàn vốn tính thời gian đạt đến điểm hòa vốn dựa trên chi phí thu hút khách hàng. Các phương pháp khác gồm có theo dõi giao dịch mua hàng có sử dụng khuyến mại chiết khấu hay phiếu giảm giá hoặc thẻ tín dụng, theo dõi các trường hợp khách hàng khiếu nại hoặc trả lại hàng. Xem xét ý kiến phản hồi, nhận xét và các cuộc điều tra khách hàng. Những công cụ này cung cấp cho tổ chức thông tin về các mối quan tâm hàng đầu của khách hàng, nhờ thế nhà quản trị có thể thay

đổi hệ thống và đặt ra những mục tiêu có thể lượng hóa.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Điểm khác biệt chủ yếu giữa marketing giao dịch và marketing mối quan hệ là gì ? Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
2. Nêu bốn thành phần cơ bản của hoạt động marketing mối quan hệ. Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
3. Tại sao hoạt động marketing nội bộ lại quan trọng với công ty ? Giải thích và minh họa từ tình huống của các công ty Việt Nam.
4. Hãy xác định ba cấp độ của phổ marketing mối quan hệ. Cấp độ nào phức tạp nhất ? Tại sao ? Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
5. Sự hài lòng của khách hàng được đo lường trong thực tế như thế nào ? Giải thích và minh họa từ tình huống các công ty Việt Nam.
6. Nêu những cách thức mà người làm marketing có thể sử dụng để thu thập phản hồi của khách hàng ? Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
7. Mô tả hai cách thức giúp người làm marketing giữ chân khách hàng. Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
8. Liệt kê ba nỗ lực giúp biến khách hàng thành người ủng hộ sản phẩm. Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
9. Định nghĩa quản trị quan hệ khách hàng. Nêu tóm tắt hiểu biết của bạn về quản trị quan hệ khách hàng.
10. Có hai kiểu hệ thống CRM chính yếu nào ? Giải thích và

minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

11. Mô tả hai bước mà công ty có thể tiến hành để khôi phục mối quan hệ đã mất. Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

12. Quan hệ hợp tác marketing công ty có bốn loại hình chính nào ? Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

13. Phân biệt giữa hợp tác nhãn hiệu và marketing cộng sinh. Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

14. Nêu bốn công cụ mà công ty có thể sử dụng để tăng cường mối quan hệ người mua - người bán trong thị trường B2B. Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

15. Quản trị hiệu quả chuỗi cung ứng mang lại những lợi cụ thể gì ? Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

16. Định nghĩa giá trị trọn đời của khách hàng.

17. Tại sao khiếu nại của khách hàng lại là thông tin có giá trị để đánh giá chương trình mối quan hệ với khách hàng ?

Bài tập làm theo nhóm

1. Cùng một sinh viên khác, hãy chọn một trong các công ty dưới đây. Lập kế hoạch thu hút khách hàng ở cấp độ đầu tiên của phổ marketing mối quan hệ - cấp giá, và đưa họ lên cấp tương tác xã hội tiếp theo. Trình bày kế hoạch của bạn trước lớp.

Dịch vụ chăm sóc thú nuôi hộ khi chủ vắng nhà.

Spa chăm sóc sắc đẹp.

Công ty sản xuất vợt bóng bàn.

Cửa hàng thức ăn nhanh.

2. Cùng một sinh viên khác, lựa chọn một công ty mà bạn biết, và giúp công ty đó xây dựng chương trình marketing tới khách hàng thân thiết. Và hãy thiết kế chiến dịch marketing từ cơ sở, marketing lan truyền hoặc marketing loan tin cho công ty mà bạn lựa chọn. Hãy trình bày chiến dịch của bạn trước lớp.

3. Cơ sở dữ liệu của một chuỗi khách sạn có chứa các thông tin về khách hàng từ các công ty, bao gồm thông tin nhân khẩu học, số lần lưu trú và sở thích phòng nghỉ. Mô tả cách thức chuỗi khách sạn có thể sử dụng thông tin để phát triển một số chương trình marketing mối quan hệ. Bằng cách nào chuỗi khách sạn có thể sử dụng cơ sở dữ liệu tổng quát hơn để xác định khách hàng tiềm năng và điều chỉnh hoạt động truyền thông của mình với đối tượng khách hàng này ?

4. Lựa chọn một công ty của địa phương. Tìm hiểu càng nhiều thông tin càng tốt về cơ sở khách hàng, chiến lược marketing và các chức năng nội bộ của công ty. Hãy xem xét liệu quản trị quan hệ khách hàng có tăng cường lợi thế cạnh tranh của công ty không ? Bảo vệ quan điểm của bạn trước lớp.

5. Lựa chọn một công ty sản xuất những sản phẩm chất lượng cao, mà bạn thật sự ưa thích, bất kể đó là túi xách tay, thiết bị điện tử, kem hay quần bò. Bây giờ, hãy tìm cho công ty một đối tác, mà theo bạn có thể tạo thành liên minh chiến lược tuyệt vời. Hãy viết kế hoạch hoạt động cho liên minh này, giải thích tại sao bạn lại lựa chọn như vậy, những mục tiêu bạn mong muốn hai công ty đạt được, và lý do khiến bạn cho rằng liên minh sẽ thành công.

Bài tập phản biện

1. Giả sử bạn được giao nhiệm vụ tư vấn marketing cho một nhà hàng chuyên bán các món đặc sản của vùng như nhà hàng Ngon với các món ăn “quốc hồn quốc túy” đặc trưng cho ba miền của Việt Nam. Chủ nhà hàng rất quan tâm đến sự hài lòng của nhân viên. Khi bạn đến thăm nhà hàng, bạn sẽ tìm kiếm dấu hiệu nào để xác định sự hài lòng của nhân viên ? Bạn sẽ đặt các câu hỏi nào cho nhân viên ?

2. Kiểu tương tác xã hội nào có thể phù hợp và hiệu quả để một công ty tài chính hay ngân hàng địa phương gắn bó hơn với khách hàng của mình ?

3. Một cửa hàng kinh doanh quần áo có thể thực hiện những bước nào để giành lại khách hàng đã mất ?

4. Giải thích tại sao một công ty lớn như General Mills nên áp dụng các chính sách bán hàng dành riêng cho khách hàng lớn để củng cố mối quan hệ với một chuỗi siêu thị lớn.

5. Tại sao việc tính toán giá trị trọn đời của khách hàng lại quan trọng ? Hãy lấy một thí dụ để minh họa.

Bài tập đạo đức ứng xử

Giả sử bạn làm việc cho một công ty bán đồ dùng gia dụng như tủ lạnh, lò vi sóng, máy rửa bát và máy sấy. Công ty của bạn đang mất dần khách hàng, nhưng dường như mọi việc đều bế tắc vì không ai hiểu rõ nguyên nhân. Tinh thần làm việc của nhân viên tụt dốc. Bạn tin rằng, công ty được điều hành bởi những người chủ tận tâm và trung thực, luôn muốn làm hài lòng khách hàng. Một ngày nọ, bạn nghe thấy một nhân viên kín đáo khuyên khách hàng tiềm năng nên mua đồ của cửa hàng khác. Bạn nhận ra vấn đề lớn nhất của công ty là nhân viên không hài lòng – điều này dẫn tới tình trạng mất khách hàng bên ngoài.

1. Bạn có nói chuyện với nhân viên đó về vấn đề này không?

2. Bạn có hỏi nhân viên đó lý do mà anh ta/cô ta đây khác hàng sang cửa hàng khác không ?

3. Theo bạn, chủ công ty nên thực hiện những bước đi nào để kiểm soát tình hình ?

4. Theo bạn, phải xử lý tình huống trên như thế nào cho ổn thỏa nhất. Nói rõ quan điểm và giải pháp của bạn.



Bài tập tình huống

Tình huống 1 : Marketing cho khách hàng B2B tại hãng lữ hành Vietravel Việt Nam.

Như bất cứ người lao động Việt Nam nào khác, tính đến thời điểm về hưu, có lẽ chúng ta đã nhận được hàng nghìn món quà mà chẳng bao giờ dùng đến, từ cấp trên, khách hàng và các nhà cung ứng. Nào là những chiếc ghim bấm, bút xóa, đồng hồ để bàn chạy pin mặt trời, dụng cụ đóng tài liệu, máy tính giá rẻ, và tất nhiên là cả hàng đồng chiếc túi xách đầu đầu cũng thấy, in logo và khẩu hiệu quảng cáo cho những sản phẩm mà chúng ta không muốn và cũng sẽ chẳng bao giờ sờ hũu.

Vietravel Việt Nam trân trọng những việc chúng ta đã làm và muốn những nhà quản trị tặng thưởng cho chúng ta những món đồ tốt và giàu ý nghĩa hơn. Vì lẽ đó, họ đã triển khai chương trình quà tặng công ty để giúp các công ty lớn thể hiện lời cảm ơn của mình với phong cách độc đáo, mới lạ hơn. Nguyễn Hưng Quốc, một nhân viên hướng dẫn du lịch đã nói về công ty lữ hành Vietravel Việt Nam của mình như sau :“Mọi thứ đều dành cho các chuyến đi và mọi thứ đều hữu ích. Ở các công ty lớn, mọi người phải đi lại thường xuyên, còn chúng tôi thì hữu dụng, nên chúng tôi quả thật là những lựa chọn hoàn hảo cho một món quà tặng công ty”. Để tránh việc tặng qua tặng lại, chuyên viên tư vấn của Vietravel Việt Nam sẽ làm việc trực tiếp với các khách hàng công ty để tìm ra món quà phù hợp.

Vietravel Việt Nam quả thật có lòng khi chăm lo cho người lao động Việt Nam, nhưng chương trình quà tặng công ty này cũng mang lại lợi ích cho họ. Mặc dù Vietravel Việt Nam đã rất thành công trong 10 năm đầu kinh doanh, và công ty có kế hoạch mở thêm ít nhất 20 chi nhánh mới trong một vài năm tới, song điều quan trọng đối với nhãn hiệu này là làm sao duy trì cảm nhận về một nhãn hiệu riêng biệt, độc đáo. Một phần của việc này chính là phải tránh sự cảm dỗ

của các quảng cáo trả phí hấp dẫn. Ngoài phương án quảng cáo, công ty sử dụng chương trình quà tặng công ty để đưa sản phẩm của mình đến tay khách hàng bán lẻ cuối cùng, những người hay đi công tác. Nhiều công cụ tìm kiếm lữ hành trực tuyến của Việt Nam gần đây đã đặt một số lượng lớn túi đựng hộ chiếu và cặp đựng tài liệu Vietravel Việt Nam. Vietravel Việt Nam đồng ý in tên của họ lên các sản phẩm và các công ty lữ hành trực tuyến gửi tặng các sản phẩm này đến những khách hàng phù hợp nhất. Chương trình đã thành công vang dội đến khách hàng B2B ở Việt Nam và Vietravel Việt Nam thấy các yêu cầu tương tự gia tăng.

Trên thị trường bán buôn, Vietravel Việt Nam đã thành công trong việc xác định những khách hàng cùng chung ý tưởng như hãng hàng không Vietjet Airs và Vietnam Airlines. Một trong những mối quan hệ hợp tác thành công hơn là với Vietjet Airs, một hãng hàng không chuyên phục vụ những người du lịch trẻ tuổi, sành sỏi. Vietravel Việt Nam cung cấp một số sản phẩm du lịch lữ hành cùng với nhãn hiệu Vietjet Airs qua các cửa hàng của hãng hàng không này.

Vietravel Việt Nam hy vọng có thể bắt đầu bán buôn sản phẩm cho các cửa hàng cao cấp và các chuỗi khách sạn sang trọng. Trước đây Vietravel Việt Nam từng hợp tác với một khách sạn, song mối quan hệ này không mấy thành công. Một xu hướng mới nổi lên trong các khách sạn cao cấp là một mini bar mở rộng có thể bán đồ mĩ phẩm cao cấp và các sản phẩm du lịch khác cho những người nhúng mua hàng vào tối muộn. Các chuyên gia marketing của Vietravel hy vọng sẽ sớm nhìn thấy sản phẩm Vietravel Việt Nam bên cạnh cá thanh sô-cô-la.

So sánh thị trường bán lẻ của Vietravel Việt Nam với thị trường công ty, các chuyên gia marketing nói :“Đây có phải là phân khúc giàu phân khúc nhất không ? Không. Nhưng việc kinh doanh (ở đây) khá dễ dàng”.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Hoạt động marketing sản phẩm của Vietravel Việt Nam dưới dạng quà tặng cho những công ty lữ hành trực tuyến có tác động như thế nào đến doanh thu của Vietravel Việt Nam ?

2. Mâu thuẫn tiềm tàng nào có thể phát sinh giữa hoạt động bán buôn của Vietravel Việt Nam cho các hãng hàng không như Vietjet Airs và Vietnam Airlines với hoạt động bán lẻ của họ ? Theo bạn, chiến lược bán lẻ/bán buôn của họ khả thi không ? Tại sao ?

Tình huống 2 : Cisco Systems giải quyết vấn đề kinh doanh của khách hàng B2B thông qua xây dựng mối quan hệ hợp tác.

Có lẽ bạn đã từng nghe nói về Cisco Systems. Đó là công ty thực hiện những đoạn quảng cáo hấp dẫn mang tên “Mạng lưới con người”. Hãng cũng sản xuất những thiết bị định tuyến Linksys Internet không dây quen thuộc và sở hữu Pure Digital Technologies - công ty sản xuất các máy quay video Flip hợp thời trang. Nhưng hầu hết những gì Cisco bán không phải là cho người tiêu dùng thường xuyên như bạn và tôi. Cisco là một công ty đáng tin cậy và đúng chất B2B. Trong thực tế, họ từng được tạp chí BtoB vinh danh là “đơn vị làm marketing xuất sắc nhiều năm liền”. Ba phần tư doanh số bán hàng của Cisco thuộc về các thiết bị định tuyến, chuyên mạch, và mạng lưới công nghệ cao - những công nghệ giúp dữ liệu di chuyển trong không gian mạng 24/7. Tuy nhiên trong thập kỷ qua, ngoài tất cả phần cứng đó, Cisco đã đi tiên phong trong lĩnh vực công cụ mạng Internet thế hệ tiếp theo, từ an ninh mạng, hộp set-top đến các hội nghị truyền hình.

Tuy nhiên, Cisco không chỉ là một gã khổng lồ ngành công nghệ cao cung cấp thiết bị và phần mềm cần thiết cho các công ty muốn duy trì hoạt động Internet và mạng nội bộ. Cisco luôn hướng về phía trước để chuyển đổi từ vai trò của một nhà sản xuất sang vị trí của một hãng tư vấn hàng đầu. Để thực hiện điều đó, Cisco đã hoàn thiện một khái niệm chính giúp vận hành cả công ty cũng như kết nối tổ chức với khách hàng.

Hợp tác và không hợp tác

Cisco là một thí điểm hoàn hảo cho phát triển và sử dụng các công cụ cộng tác để sau đó bán cho các khách hàng B2B bên ngoài. Cisco không chỉ là nhà sản xuất phần cứng và phần mềm tạo ra tính khả thi cho việc hợp tác, mà còn là chuyên gia hàng đầu trong việc ứng dụng.

Các chiến dịch quảng cáo của Cisco đều minh họa triết lý của công ty. Chiến dịch làm nổi bật những lợi ích nhất định, giúp mạng lưới con người của các tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Chiến dịch thực tế giúp khách hàng B2B hiểu được cách thức tiết kiệm tiền bạc mà công nghệ của Cisco tạo ra, giúp công ty đưa sản phẩm ra thị trường nhanh hơn, và thậm chí còn tác động đến môi trường. Đồng thời, nó truyền đạt lý do tại sao khách hàng B2B cần sản phẩm và dịch vụ của Cisco.

Cách thức bắt đầu quá trình chuyển đổi từ lĩnh vực phần cứng sang dịch vụ như sau : Khi khách hàng của Cisco yêu cầu được tư vấn về các giải pháp Internet. Cisco trả lời rằng họ không hoạt động trong vấn đề kinh doanh web. Nhưng khi khách hàng cam kết sẽ chuyển giao tất cả các mạng lưới kinh doanh cho Cisco nếu họ đồng ý, Cisco tuyên bố ngay :“Chúng tôi có thể làm được !” Cisco có cả sản phẩm lẫn kiến thức giúp các công ty khác thành công trên Internet. Cisco chính là mô hình tốt nhất về cách sử dụng sản phẩm của mình vào hệ thống mạng và hợp tác qua mạng.

Lợi ích hợp tác trong xây dựng mối quan hệ

Các nhà quản trị Cisco biết rằng điều đầu tiên trong danh sách của hầu hết các giám đốc điều hành là phá vỡ rào cản giao tiếp giữa công ty và khách hàng, nhà cung cấp và các đối tác của mình. Bởi theo các chuyên gia khách hàng về sản phẩm demo của Cisco, “Nếu có thể thúc đẩy năng suất của các nhà khoa học - những người đang làm việc với các công nghệ năng lượng mặt trời thế hệ tiếp theo Cisco đang làm một điều tuyệt vời nhất cho cả thế giới”. Và điều tuy

vời cho thế giới đó chính là các thiết bị định tuyến và chuyển mạch.

Nhưng trong khi các thiết bị định tuyến và chuyển mạch vẫn chiếm hầu hết các hoạt động kinh doanh của Cisco, điều thực sự thú vị lại chính là sáng kiến kết nối thông minh cho các thành phố. Sự tham gia của Cisco không đơn thuần là cài đặt thiết bị định tuyến, chuyển mạch, và phủ sóng Wi-Fi cho các thành phố. Công ty mạng khổng lồ này nối dây mỗi cm^2 vuông của thành phố với các bo mạch điện tử. Thông qua các đường trung kế phía dưới các con đường, các sợi sẽ chia nhánh qua tất cả các bức tường và vật chắn như một hệ thống thần kinh. Cisco dự định biến mỗi thành phố thành một tổ chức hoạt động dựa trên hệ thống thông tin, với đầu não là bộ phận điều khiển.

Không phải chỉ đơn giản là bán phần cứng, Cisco còn bán và vận hành dịch vụ được cài đặt trên phần cứng đó. Hãy tưởng tượng một thành phố nơi mọi căn nhà và văn phòng được kết nối với màn hình hội nghị truyền hình Cisco TelePresence. Các kỹ sư sẽ lắng nghe, học hỏi, và cho ra các dịch vụ mang nhãn hiệu mới của Cisco với lệ phí khiêm tốn. Cisco dự định thiết kế gói dịch vụ đô thị thiết yếu như nước, năng lượng, giao thông, thông tin liên lạc và giải trí để tích hợp vào một công cụ tiện ích Internet duy nhất. Nhưng đó vẫn chưa phải là điều đáng nói. Hệ thống Cisco còn cho phép gói dịch vụ đô thị đạt đến tầm cao mới trong môi trường bền vững và hiệu quả. Vì những hiệu quả này, chi phí của cư dân cho các dịch vụ đó cũng sẽ rẻ hơn.

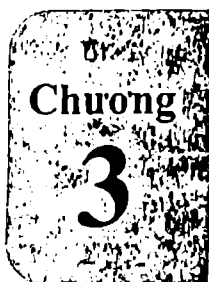
Những thành phố thông minh khiến cho các ngành kinh doanh khác của Cisco có liên quan với nhau hơn. Nghiên cứu cho thấy telecommuting (làm việc từ xa) tạo ra lợi ích to lớn cho các công ty, cộng đồng và nhân viên. Ví dụ, telecommuting mang lại sự hài lòng cao hơn trong công việc. Vì lý do đó, người lao động làm việc với năng suất cao hơn, giảm thiểu thời gian di chuyển. Thậm chí, mọi người thích làm việc ở nhà hơn, đến nỗi họ sẵn sàng chấp nhận được trả lương ít hơn. Phần lớn những người này làm việc hiệu quả hơn với chất lượng tốt hơn.

Gần đây, Cisco cũng đã công bố một gói các sản phẩm truyền thông dựa trên nền tảng web nhằm nâng cao hoạt động hợp tác của các tổ chức. Cisco cho biết gói này bao gồm tất cả công việc kinh doanh tập trung vào con người hơn là tập trung vào tài liệu. Cùng với một hệ thống thư với nền tảng điện toán đám mây, WebEx Mail, Cisco Show “sẽ giúp các tổ chức tạo ra và quản trị cộng đồng video với độ an toàn cao để chia sẻ ý tưởng cũng như kiến thức chuyên môn, và kết nối khách hàng, nhân viên, và sinh viên với nội dung được tạo ra bởi người sử dụng”. Đó là những gì mà Cisco gọi là nền tảng hợp tác kinh doanh, một sự pha trộn giữa thư mục công ty và Facebook.

Các sản phẩm và dịch vụ của Cisco giúp các công ty B2B trở nên hiệu quả hơn nữa trong việc quản trị quá trình mua bán. Các công ty B2B đã nhận ra lợi ích của web trong việc tìm kiếm khách hàng thông qua hành trình mua hàng, thí dụ như họ có thể nhận được dữ liệu trên cơ sở mỗi giờ, tìm ra ngay những gì đang và không hoạt động, và phát triển khả năng web để đáp ứng mong đợi của khách hàng của riêng họ. Thông qua nỗ lực tư vấn khách hàng của hãng Cisco có thể chia sẻ những hiểu biết và kinh nghiệm để giúp khách hàng B2B làm y như vậy. Đó là một đề xuất bán hàng mạnh mẽ.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Thảo luận về bản chất của cấu trúc thị trường và nhu cầu cho các sản phẩm của Cisco.
2. Với các ngành kinh doanh trong đó Cisco cạnh tranh, những ảnh hưởng đối với các kiểu chính yếu của các tình huống mua hàng là gì ?
3. Những lợi ích cụ thể của khách hàng sẽ có là kết quả từ sản phẩm của Cisco để cập đến trong trường hợp này ?
4. Thảo luận về quá trình khách hàng mua một trong các sản phẩm của Cisco. Thảo luận về quá trình bán hàng. Cách nào để cải thiện quá trình này khác với những gì được tìm thấy trong việc mua và bán một router bằng thông rộng sử dụng trong nhà ?



Phân tích thị trường công ty

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ❶ Biết được cách phân tích các thành phần để hiểu rõ đặc thù về thị trường công ty.
- ❷ Hiểu được các đặc điểm của thị trường B2B qua các tiêu chí : cấu trúc thị trường, đặc tính của cầu, bản chất của tổ chức mua hàng, các quyết định mua hàng và quá trình ra quyết định mua.
- ❸ Biết được các thành phần chủ yếu của thị trường công ty.
- ❹ Biết được cách thức phân khúc và cơ sở để phân khúc thị trường B2B cũng như cách ứng dụng phân khúc trong thực tế.
- ❺ Hiểu rõ về cầu của thị trường công ty là cầu phái sinh, cầu biến đổi, cầu kết hợp và cầu không co giãn và đặc biệt là những yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến marketing B2B và toàn bộ hệ thống.

I. Phân tích thị trường công ty

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

1.1. Thị trường công ty

Thị trường công ty (business market) bao gồm tất cả các tổ chức thu gom hàng hóa và dịch vụ được sử dụng cho hoạt động sản xuất các sản phẩm và dịch vụ khác vốn được bán, cho thuê, hoặc cung ứng cho những người khác. Các ngành chủ yếu hợp thành thị trường công ty là nông nghiệp, lâm nghiệp và ngư nghiệp; khai khoáng; gia công chế biến; xây dựng, giao thông vận tải; thông tin liên lạc; công trình công cộng; ngân hàng, tài chính và bảo hiểm; phân phối và dịch vụ,...

Thị trường tổ chức có quy mô rất lớn. Trong thực tế, thị trường tổ chức đòi hỏi khối lượng tiền và hàng hóa lớn hơn rất nhiều so với thị trường người tiêu dùng. Chẳng hạn, hãy nghĩ về số lượng lớn các giao dịch giữa những tổ chức Việt Nam có liên quan đến việc sản xuất và bán một bộ lốp xe Goodyear. Nhiều nhà cung cấp Việt Nam bán cho Goodyear cao su, thép, thiết bị và các thứ khác cần để sản xuất lốp xe. Và Goodyear bán lốp xe thành phẩm cho các nhà bán lẻ - những tổ chức sau đó bán chúng lại cho người tiêu dùng Việt Nam. Vì vậy, nhiều tổ chức thu mua chỉ hướng đến một đối tượng - đó là người tiêu dùng. Thêm vào đó, lốp xe Goodyear được bán cho các nhà sản xuất như là thiết bị ban đầu để cài đặt trên các phương tiện mới và lốp xe thay thế nhằm duy trì đội xe hơi, xe tải, xe buýt và các phương tiện khác của công ty.

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

Không chỉ bán hàng, các tổ chức kinh doanh còn mua các mặt hàng nguyên liệu thô, bán thành phẩm, nhà xưởng và thiết bị, dây chuyền cung ứng, và dịch vụ công ty với số lượng rất lớn. Theo Tổng Cục Thống kê Việt Nam, có khoảng 240.000 công ty và hàng triệu nhân viên được trả lương. Để tạo ra và đạt được giá trị, người bán cần phải hiểu các nhu cầu, nguồn lực, chính sách và quy trình mua hàng của những tổ chức này.

Cũng như các nhà marketing tiêu dùng, các nhà marketing công ty phải đối mặt với nhiều thử thách. Đặc biệt, điều cực kỳ quan trọng là phải hiểu biết về khách hàng và giá trị của công ty là gì. Một cuộc khảo sát các công ty công nghiệp hàng đầu giúp xác định các thử thách mà các công ty phải đối mặt :

Hiểu biết sâu sắc nhu cầu của khách hàng theo các phương pháp mới;

Xác định các cơ hội mới nhằm tăng trưởng mạnh hoạt động kinh doanh;

Cải thiện kỹ thuật và công cụ quản trị giá trị;

Tính toán hiệu quả marketing và thước đo kế toán tốt hơn;

Cạnh tranh và tăng trưởng trong thị trường toàn cầu;

Đo lường các đe dọa từ sự thông dụng hóa sản phẩm và dịch vụ bằng cách cung cấp các cải tiến cho thị trường nhanh hơn và hướng đến mô hình kinh doanh cạnh tranh hơn; và

Thuyết phục các nhà điều hành cao cấp thực hiện theo quan điểm marketing và hỗ trợ các chương trình marketing lớn.

Ở một số phương diện, thị trường tổ chức cũng tương tự như thị trường người tiêu dùng. Cả hai thị trường đều bao gồm những người đóng vai trò mua hàng và ra các quyết định mua hàng để thỏa mãn các nhu cầu. Nhưng trên nhiều phương diện khác, thị trường tổ chức khác hẳn với thị trường người tiêu dùng. Những khác biệt chủ yếu của thị trường B2B,¹ được tổng kết ở **Bảng 3.1** về *cấu trúc thị trường, các đặc tính của cầu, bản chất của tổ chức mua hàng, các quyết định mua hàng và quá trình hình thành quyết định mua.*

1.2. Cấu trúc thị trường và các đặc tính của cầu

Các chuyên gia marketing trên thị trường B2B thường có quan hệ với ít người mua hơn so với các chuyên gia marketing trên thị trường B2C. Tuy nhiên, người mua B2B là những người

¹ Ở **chương 1, trang 3**, đã nói về bản chất của thị trường B2B, tức là nói về cấu trúc, đặc điểm, bản chất thị trường,... mà ta sắp trình bày. Không thể trình bày hết một lần nên chúng tôi lần lượt trình bày từ dễ đến khó, từ nông đến sâu. Chúng tôi viết đoạn trước giới thiệu đoạn sau, đoạn sau soi lại đoạn trước. Sẽ khó theo dõi nếu bạn không đọc theo trình tự từ trước đến sau.

mua tầm cỡ hơn nhiều. *Lưu ý để cho gọn, chúng tôi hay dùng từ cầu thay cho nhu cầu.*

Bảng 3.1 : Đặc điểm của thị trường tổ chức.

Cấu trúc thị trường và các đặc tính của cầu

Thị trường B2B có ít người mua hơn nhưng tầm cỡ hơn.

Cầu của người mua B2B có nguồn gốc từ nhu cầu của người tiêu dùng cuối.

Cầu của nhiều thị trường tổ chức không co giãn – trong thời gian ngắn không chịu tác động của biến động giá cả.

Cầu của nhiều thị trường tổ chức biến động mạnh và nhanh hơn.

Bản chất của tổ chức mua hàng

Quyết định mua hàng của tổ chức liên quan đến nhiều người mua hơn.

Người mua hàng của tổ chức chuyên nghiệp hơn.

Các quyết định mua hàng và quá trình ra quyết định

Người mua hàng của tổ chức thường phải đối mặt với các quyết định mua hàng phức tạp hơn.

Quá trình mua hàng của tổ chức có tính chất chính thức hơn.

Người mua và người bán trong thị trường B2B có quan hệ chặt chẽ hơn và thường xây dựng mối quan hệ gắn bó lâu dài.

Ngay cả trong thị trường tổ chức quy mô, một số người mua tâm cỡ chiếm gần hết khối lượng mua. Ví dụ, khi bán vỏ xe thay thế cho người tiêu dùng, Goodyear đứng trước một thị trường tiềm năng bao gồm chủ sở hữu của hàng triệu xe ô tô hiện đang được sử dụng trên khắp thế giới. Nhưng số phận của công ty vỏ xe Goodyear trong thị trường tổ chức phụ thuộc hoàn toàn vào việc nhận được đơn đặt hàng của một trong số ít các hãng sản xuất ô tô lớn. Tương tự như vậy, Black & Decker bán các công cụ năng lượng và các thiết bị ngoài trời cho hàng chục triệu người tiêu dùng trên khắp thế giới. Thế nhưng, tại Việt Nam, hãng phải bán những sản phẩm này thông qua vài nhà phân phối chính như SDS Việt Nam, CPN Việt Nam,... hai đơn vị chiếm hơn một nửa doanh số của Black & Decker. Hơn nữa, nhu cầu của các tổ chức là nhu cầu có tính phát sinh – về cơ bản, nó phát sinh từ nhu cầu của người tiêu dùng. HP và Dell mua bộ vi xử lý của Intel để vận hành máy tính mà họ sản xuất ra. Nếu nhu cầu về máy tính của người tiêu dùng giảm xuống thì tất nhiên nhu cầu về bộ vi xử lý cũng giảm theo. Vì vậy, đôi khi, các chuyên gia marketing ở thị trường B2B quảng bá trực tiếp sản phẩm của mình đến người tiêu dùng cuối cùng nhằm gia tăng nhu cầu của công ty.

Là người tiêu dùng, bạn không thể mua trực tiếp thứ gì từ dệt Phong Phú, nhưng sự gia tăng trong nhu cầu về vải Phong Phú sẽ thúc đẩy nhu cầu về trang phục cho các hoạt động ngoài trời và các nhãn hiệu khác làm từ vải này. Vì vậy, Phong Phú quảng cáo đến người tiêu dùng nhằm ý thức họ về lợi ích của nhãn hiệu Phong Phú trong các sản phẩm mà họ mua. Đồng thời, Phong Phú cũng marketing trực tiếp các nhãn hiệu có mua vải Phong Phú đến khách hàng trên trang web của mình. Với mục đích thắt chặt mối quan hệ hơn nữa với những người đar

mê các hoạt động ngoài trời, Phong Phú còn tài trợ cho một cộng đồng trực tuyến “*Trải nghiệm nhiều hơn*”, nơi các thành viên có thể chia sẻ kinh nghiệm, video, kết nối với các chuyên gia về các hoạt động ngoài trời, và nắm giữ việc cung cấp độc quyền vật dụng cho các nhãn hiệu đối tác. Thành quả của những việc này và các nỗ lực marketing khác chính là việc người tiêu dùng của Việt Nam đã biết tìm kiếm các nhãn hiệu quen thuộc của Phong Phú. Ở đây, cả Phong Phú lẫn đối tác của hãng đều là những kẻ chiến thắng. Cho dù bạn mua quần áo hay giày dép của bất cứ nhãn hiệu nào, hãy xem nhãn hiệu, nếu nó được làm từ vải Phong Phú, nó sẽ “*đảm bảo giữ cho bạn khô ráo.*” Nhiều thị trường tổ chức có nhu cầu không co giãn được; nghĩa là tổng nhu cầu cho các sản phẩm của tổ chức không chịu tác động nhiều của những biến động giá cả, đặc biệt là trong khoảng thời gian ngắn. Giá da sụt giảm sẽ không khiến các nhà sản xuất giày tầm cỡ như Đông Hải hay Vina Giày mua nhiều da hơn nếu nó không khiến cho giá dày thấp hơn, do đó sẽ làm tăng nhu cầu mua giày của người tiêu dùng. Cuối cùng, thị trường B2B có nhu cầu biến động hơn. Nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ của nhiều tổ chức có xu hướng thay đổi nhanh hơn - và nhanh hơn nhiều so với nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng. Tỷ lệ gia tăng nhu cầu của người tiêu dùng có thể dẫn đến một tỷ lệ gia tăng lớn hơn nhiều về nhu cầu của tổ chức bán hàng B2B. Đôi khi, mức gia tăng chi khiêm tốn là 10% nhu cầu của người tiêu dùng cũng có thể dẫn đến mức tăng khủng tới 200% nhu cầu của các tổ chức trong kỳ tiếp theo.

1.3. Bản chất của tổ chức mua hàng

Trong quá trình tham gia quyết định mua sắm cho tổ chức, số người tham gia thường đông đảo hơn so với khi thông qua

quyết định mua sắm của người tiêu dùng và việc mua sắm của các tổ chức cũng chuyên nghiệp hơn. Thông thường, việc mua sắm ở các tổ chức được thực hiện bởi những nhân viên được đào tạo mua hàng, những người dành trọn đời sống công việc của mình để học cách mua hàng sao cho có lợi hơn. Việc mua hàng càng phức tạp thì khả năng một số người sẽ tham gia vào quá trình hình thành quyết định mua hàng càng cao. Trong việc mua sắm những thứ quan trọng thường có một hội đồng mua sắm, bao gồm các chuyên viên kỹ thuật và quản trị cấp cao. Do đó, những chuyên gia marketing trên thị trường B2B hiện đang đối mặt với những nhà quản trị cung ứng được đào tạo tốt và trình độ cao. Vì vậy, các công ty phải có một đội ngũ chuyên gia marketing và nhân viên bán hàng được đào tạo kỹ càng để làm việc với những người mua có trình độ nghiệp vụ giỏi.

1.4. Các quyết định mua hàng và quá trình ra quyết định

Người mua ở các tổ chức thường xuyên phải đương đầu với những quyết định mua phức tạp hơn nhiều so với người mua là người tiêu dùng. Việc mua sắm ở các tổ chức thường liên quan đến tổng số tiền lớn, việc tính toán kỹ thuật và kinh tế phức tạp cũng như sự tương tác giữa nhiều người ở nhiều cấp độ của các tổ chức mua. Do việc mua sắm phức tạp hơn nên người mua có lẽ mất nhiều thời gian hơn để đưa ra quyết định. Quá trình mua ở các tổ chức cũng có xu hướng chính thống hơn so với quá trình mua sắm của người tiêu dùng. Việc mua sắm với khối lượng lớn ở các công ty thường đòi hỏi quy cách sản phẩm chi tiết, đơn đặt hàng bằng văn bản, việc tìm kiếm nhà cung cấp cẩn thận, và sự phê duyệt chính thức.

Cuối cùng, trong quá trình mua sắm ở các tổ chức, người

mua và người bán thường phụ thuộc vào nhau nhiều hơn. Các chuyên gia marketing B2B phải làm việc chặt chẽ với khách hàng của mình trong tất cả các giai đoạn của quá trình mua - từ việc giúp khách hàng xác định vấn đề, tìm ra giải pháp cho đến hỗ trợ các hoạt động sau bán hàng. Họ thường tùy chỉnh dịch vụ của mình để đảm bảo tính phù hợp với nhu cầu của khách hàng B2B. Trong một khoảng thời gian ngắn, nhân viên bán hàng đến gặp các nhà cung cấp đáp ứng được nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ nhanh chóng của người mua. Tuy nhiên, về lâu dài thì các chuyên gia marketing trong thị trường tổ chức (B2B) tiếp tục bán và tạo ra giá trị cho khách hàng bằng cách đáp ứng những nhu cầu hiện tại và hợp tác với khách hàng nhằm giúp giải quyết vấn đề cho khách hàng. Chẳng hạn, nhựa Bình Minh không chỉ bán mặt hàng nhựa cho các khách hàng công nghiệp, mà còn làm việc và hỗ trợ khách hàng để giúp họ thành công trên chính thị trường của họ. Chuyên gia marketing B2B của nhựa Bình Minh cho rằng “Chúng tôi tin vào một khái niệm đơn giản. Đó là, nếu bạn thắng thì chúng tôi cũng thắng.”

Trong những năm gần đây, ngay tại Việt Nam, mối quan hệ giữa khách hàng B2B và nhà cung cấp đã thay đổi từ hết sức đối lập sang gắn bó và thân thiết. Trong thực tế, nhiều khách hàng là các công ty hiện đang thực hành việc phát triển mạng lưới cung cấp, phát triển một cách có hệ thống các mạng lưới nhà cung cấp - đối tác nhằm đảm bảo việc cung cấp phù hợp và đáng tin cậy những sản phẩm và nguyên liệu được sử dụng để sản xuất ra sản phẩm hay bán lại cho người khác. Tuy nhiên, các nhà marketing công ty sắc sảo phải biết nhận ra cái riêng từ cái chung, phải biết đối chiếu để làm nổi bật những đặc điểm khác nhau của thị trường B2B theo nhiều góc cạnh khác nhau :

Số lượng người mua ít hơn nhưng quy mô lớn hơn. Thị trường công ty thường làm việc với ít người mua hơn nhưng quy mô lớn hơn nhiều so với thị trường tiêu dùng, đặc biệt trong một vài ngành như cơ khí, máy bay và tàu biển... Vận mệnh của nhà sản xuất vỏ xe Goodyear, động cơ Cummin, hệ thống quản trị Delphi, và các nhà cung cấp linh kiện ô tô phụ thuộc vào việc đạt được các hợp đồng lớn từ một nhóm các nhà sản xuất ô tô lớn. Nhiều thị trường các công ty có đặc điểm là tỷ lệ tập trung người mua rất cao : Một vài người mua tầm cỡ chiếm gần hết khối lượng mua. Trong những ngành như xe cơ giới, thuốc lá, động cơ máy bay và sợi hữu cơ, bốn hãng sản xuất lớn nhất đã chiếm trên 70% tổng sản lượng.

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

Cơ sở khách hàng nhỏ hơn và tầm quan trọng cũng như quyền lực của khách hàng lớn hơn, nên các nhà cung cấp thường được kỳ vọng sẽ thay đổi các thư chào hàng cho phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng công ty. Các công ty lớn thường đề ra thử thách buộc các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ bảo trì, sửa chữa, và điều hành (Maintenance, Repair, and Operatin

- MRO) phải cung cấp một gói thầu giá trị gia tăng/tiết kiệm chi phí cho họ. Những người mua công ty thường chọn các nhà cung cấp có mối quan hệ mua hàng “có qua có lại” từ họ. Một nhà sản xuất giấy có thể mua hàng từ một công ty hóa chất có mua giấy số lượng lớn từ họ.

Mua hàng chuyên nghiệp. Hàng hóa công ty thường được mua bởi các đại diện mua hàng đã được huấn luyện - những người phải tuân theo chính sách mua hàng, các ràng buộc và yêu cầu của công ty. Có nhiều kỹ thuật mua hàng cụ thể - ví dụ, yêu cầu báo giá, gọi thầu, và hợp đồng mua hàng - không được thực hiện trong hoạt động mua hàng tiêu dùng. Hàng hóa công ty đều do nhân viên cung ứng được đào tạo về quản trị mua hàng. Họ học tập suốt đời để hành nghề của mình sao cho mua hàng có lợi nhất. Với con mắt nhà nghề và năng lực giỏi hơn về đánh giá các thông tin kỹ thuật sẽ đảm bảo mua hàng có hiệu quả hơn về chi phí. Trong suốt sự nghiệp của mình, những người mua chuyên nghiệp học hỏi cách thức mua hàng tốt hơn. Điều này có nghĩa là các nhà marketing công ty phải cung cấp và nắm vững nhiều số liệu kỹ thuật hơn về sản phẩm của mình và vượt trội hơn so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Nhiều người ảnh hưởng đến việc mua hàng B2B. Thông thường, có nhiều người có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của công ty. Trong việc mua sắm những thứ hàng quan trọng thường là có một hội đồng mua sắm gồm những chuyên viên kỹ thuật và thậm chí cả cấp quản trị cơ sở nữa. Do đó, những người hoạt động trên thị trường các công ty phải cử những đại diện bán hàng được đào tạo kỹ và thường là cả một tập thể bán hàng để làm việc với những người mua có trình độ nghiệp vụ giỏi. Mặc dù quảng cáo, kích thích tiêu thụ và truyền thông giữ một vai trò

quan trọng, nhưng việc bán hàng trực tiếp vẫn là công cụ marketing chính.

Nhiều cuộc gọi mua hàng. Nghiên cứu của A.C. Neilsen Việt Nam cho thấy rằng trung bình trong một đợt bán hàng công ty, người bán cần phải gọi hơn 4 cuộc gọi. Trong trường hợp bán hàng thiết bị vốn cho dự án lớn, các công ty có thể mất hàng năm từ lúc xác định công việc đến lúc giao sản phẩm - để chuẩn bị cho một dự án và chu kỳ kinh doanh.

Cầu phái sinh. Xét cho cùng, cầu về hàng hóa công ty đều bắt nguồn từ nhu cầu về hàng tiêu dùng. Chẳng hạn như, người ta mua da sống là vì người tiêu dùng mua giày và những mã hàng da khác. Với lý do này, các nhà marketing B2B phải theo dõi sát sao hành vi mua hàng của người tiêu dùng cuối cùng. Công ty than đá phụ thuộc chủ yếu vào đơn hàng của các công ty sắt và thiết bị - các công ty này lại phụ thuộc vào nhu cầu kinh tế rộng lớn hơn của người tiêu dùng về các sản phẩm làm từ thép và điện chẳng hạn như xe ô tô, máy móc, và thiết bị dụng cụ. Nếu như nhu cầu về những hàng hóa tiêu dùng đó giảm đi thì nhu cầu về tất cả những thứ hàng tư liệu sản xuất tham gia vào quá trình sản xuất ra chúng cũng giảm theo. Vì vậy, những người hoạt động trên thị trường B2B phải theo dõi chặt chẽ tình hình mua sắm của người tiêu dùng cuối cùng. Người mua hàng công ty cũng phải chú ý đến các yếu tố kinh tế hiện tại và tương lai, chẳng hạn như mức độ sản xuất, đầu tư, chi tiêu tiêu dùng và lãi suất. Khi có khủng hoảng, các công ty giảm đầu tư vào nhà xưởng, thiết bị, và lượng tồn kho. Lúc này, các nhà marketing công ty không thể làm được gì nhiều trong việc kích thích tổng nhu cầu của môi trường này. Điều duy nhất họ có thể là làm việc cật lực hơn để tăng hoặc duy trì thị phần của nhu cầu.

Cầu không co giãn. Tổng nhu cầu của nhiều hàng hóa và dịch vụ công ty không co giãn - nghĩa là, không bị ảnh hưởng nhiều bởi sự thay đổi giá. Những người sản xuất giày sẽ không mua nhiều da thuộc hơn khi giá da giảm. Họ cũng không mua ít da thuộc hơn khi giá da tăng, trừ khi họ có thể tìm được những vật liệu thay thế da thuộc. Nhu cầu đặc biệt không co giãn trong những khoảng thời gian ngắn vì những người sản xuất không thể thay đổi nhanh chóng các phương pháp sản xuất của mình. Nhu cầu về những mặt hàng chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng chi phí của sản phẩm cũng không co giãn, chẳng hạn như dây giày. Ví dụ khác, giá khoen giày tăng thì cũng chỉ tác động đến tổng nhu cầu về khoen. Trong khi đó, những nhà sản xuất có thể thay đổi người cung ứng khoen của mình do có chênh lệch giá.

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

Người mua tập trung theo khu vực địa lý. Ví dụ như tại Việt Nam, hơn một nửa số công ty mua hàng tập trung vào các khu công nghiệp gần Saigon như : Long An, Đồng Nai, Bình Dương và các khu công nghiệp ở Hà Nội hay gần như Hải Dương. Các ngành như công nghiệp dầu mỏ, cao su, và sắt thép còn có mức độ tập trung cao hơn nữa. Phần lớn nông sản ở Việt Nam là do các tỉnh ở đồng bằng sông Cửu Long cung cấp nên các nhà máy chế biến nông sản tập trung ở khu vực này; sản phẩm cây công nghiệp lâu năm thì do các tỉnh Tây Nguyên miền Đông Nam Bộ cung cấp nên các nhà máy tơ tằm, cà phê chè đều tập trung ở miền trung du này.

Việc người mua tập trung theo vùng địa lý góp phần giảm bớt chi phí bán hàng. Tuy nhiên, những người hoạt động trên thị trường các công ty cần theo dõi những sự chuyển vùng trong những ngành nhất định, như ngành dệt đã chuyển từ các thành phố lớn sang các tỉnh lân cận để giảm chi phí và giảm ô nhiễm môi trường theo yêu cầu của các cơ quan chính phủ.

Một số đặc điểm khác. Sau đây là những đặc điểm phụ của việc mua hàng công ty :

Mua hàng trực tiếp : Người mua hàng công ty thường mua trực tiếp của những nhà sản xuất thay vì mua qua trung gian, nhất là những mặt hàng phức tạp về kỹ thuật và/hay giá trị tiền, như máy tính loại lớn hoặc máy bay.

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

Đi thuê : Nhiều người mua hàng công ty đi thuê thiết bị cho mình, thay vì mua chúng. Phương thức này thường được áp dụng đối với máy tính, máy móc làm giày, thiết bị đóng gói, máy xây dựng hạng nặng, xe giao hàng, máy công cụ và xe ô tô. Người thuê sẽ có được một số điểm lợi : Không mất vốn, có được các sản phẩm tối tân nhất của người bán, được hưởng dịch vụ tốt hơn và được lợi về thuế (được tính khấu hao vào chi phí nên được giảm thuế; khấu hao là lá chắn thuế). Người cho thuê thường có được thu nhập ròng lớn hơn và có khả năng bán được hàng cho các khách không có đủ tiền mua ngay.

Yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng lớn đến thị trường B2B. Những cân nhắc về ngân sách, chi phí và lợi nhuận cũng đều ảnh hưởng đến quyết định mua của công ty. Ngoài ra, quá trình mua của công ty thường liên quan đến tác động qua lại phức tạp giữa nhiều đối tượng. Mục đích của tổ chức cũng phải được xem xét trong quá trình mua B2B. **Chương 5 Hành vi mua hàng tổ chức** sẽ trình bày chi tiết hơn về các vấn đề này.

Một số công ty tập trung toàn bộ nguồn lực vào thị trường công ty. Ví dụ, DuPont bán nguyên vật liệu như nhựa polymer, sơn phủ và công nghệ màu cho những nhà sản xuất cần đến chúng cho nhiều chủng loại sản phẩm đa dạng. Hãng Caterpillar sản xuất thiết bị xây dựng và khai khoáng, động cơ diesel và khí đốt tự nhiên, cũng như turbine khí công nghiệp. Hãng phần mềm SAP America cung cấp phần mềm kinh doanh cộng tác, cho phép công ty làm việc với những khách hàng và đối tác kinh doanh đang sử dụng cơ sở dữ liệu cũng như ứng dụng của mọi nhà cung cấp phần mềm lớn. Một số công ty lại cung cấp sản phẩm cho cả thị trường tiêu dùng lẫn thị trường công ty. Herman Miller vừa sản xuất những thiết bị văn phòng đoạt giải thưởng,

vừa cung cấp các sản phẩm nội thất phong cách. Công nghệ máy tính không dây và kỹ thuật số của hãng Intel không chỉ có mặt trong hệ thống máy tính công ty, mà còn trong cả các sản phẩm máy tính cá nhân, cần lưu ý rằng những chiến lược marketing được phát triển cho hoạt động marketing tiêu dùng cũng phù hợp với khu vực công ty. Người tiêu dùng thường là người dùng cuối của sản phẩm được bán trên thị trường công ty, và có ảnh hưởng đến quyết định mua, sẽ được trình bày kỹ trong phần sau *nhu cầu phái sinh* của chương 3 này.

Thị trường B2B rất đa dạng. Giao dịch có thể bao gồm từ những đơn hàng nhỏ như hộp kẹp giấy, mực cho chiếc máy photocopy dùng trong công việc tại nhà, tới những giao dịch lớn như hàng nghìn chi tiết cho một nhà sản xuất ô tô, hay máy phát điện turbine cỡ lớn cho nhà máy điện. Như đã đề cập ở trên khách hàng công ty cũng có thể sử dụng nhiều dịch vụ, như dịch vụ truyền thông, tư vấn máy tính hay giao thông vận tải. Thị trường công ty có thể chia thành bốn nhóm chính : khối công ty sản xuất, ngành thương nghiệp, khối cơ quan chính phủ, và khối các tổ chức khác.

II. Các thành phần của thị trường công ty²

Thị trường công ty sản xuất (commercial market) là phân khúc lớn nhất trong thị trường công ty. Thị trường này bao

² Ở chương 1 từ trang 26 – 29, chúng tôi đã giới thiệu về các khách hàng tổ chức nhưng chỉ mới sơ lược. Ở chương 3 này chúng tôi trình bày lại các khách hàng tổ chức dưới góc nhìn về các thành phần của thị trường và cách thức phân khúc thị trường B2B. Mỗi góc nhìn là một khía cạnh và là một khám phá mới.

gồm tất cả những cá nhân và công ty thu mua sản phẩm với mục đích hỗ trợ trực tiếp hoặc gián tiếp quá trình sản xuất hàng hóa và dịch vụ khác. Hãng sản xuất máy tính Dell mua chip máy tính của tập đoàn điện tử Intel, tập đoàn thực phẩm Vina Acecook mua lúa mì để nghiền thành bột, làm nguyên liệu sản xuất bánh mì, mì gói và quản đốc một nhà máy ở Bình Dương mua bóng đèn và dụng cụ dọn dẹp cho nhà máy của mình, tất cả đều là giao dịch trên thị trường công ty sản xuất. Một số sản phẩm hỗ trợ quá trình sản xuất sản phẩm khác (chip máy tính). Một số được tận dụng hết trong quá trình sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ (lúa mì). Song cũng có những sản phẩm góp phần thực hiện các hoạt động hàng ngày của công ty (trang thiết bị bảo trì, bảo dưỡng). Thị trường công ty sản xuất bao gồm các nhà sản xuất, những người nông dân, tất cả các thành phần thuộc những ngành cung ứng nguồn lực sản xuất, các nhà thầu xây dựng, các công ty dịch vụ như giao thông vận tải, tài chính, bảo hiểm, môi giới bất động sản hay dịch vụ công ích.

Thị trường nhà bán buôn và bán lẻ. *Phần khúc thứ hai của thị trường tổ chức bao gồm các nhà bán buôn và bán lẻ, còn được gọi là đại lý tiêu thụ (reseller), đây là những công ty tạo nên ngành thương nghiệp (trade industry).*

Bán lẻ là tất cả các hoạt động liên quan trực tiếp đến việc bán sản phẩm/dịch vụ cho người tiêu dùng cuối để phục vụ cho nhu cầu cá nhân hoặc phi thương mại. Nhiều tổ chức – nhà sản xuất, nhà bán buôn, nhà bán lẻ đều tham gia bán lẻ, nhưng hầu hết công việc được thực hiện bởi các hãng bán lẻ, những công ty có doanh số chủ yếu dựa vào bán lẻ.

Hầu hết các sản phẩm tiêu thụ như quần áo, trang thiết bị, vật dụng thể thao và phụ tùng ô tô là sản phẩm hoàn thiện, được

nhóm người mua này bán lại cho người tiêu dùng cuối. Hãng sản xuất văn phòng phẩm Thiên Long hay Hồng Hà cung cấp ghim giấy, gáy xoắn, phong bì nhựa vinyl, tấm bọc giấy và kẹp giấy cho nhà bán lẻ Phú Thịnh. Trong một số trường hợp, người mua có thể tiến hành xử lý thêm hoặc đóng gói lại trước khi tiêu thụ sản phẩm. Ngoài sản phẩm tiêu thụ, ngành thương nghiệp cũng mua máy tính, kệ bày hàng và các sản phẩm cần thiết để vận hành hoạt động kinh doanh của mình. Tất cả những hàng hóa này - cũng như những vật dụng bảo dưỡng và dịch vụ chuyên biệt như cài đặt máy scan, lồng tờ rơi vào báo và quảng cáo trên đài phát thanh - đều là sản phẩm mua của tổ chức.

Bán lẻ là tất cả những hoạt động liên quan đến việc trực tiếp bán sản phẩm/dịch vụ cho người dùng cuối cùng để phục vụ nhu cầu cá nhân hoặc phi thương mại. Nhiều tổ chức - nhà sản xuất, nhà bán buôn và nhà bán lẻ - đều tham gia bán lẻ, nhưng hầu hết công việc được thực hiện bởi các hãng bán lẻ, là những công ty có doanh số chủ yếu dựa vào bán lẻ.

Bán lẻ đóng vai trò vô cùng quan trọng trong hầu hết các kênh marketing. Họ gắn kết nhãn hiệu với người tiêu dùng - điều mà các công ty dịch vụ marketing chuyên nghiệp gọi là “đạm đường cuối cùng” - trạm cuối trong chặng đường mua sắm của người tiêu dùng. Đó cũng chính là “khoảng cách từ ý định đến hành động của người tiêu dùng”. Thật vậy, khoảng 40% quyết định mua hàng của người tiêu dùng được đưa ra trong hoặc gần cửa hàng. Chính vì thế, các hãng bán lẻ “tiếp cận người tiêu dùng tại những thời khắc đưa ra quyết định, tác động lên hành vi của họ ngay tại thời điểm họ mua hàng”.

Do đó, hiện nay nhiều chuyên gia marketing đang theo đuổi chiến lược marketing hướng đến người đi mua sắm

(shopper marketing), sử dụng các chương trình xúc tiến và quảng cáo tại cửa hàng nhằm mở rộng giá trị nhãn hiệu đến “dặm đường cuối cùng” và khuyến khích người tiêu dùng đưa ra quyết định mua sản phẩm của công ty mình. Chiến lược hướng đến người đi mua sắm này nhận ra rằng bản thân các cửa hàng bán lẻ chính là phương tiện marketing quan trọng. Như vậy, marketing phải khiến người mua hành động ngay trong các cửa hàng. Ví dụ, P&G Việt Nam đã áp dụng khái niệm “xuất phát ngược từ cửa hàng” (store back), trong đó tất cả các ý tưởng marketing cần phải đạt hiệu quả ngay từ cấp độ cửa hàng rồi trở ngược về công ty. “Chúng tôi hiện đang xây dựng nhãn hiệu từ ánh mắt khách hàng ngược về mình”

Marketing tại điểm bán hàng (point-of-sale marketing) bên trong một chuỗi cửa hàng bán lẻ lớn có thể tạo ra hiệu ứng tương đương với quảng cáo trên một chương trình truyền hình ăn khách. Ví dụ, trung bình mỗi tập của chương trình “Thử thách cùng bước nhảy” thu hút khoảng 2 triệu người xem Việt Nam; con số đó vẫn thấp hơn nhiều so với số người mua sắm tại các cửa hàng bán lẻ lớn. Thêm nữa, không giống như hiệu ứng từ xa của quảng cáo trên truyền hình, xúc tiến tại điểm bán hàng tác động đến khách hàng Việt Nam khi họ đang thực sự đưa ra quyết định mua hàng.

Marketing hướng đến người mua sắm liên quan đến việc hướng toàn bộ quy trình marketing - từ phát triển sản phẩm và nhãn hiệu đến logistics, xúc tiến, bán hàng - vào mục tiêu biến người đi mua sắm thành người mua hàng thật sự ngay tại điểm bán hàng. Tất nhiên, bất kỳ chương trình marketing nào được thiết kế hiệu quả cũng đều tập trung vào hành vi mua sắm của người tiêu dùng. Nhưng khái niệm marketing hướng đến người

mua sắm lại cho rằng những nỗ lực này cần được điều phối xung quanh chính quá trình mua sắm. “Bằng cách bắt đầu từ cửa hàng rồi đi ngược trở lại công ty, bạn sẽ thiết kế được một chương trình đồng nhất có ý nghĩa với người tiêu dùng.” Mặc dù gần như toàn bộ hoạt động bán lẻ được thực hiện tại cửa hàng bán lẻ, nhưng trong những năm gần đây, mảng bán lẻ không thông qua cửa hàng đang ngày một phát triển mạnh mẽ hơn hẳn mảng bán lẻ thông qua cửa hàng. Bán lẻ không thông qua cửa hàng bao gồm các hình thức bán hàng cho người dùng cuối cùng thông qua Internet, gửi thư trực tiếp, catalogue, điện thoại, hoặc những phương pháp bán hàng trực tiếp khác.

Các loại hình nhà bán lẻ. Các cửa hàng bán lẻ có thể tồn tại trong mọi hình dạng và quy mô khác nhau - từ những hiệu chăm sóc tóc địa phương hay những nhà hàng gia đình cho tới những chuỗi cửa hàng bán lẻ hàng chuyên dụng quy mô toàn quốc, các cửa hàng siêu chiết khấu như Vinmart hay Coopmart.

Bán buôn bao gồm tất cả những hoạt động liên quan đến việc bán hàng hóa và dịch vụ cho bên mua để bên mua này bán lại hoặc sử dụng vào mục đích thương mại. Các công ty chủ yếu tham gia vào các hoạt động bán buôn được gọi là nhà bán buôn.

Các nhà bán buôn chủ yếu mua hàng từ nhà sản xuất và bán hàng cho nhà bán lẻ, đối tượng tiêu dùng công nghiệp và các nhà bán buôn khác. Kết quả là, nhiều hãng bán buôn lớn và quan trọng nhất lại không được người tiêu dùng cuối cùng biết đến. Ví dụ, có thể bạn chưa bao giờ nghe nói về Grainger, mặc dù họ cực kỳ nổi tiếng và được định giá rất cao bởi hơn 1,8 triệu khách hàng công ty và tổ chức trên toàn thế giới.

Có lẽ Grainger là tập đoàn hàng đầu lớn nhất thị trường bán buôn mà bạn chưa bao giờ nghe nói đến. Đây là tập đoàn

cung cấp 1 triệu sản phẩm bảo trì, sửa chữa và vận hành (MRO - maintenance, repair & operating) cho hơn 2 triệu khách hàng. Thông qua mạng lưới chi nhánh, trung tâm dịch vụ, nhân viên bán hàng, catalog và website, Grainger liên kết khách hàng với các nguồn cung mà họ cần để đảm bảo cơ sở hạ tầng của mình vận hành trơn tru - tất cả mọi thứ từ bóng đèn, chất tẩy rửa, van, công cụ điện, thiết bị thí nghiệm, thiết bị an toàn... Khách hàng của Grainger bao gồm nhiều loại công ty, tổ chức khác nhau từ nhà máy, ga-ra, cửa hàng tạp hóa cho tới trường học,... Grainger hoạt động trên nền tảng một tuyên bố giá trị đơn giản : giúp khách hàng dễ dàng tìm mua các sản phẩm MRO hơn và ít tốn kém hơn. Họ bắt đầu bằng hình thức cửa hàng một cửa, cung cấp các sản phẩm cần thiết để duy trì cơ sở hạ tầng. Trên mức độ rộng hơn, Grainger xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng bằng cách giúp họ tìm giải pháp cho các vấn đề MRO tổng thể. Đóng vai trò như cố vấn, nhân viên bán hàng của Grainger hỗ trợ khách hàng ở mọi công đoạn, từ nâng cao trình độ quản trị chuỗi cung ứng đến giảm lượng hàng tồn kho và sắp xếp lại các hoạt động kho bãi. Vậy tại sao bạn lại chưa bao giờ nghe nói đến Grainger ? Có lẽ đó là vì công ty này hoạt động trong thế giới vật tư MRO không lấy gì làm hấp dẫn cho lắm, nhưng lại quan trọng đối với mọi công ty - dù không hề được người tiêu dùng biết đến. Nhiều khả năng đó là vì Grainger là một tập đoàn bán buôn. Và giống như đa số các công ty bán buôn, họ hoạt động ở hậu trường, chủ yếu bán cho các công ty khác.

Tại sao các hãng bán buôn quan trọng với người bán ? Tại sao một nhà sản xuất lại thông qua các hãng bán buôn nhiều hơn là trực tiếp bán cho nhà bán lẻ hoặc người tiêu dùng ? Đơn giản là vì, bán buôn tăng thêm giá trị bằng cách thực hiện một hoặc nhiều các chức năng sau đây :

Bán hàng và xúc tiến : Lực lượng bán hàng của hãng bán buôn giúp các nhà sản xuất tiếp cận nhiều khách hàng nhỏ với chi phí thấp. Các nhà bán buôn có nhiều mối quan hệ hơn và thường được bên mua tin cậy hơn so với một nhà sản xuất ở xa.

Mua hàng và xây dựng chủng loại mặt hàng - Các nhà bán buôn có thể lựa chọn các mặt hàng và xây dựng các chủng loại cần thiết cho khách hàng công ty của họ, nhờ đó tiết kiệm nhiều công việc.

Đặt hàng với số lượng lớn rồi chia nhỏ (bulk-breaking) : Các nhà bán buôn giúp tiết kiệm tiền cho khách hàng của mình bằng cách mua hàng hóa với số lượng lớn (sau đó chia thành số lượng nhỏ hơn).

Lưu kho : Các nhà bán buôn lưu trữ hàng hóa, do đó làm giảm chi phí hàng tồn kho và rủi ro cho cả nhà cung cấp lẫn khách hàng.

Vận chuyển : Các nhà bán buôn có thể chuyển hàng cho người mua nhanh hơn vì họ ở gần người mua hơn nhà sản xuất.

Cung cấp tài chính : Các nhà bán buôn tài trợ cho khách hàng của mình bằng cách cung cấp tín dụng thương mại, và họ tài trợ cho nhà cung cấp của mình bằng cách đặt hàng sớm và trả tiền đúng thời hạn.

Hứng chịu rủi ro : Các nhà bán buôn gánh chịu rủi ro bằng việc chịu chi phí hàng bị trộm cắp, thiệt hại, hư hỏng và lỗi thời.

Thông tin thị trường : Các nhà bán buôn cung cấp cho các nhà cung cấp và khách hàng thông tin về các đối thủ cạnh tranh sản phẩm mới, và biến động về giá.

Dịch vụ quản trị và tư vấn : Các nhà bán buôn thường

giúp các nhà bán lẻ đào tạo nhân viên bán hàng, cải thiện cách bố trí cửa hàng và trưng bày hàng hóa, thiết lập hệ thống kế toán và kiểm soát hàng tồn kho.

Các loại hình bán buôn. Các nhà bán buôn được chia thành 3 nhóm chính : *nhà bán buôn thương mại, đại lý đại diện và môi giới, văn phòng và chi nhánh kinh doanh của nhà sản xuất.* Bán buôn thương mại là nhóm lớn nhất, chiếm khoảng 50% toàn ngành, bao gồm hai dạng chính : bán buôn dịch vụ đầy đủ và bán buôn dịch vụ hạn chế. Nhà bán buôn dịch vụ trọn gói cung cấp đầy đủ các dịch vụ, trong khi nhà bán buôn dịch vụ giới hạn đưa ra ít dịch vụ hơn cho nhà cung cấp và khách hàng. Các nhà bán buôn dịch vụ hạn chế khác nhau sẽ thực hiện các chức năng chuyên môn hóa khác nhau trong kênh phân phối.

Nhà môi giới và đại lý đại diện khác với bán buôn thương mại ở 2 điểm : Họ không có quyền sở hữu đối với hàng hóa, và chỉ thực hiện một vài chức năng. Giống như bán buôn thương mại, nhìn chung họ chuyên biệt hóa theo dòng sản phẩm hoặc dạng khách hàng. Nhà môi giới đưa người mua và người bán lại gần nhau, hỗ trợ trong quá trình đàm phán. Đại lý đại diện cho người mua hoặc người bán trên cơ sở lâu dài hơn. Đại lý của nhà sản xuất (còn gọi là đại diện của nhà sản xuất) là dạng đại lý bán buôn phổ biến nhất. Loại hình bán buôn lớn thứ ba là mua hàng tại văn phòng và chi nhánh kinh doanh của nhà sản xuất, chứ không thông qua các hãng bán buôn độc lập.

Ngành bán buôn hiện nay phải đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng tăng, khách hàng đòi hỏi cao hơn, công nghệ mới và các chương trình mua hàng trực tiếp từ một phần khách hàng công nghiệp, tổ chức hoặc bán lẻ lớn. Kết quả là họ đã hình thành cách nhìn mới về chiến lược marketing. Cũng như

các nhà bán lẻ, quyết định marketing của các công ty bán buôn bao gồm phân khúc thị trường và thị trường mục tiêu, dị biệt hóa và định vị, tổ hợp marketing - chủng loại sản phẩm và dịch vụ, giá cả, chương trình xúc tiến, và phân phối.

Thị trường các tổ chức và cơ quan chính phủ

Thị trường các tổ chức. Thị trường các tổ chức bao gồm các trường học, bệnh viện, nhà điều dưỡng, và các tổ chức phi lợi nhuận khác,... chịu trách nhiệm cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho những người trong phạm vi quản trị của họ. Những người bảo trợ và mục tiêu của các tổ chức không giống nhau. Có những tổ chức quản trị hoạt động vì mục đích lợi nhuận. Ngược lại, có những tổ chức phi lợi nhuận của các tôn giáo chuyên chăm sóc sức khỏe miễn phí cho trẻ em. Mỗi tổ chức đều có các nhu cầu và nguồn lực khác nhau.

Đặc điểm của nhiều thị trường tổ chức là ngân sách thấp và khách hàng không được đi lại tự do. Ví dụ, các bệnh nhân điều trị ở các bệnh viện công của Việt Nam không có nhiều lựa chọn mà phải sử dụng bất kỳ thực phẩm nào do bệnh viện cung cấp. Một nhân viên cung ứng ở bệnh viện phải quyết định chất lượng của thực phẩm để mua cho bệnh nhân. Do thực phẩm được cung cấp như là một phần của dịch vụ trọn gói nên mục tiêu của việc mua không phải là lợi nhuận. Và việc giảm chi phí đến mức tối thiểu cũng không phải là mục tiêu. Bởi vì nếu ăn uống kém, bệnh nhân sẽ phàn nàn với những người khác. Điều này sẽ làm tổn hại thanh danh của bệnh viện. Vì vậy, nhân viên thu mua của bệnh viện phải tìm kiếm những nhà cung cấp thực phẩm cho các tổ chức có chất lượng đảm bảo hay vượt ra ngoài tiêu chuẩn tối thiểu nào đó với giá cả phải chăng.

Nhiều chuyên gia marketing B2B thiết lập các bộ phận

riêng biệt nhằm đáp ứng những tính chất và nhu cầu đặc biệt của người mua là các tổ chức. Ví dụ, NutiFood sản xuất, đóng gói, định giá và marketing rất nhiều mặt hàng được sắp xếp theo từng loại như : bột ngũ cốc, bánh quy, đồ ăn nhẹ, và các sản phẩm khác để phục vụ tốt hơn các yêu cầu dịch vụ thực phẩm riêng biệt của các bệnh viện, trường học, khách sạn và các thị trường tổ chức khác.

Thị trường các cơ quan chính phủ. Thị trường các cơ quan chính phủ tạo ra các cơ hội to lớn cho nhiều công ty, cả lớn lẫn nhỏ. Tại hầu hết các quốc gia, các cơ quan nhà nước là những đơn vị chủ yếu mua hàng hóa và dịch vụ. Việc mua sắm của các cơ quan nhà nước và các công ty có nhiều mặt tương tự nhau. Tuy nhiên, cũng có những sự khác biệt mà những công ty muốn bán hàng hóa và dịch vụ của mình cho các cơ quan nhà nước buộc phải nắm. Để thành công trong thị trường đặc thù này, người bán phải xác định được những nhân vật chủ chốt đóng vai trò quan trọng trong việc ra quyết định việc mua hàng, nhận dạng những yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của người mua và hiểu được quá trình quyết định mua.

Các cơ quan nhà nước thường yêu cầu những nhà cung cấp tham gia đấu thầu, và thông thường họ ký hợp đồng với những nhà thầu đưa ra mức giá thấp nhất. Trong một số trường hợp, đơn vị nhà nước sẽ chiếu cố đến chất lượng thượng hạng hay uy tín trong việc hoàn thành hợp đồng đúng thời hạn của các nhà dự thầu. Cơ quan nhà nước cũng mua trên cơ sở đàm phán hợp đồng, chủ yếu là trong trường hợp nếu các dự án phức tạp, bao gồm những chi phí và rủi ro cơ bản trong việc nghiên cứu và phát triển hoặc trong trường hợp có ít cạnh tranh.

Các cơ quan nhà nước có xu hướng ưu tiên cho những nhà

cung cấp trong nước hơn là các nhà cung cấp nước ngoài. Các công ty đa quốc gia hoạt động tại Việt Nam thường khiếu nại rằng, chính phủ Việt Nam hay tỏ ra thiên vị đối với các công ty nội địa, bất chấp việc các công ty nước ngoài cung cấp các sản phẩm và dịch vụ thượng hạng. Do đã hội nhập quốc tế, nên trong thời gian sắp tới chính phủ Việt Nam cũng phải dần loại bỏ xu hướng làm không giống ai này.

Giống như người tiêu dùng và các công ty, người mua là các cơ quan nhà nước cũng bị ảnh hưởng bởi các yếu tố môi trường, tổ chức, quan hệ cá nhân và cá nhân. Một điều độc đáo về hành vi mua hàng của các cơ quan nhà nước là hành động này bị “săm soi” rất kỹ bởi công chúng bên ngoài, từ quốc hội cho đến các nhóm kiểm soát tư nhân, những tổ chức quan tâm đến cách thức chính phủ sử dụng tiền thuế cho các hạng mục chi phí. Do quyết định chi tiêu của các cơ quan nhà nước có thể bị ảnh hưởng bởi sự suy xét của công chúng và báo chí, nên các cơ quan này thường yêu cầu những thủ tục giấy tờ đầy đủ từ các nhà cung cấp - những tổ chức/cá nhân cung cấp cho các cơ quan nhà nước Việt Nam vẫn thường xuyên than vãn về sự phức tạp trong thủ tục giấy tờ rườm rà, các quy định chồng chéo nhau, sự chậm trễ trong quyết định và sự thay đổi các nhân viên thu mua thường xuyên.

Tiêu chí kinh tế đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc mua hàng của chính phủ. Các cơ quan nhà nước được yêu cầu phải ưu tiên cho các công ty và khu vực kinh doanh trì trệ các công ty nhỏ; các công ty phục vụ đồng bào dân tộc; các công ty cần tránh xa với nạn kỳ thị chủng tộc, giới tính và tuổi tác. Người bán cần phải ghi nhớ những yếu tố này khi quyết định tìm kiếm các cơ hội kinh doanh với các cơ quan nhà nước.

Vì một số lý do mà nhiều công ty Việt Nam bán hàng cho chính phủ chưa biết định hướng rõ ràng về marketing cho lắm. Tổng chi tiêu của các cơ quan nhà nước được xác định bởi những người nắm “*tay hòm chìa khóa*” hơn là bởi các nỗ lực marketing để phát triển thị trường. Việc mua hàng của các cơ quan nhà nước nhấn mạnh giá cả, khiến các nhà cung cấp phải nỗ lực đầu tư vào công nghệ nhằm giảm chi phí. Khi các đặc điểm của sản phẩm đã được quy định cẩn thận, khác biệt về sản phẩm không phải là một yếu tố marketing. Tương tự, quảng cáo hay bán hàng cá nhân cũng không là vấn đề chính trong việc giành chiến thắng trên cơ sở đấu thầu mở.

Những khác biệt trên thị trường công ty quốc tế. Khi các công ty Việt Nam lần đầu bước chân ra thị trường quốc tế, thì những người làm marketing của công ty phải tính đến một thực tế là mình có thể gặp phải những khác biệt lớn về quy định của các chính phủ nước ngoài và phong tục văn hóa trên thị trường này. Để thành công trên thị trường quốc tế, một số sản phẩm công ty cần phải được điều chỉnh lại. Ví dụ như, lý do bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng ở Australia, Nhật Bản và Anh Quốc, nên quy định về dư lượng kháng sinh rất nghiêm ngặt. Vì vậy, các mặt hàng thực phẩm và thủy sản xuất ở Việt Nam phải được điều chỉnh lại để đáp ứng được các tiêu chí an toàn vệ sinh thực phẩm này. Khi hoạt động tại các thị trường quốc tế, người làm marketing phải sẵn sàng điều chỉnh theo phương pháp kinh doanh và phong tục địa phương. Họ cũng cần nghiên cứu các chuẩn mực (norm) văn hóa. Những yếu tố tương đơn giản như thời gian gặp mặt và cách thức xưng hô với đối tác cũng có thể tạo nên sự khác biệt. Thậm chí công ty cũng cần xem xét nên sử dụng màu mực in nào cho tài liệu, vì màu sắc ở mỗi quốc gia lại mang những ý nghĩa khác nhau.

III. Phân khúc và cơ sở để phân khúc thị trường B2B

3.1. Cơ sở để phân khúc thị trường B2B

Không hiểu sâu thì chẳng thể thực hành điều gì. Do đó, trước khi trình bày cách thức phân khúc thị trường B2B cụ thể, chúng ta hãy lý giải cơ sở để phân khúc thị trường B2B. Chúng ta có thể phân khúc thị trường công ty dựa trên các biến số mà mình sử dụng trong thị trường tiêu dùng, như địa lý, sự tìm kiếm lợi ích, và tỷ lệ sử dụng. Tuy nhiên, các chuyên gia marketing công ty cũng thường sử dụng những biến số khác. Thật vậy, có thêm khá nhiều biến mới. Bonoma và Shapiro đã đề nghị phân khúc thị trường công ty theo các biến nêu trong **Bảng 3.2**. Các biến nhân khẩu học là quan trọng nhất, sau đó đến các biến khai thác, rồi cuối cùng là đặc điểm cá nhân của người mua.

Bảng 3.2 : Các biến chủ yếu để phân khúc thị trường B2B.	
Nhân khẩu học	
+ Ngành :	Ta nên tập trung vào ngành nào ?
+ Quy mô công ty :	Ta nên tập trung vào những công ty có quy mô như thế nào ?
+ Địa điểm :	Ta nên tập trung vào những vùng địa lý nào ?
Các biến khai thác	
+ Công nghệ :	Ta nên tập trung vào những công nghệ nào của khách hàng ?
+ Tình trạng người sử dụng/không sử dụng	Ta nên tập trung vào người sử dụng nhiều, trung bình, ít hay, những người không sử dụng ?

+ Năng lực của khách hàng	Ta nên tập trung vào những khách hàng cần nhiều hay ít dịch vụ ?
Phương thức cung ứng	
+ Tổ chức chức năng cung ứng :	Ta nên tập trung vào những công ty tổ chức cung ứng tập trung cao hay phân cấp ?
+ Cơ cấu quyền lực :	Ta nên tập trung vào những công ty do kỹ thuật chi phối, tài chính chi phối, v.v...
+ Tính chất của những mối quan hệ hiện có :	Ta nên tập trung vào những công ty đã có quan hệ chặt chẽ hay chỉ theo đuổi những công ty mong muốn nhất ?
+ Chính sách mua sắm chung	Ta nên tập trung vào những công ty thích thuê mua, hợp đồng dịch vụ, mua sắm qua hệ thống hay đấu thầu ?
+ Tiêu chuẩn mua sắm	Ta nên tập trung vào những công ty tìm kiếm chất lượng, dịch vụ hay giá cả ?
Những yếu tố tình huống	
+ Khẩn cấp	Ta có nên tập trung vào những công ty cần giao hàng hay dịch vụ nhanh và đột xuất không ?
+ Ứng dụng đặc biệt	Ta có thể tập trung vào những ứng

	dụng nhất định của sản phẩm của mình hay là vào tất cả các ứng dụng ?
+ Quy mô đơn đặt hàng	Ta có thể nên tập trung vào những đơn hàng lớn hay nhỏ không ?
Đặc điểm cá nhân	
+ Người mua, người bán tương tự như nhau :	Ta có nên tập trung vào những công ty có con người và giá trị tương tự như ta không ?
+ Thái độ đối với rủi ro	Ta có nên tập trung vào những khách hàng chấp nhận rủi ro hay né tránh rủi ro không ?
+ Lòng trung thành :	Ta có nên tập trung vào những công ty tỏ ra rất trung thành với những người cung ứng của mình không ?

Bảng 3.2 này liệt kê những câu hỏi chủ yếu mà những người hoạt động trên thị trường công ty cần đặt ra để xác định xem nên phục vụ phân khúc thị trường và khách hàng nào. Chẳng hạn như, công ty vỏ xe cao su trước tiên cần quyết định xem mình muốn phục vụ ngành nào, đồng thời lưu ý đến những điểm khác biệt sau :

Những hãng sản xuất ô tô có những yêu cầu khác nhau, những hãng sản xuất xe sang trọng muốn có vỏ xe cao cấp hơn nhiều so với những hãng sản xuất xe tiêu chuẩn. Và những vỏ xe mà các hãng sản xuất máy bay cần phải đáp ứng những tiêu chuẩn an toàn cao hơn nhiều so với những vỏ xe mà những hãng sản xuất máy kéo nông nghiệp cần.

Trong phạm vi mục tiêu đã chọn, công ty có thể phân khúc tiếp theo quy mô của khách hàng. Công ty có thể xây dựng những tiêu chuẩn riêng an toàn cao hơn nhiều so với tiêu chuẩn của các vỏ xe mà các hãng sản xuất máy kéo nông nghiệp cần.

Trong phạm vi mục tiêu đã chọn, công ty có thể xây dựng những công trình riêng biệt để làm ăn với những khách hàng lớn và nhỏ.

Một công ty cũng có thể phân khúc bằng các tiêu chí mua hàng. Các phòng thí nghiệm thuộc chính phủ cần mức giá thấp và hợp đồng dịch vụ cho thiết bị khoa học, các phòng thí nghiệm trường đại học chỉ yêu cầu ít dịch vụ, và phòng thí nghiệm ngành lại cần thiết bị đáng tin cậy và độ chính xác cao.

Những người hoạt động trên thị trường công ty nói chung, phát hiện các khúc thị trường thông qua một quá trình phân khúc liên tiếp. Hãy xét trường hợp một công ty nhôm :

Công ty sản xuất nhôm trước tiên tiến hành phân khúc vĩ mô gồm ba bước. Họ suy tính xem sẽ phục vụ thị trường sử dụng cuối cùng nào. Ô tô, nhà ở hay lon nước giải khát. Khi lựa chọn thị trường nhà ở, công ty cần xác định ứng dụng hấp dẫn nhất của sản phẩm. Vật liệu bán thành phẩm, các phụ liệu xây dựng hay nhà lưu động bằng nhôm. Khi quyết định tập trung vào các phụ liệu xây dựng công ty cần xem xét quy mô khách hàng tốt nhất và lựa chọn những khách hàng lớn. Bước thứ hai là phân khúc vi mô. Công ty phân biệt giữa những khách hàng mua theo giá, theo dịch vụ hay theo chất lượng. Vì công ty nhôm có sở trường về dịch vụ, nên quyết định tập trung vào khúc thị trường có động cơ là dịch vụ.

Chuyên gia marketing B2B James C. Anderson và James

A.Naurus đã khuyến khích các nhà marketing giới thiệu những đề xuất thị trường linh hoạt đến mọi thành viên của một phân khúc. Một đề xuất thị trường linh hoạt gồm có hai phần : một giải pháp rõ ràng gồm các thành phần sản phẩm và dịch vụ mà tất cả thành viên trong phân khúc đều đánh giá cao, và một sự lựa chọn tùy ý mà chỉ một số thành viên trong phân khúc đánh giá cao. Mỗi lựa chọn đều bao gồm một chi phí gia tăng. Siemens Việt Nam bán những chiếc hộp bọc kim loại cho các nhà sản xuất nhỏ với giá miễn phí giao hàng và bảo hành, nhưng giới thiệu chi phí cài đặt, kiểm tra, và các thiết bị truyền thông ngoại vi là chi phí gia tăng. Vietnam Airlines mang đến các hành khách hạng tiết kiệm một chỗ ngồi, bánh snack và thức uống nhẹ và tính thêm phí với nước uống có cồn và bữa ăn.

Ngay cả cách phân khúc thị trường này cũng mặc nhiên công nhận một ích lợi duy nhất là phục vụ việc lựa chọn sản phẩm trong phạm vi mỗi phân khúc thị trường công ty căn cứ vào giai đoạn trong quá trình thông qua quyết định mua sắm :

1. *Khách hàng triển vọng mua lần đầu* : Những khách hàng này chưa mua hàng lần nào. Họ muốn mua của một nhân viên marketing hiểu biết công việc kinh doanh của họ, giải thích được rõ ràng mọi điều và họ có thể tin cậy được.

2. *Khách hàng mới* : Những khách hàng này đã mua sản phẩm/dịch vụ. Họ muốn có tài liệu hướng dẫn dễ hiểu, mức độ huấn luyện sử dụng kỹ thuật và những đại diện marketing có hiểu biết.

3. *Khách hàng kén chọn* : Những khách hàng này muốn đảm bảo được bảo trì và sửa chữa nhanh chóng, sản phẩm sản xuất theo ý khách hàng, và mức độ hỗ trợ kỹ thuật cao. Robertson và Barich cho rằng các phân khúc thị trường này có

thể có những sở thích khác nhau đối với kênh phân phối. Ví dụ như, những khách hàng triển vọng mua lần đầu sẽ thích làm việc với nhân viên marketing của công ty chứ không thông qua kênh marketing theo catalog gửi thư trực tiếp, vì những phương thức sau này cung cấp quá ít thông tin. Nhưng khi thị trường đã sung mãn, ngày càng nhiều người mua trở nên kén chọn và có thể ưa thích các kênh khác nhau. Tuy nhiên, những công ty đã cam kết với những kênh có hiệu quả trong những giai đoạn trước đây của thị trường sẽ mất khả năng linh hoạt trong việc giữ chân khách hàng và thỏa mãn những khách hàng kén chọn.

Robertson và Barich tin chắc rằng quy trình của họ rất hữu ích đối với lực lượng marketing B2B trong việc lập kế hoạch viếng thăm của mình. Họ phàn nàn rằng các cán bộ quản trị cấp cao thường hay quá nhiệt tình với một cách phân khúc thị trường chiến lược nghe có vẻ hay ho, đổ rất nhiều tiền vào việc hoàn thiện nó để cuối cùng mới phát hiện ra là lực lượng marketing không thể sử dụng nó được.

Rangan, Moriarty và Swartz đã nghiên cứu một thị trường hàng hóa sung mãn để kiểm tra sự xuất hiện bình thường của hai phân khúc thị trường công ty : Những người mua hàng công ty thích giá hạ và ít dịch vụ, và những người mua sẵn sàng trả giá cao hơn cho dịch vụ nhiều hơn. Họ sẽ ngạc nhiên khi phát hiện thấy bốn phân khúc thị trường công ty.

1. Người mua theo kế hoạch : Những người mua này xem sản phẩm đó không quá quan trọng đối với hoạt động của mình. Họ mua nó như một mặt hàng thông thường. Họ thường thanh toán đầy đủ giá mua và đòi hỏi dịch vụ dưới mức trung bình. Rõ ràng đó là thị trường rất có lợi cho người bán.

2. *Người mua theo quan hệ* : Những người mua này xem sản phẩm quan trọng ở mức độ vừa phải và rất am tường về những hàng hóa cạnh tranh. Họ được hưởng khoản chiết khấu nhỏ cùng một mức độ dịch vụ khiêm tốn và ưa thích người bán với điều kiện là giá không quá chênh lệch so với sản phẩm cùng chủng loại. Họ là nhóm có lợi vào hàng thứ hai.

3. *Người mua qua giao dịch* : Những người mua này xem sản phẩm là rất quan trọng đối với hoạt động của mình. Họ nhạy cảm với giá cả và dịch vụ. Họ được hưởng chiết khấu 10% và dịch vụ ở mức trên trung bình. Họ rất am tường về các hàng hóa cạnh tranh và sẵn sàng chọn giá hời hơn, cho dù phải hy sinh một số dịch vụ nào đó.

4. *Người mua mặc cả* : Những người mua hàng công ty này xem sản phẩm là rất quan trọng và đòi hỏi chiết khấu lớn nhất và dịch vụ nhiều nhất. Họ biết những cung ứng khác nhau, mặc cả rất kỹ và sẵn sàng bỏ đi khi không hài lòng một chút. Công ty cần những người mua này chỉ vì họ mua khối lượng lớn, song họ không đem lại nhiều hơn lợi nhuận lắm.

Cách phân khúc thị trường này có thể giúp công ty trong một ngành đến kỳ hạn sẽ hình dung rõ hơn nơi nào cần tăng và giảm giá dịch vụ, vì mỗi phân khúc thị trường phản ứng theo cùng một cách.

Những yêu cầu để phân khúc thị trường hiệu quả

Có nhiều cách để phân khúc thị trường. Tuy nhiên không phải tất cả các cách phân khúc thị trường đều có hiệu quả. Ví dụ, những người mua muối ăn có thể được phân thành những khách hàng tóc nhạt màu và thẫm màu. Nhưng màu tóc thì không liên quan gì đến chuyện mua muối cả. Hơn nữa, nếu tất cả những

người mua muối đều mua mỗi tháng một lượng muối như nhau, đều tin rằng các loại muối đều giống nhau và muốn trả cùng một giá, thì thị trường đó, theo quan điểm marketing, là thị trường có thể phân khúc ở mức tối thiểu.

Để phân khúc thị trường hiệu quả cần nắm được năm đặc điểm như sau :

Đo lường được : Quy mô, sức mua và các đặc điểm của phân khúc thị trường đều đo được. Các biến phân khúc thị trường nhất định rất khó đo lường. Ví dụ như quy mô của phân khúc thị trường thanh thiếu niên hút thuốc, những người hút thuốc chủ yếu để chống đối lại bố mẹ.

Khả lớn : Những phân khúc thị trường này phải khá lớn và sinh lời xứng đáng để phục vụ. Phân khúc thị trường phải là một nhóm lớn nhất và đông nhất, xứng đáng để thực hiện một chương trình marketing riêng. Ví dụ, không đáng để ý đến một hãng sản xuất ô tô cho những người tàn tật.

Có thể tiếp cận được : Các phân khúc thị trường phải tiếp cận được và phục vụ có hiệu quả. Giả sử công ty dầu thơm phát hiện thấy những người dùng nhiều nhãn hiệu của mình là những phụ nữ độc thân, những người đến quán bar vào ban đêm và thường xuyên. Trừ khi những người phụ nữ này sống và làm việc tại những nơi nhất định và tiếp xúc với những phương tiện truyền thông nhất định, họ là những người rất khó tiếp cận.

Có thể phân biệt được : Các phân khúc thị trường này khác biệt nhau về quan niệm và đáp ứng khác nhau đối với các yếu tố tổ hợp marketing và chương trình marketing khác nhau. Nếu như những người phụ nữ có gia đình và không có gia đình

đều phản ứng tương tự như nhau với muối ăn và áo lông thú, thì họ không thể thuộc những khúc thị trường riêng biệt được.

Có thể hoạt động được : Có thể xây dựng những chương trình có hiệu quả để thu hút và phục vụ những thị trường đó. Ví dụ, một hãng hàng không nhỏ phát hiện ra bảy khúc thị trường, nhưng biên chế của họ quá nhỏ không thể xây dựng những chương trình marketing riêng biệt cho từng phân khúc của thị trường B2B được.³

3.2. Cách thức phân khúc thị trường B2B cụ thể

Thị trường tổ chức bao gồm nhiều loại đối tượng khách hàng, vì vậy người làm marketing B2B phải xác định rõ phân khúc thị trường mà mình đang phục vụ. Bằng cách áp dụng khái niệm phân khúc thị trường cho các nhóm khách hàng công ty, người làm marketing có thể phát triển chiến lược phù hợp nhất với nhu cầu của một phân khúc cụ thể. Quá trình phân khúc thị trường B2B là việc phân chia thị trường tổng thể căn cứ vào các đặc điểm khác nhau, thường là theo đặc điểm của tổ chức và ứng dụng của sản phẩm. Những cách thức chủ yếu để phân khúc thị trường công ty gồm có (quy mô) *đặc điểm nhân khẩu học, kiểu khách hàng, mục đích sử dụng cuối, và tình hướng mua.*

Phân khúc thị trường theo đặc điểm nhân khẩu học

Tương tự như trong thị trường tiêu dùng, đặc điểm nhân

³ Việc đánh giá và chọn lọc phân khúc thị trường B2B rất quan trọng nhưng chúng tôi không có điều kiện để trình bày trong sách này. Các bạn hãy tìm đọc trong sách “*Quản trị marketing hiện đại – Lý thuyết và tình hướng thực hành ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Lưu Đan Thọ, Cao Minh Nhật, NXB Tài Chính, năm 2016, chương 3, từ trang 117 - 131.

khẩu học là tiêu chí hữu ích để phân khúc thị trường B2B. Ví dụ, công ty có thể được phân chia theo quy mô doanh thu hoặc quy mô nhân sự. Người làm marketing có thể phát triển một chiến lược riêng để tiếp cận những công ty lớn có quy trình mua phức tạp, và một chiến lược khác cho những công ty nhỏ, chỉ do một hoặc hai người ra quyết định. Theo một nghiên cứu, nhiều công ty đang đẩy mạnh khai thác các công ty quy mô vừa và nhỏ. Ví dụ, FPT chọn thị trường mục tiêu là các công ty nhỏ trên mạng, gần đây tập đoàn này cũng hợp tác với hotrodoanh nhan.com, một trang web do người dùng tự xây dựng, chuyên hỗ trợ các doanh nhân sở hữu công ty nhỏ.

Theo thỏa thuận hợp tác này, FPT và hotrodoanh nhan.com sẽ cung cấp các chỉ dẫn thực hành không chính thức và miễn phí về cách thức sử dụng phương tiện truyền thông xã hội như một công cụ marketing cho các nhóm công ty. Giám đốc marketing cấp cao của FPT cho biết :“Hiện nay, các chủ sở hữu công ty nhỏ của Việt Nam có nhiều phương án sử dụng web để cắt giảm chi phí marketing và kết nối với khách hàng... Với việc tổ chức những khóa hướng dẫn này, chúng tôi hy vọng sẽ giúp các chủ công ty thu được những hiểu biết quý giá mà họ có thể áp dụng ngay để phát triển công ty của mình”.

Phân khúc thị trường theo kiểu khách hàng

Một phương pháp phân khúc thị trường hữu dụng khác là nhóm các khách hàng tiềm năng căn cứ theo kiểu khách hàng. Người làm marketing B2B có thể áp dụng khái niệm này theo nhiều cách khác nhau. Họ có thể phân chia khách hàng thành các nhóm lớn - nhà sản xuất, nhà cung cấp dịch vụ, cơ quan chính phủ, tổ chức phi lợi nhuận, nhà bán buôn, hay nhà bán lẻ - và theo ngành. Các nhóm này có thể tiếp tục được chia nhỏ hơn

nữa bằng các phương pháp phân khúc khác sẽ được thảo luận trong phần này.

Phân khúc thị trường dựa trên khách hàng (customer-based segmentation) là một phương pháp thuộc nhóm này và thường xuyên được sử dụng trên thị trường khách hàng B2B. So với người tiêu dùng cuối, khách hàng tổ chức thường có yêu cầu chính xác và phức tạp hơn cho hàng hóa và dịch vụ định mua. Vì lẽ đó, sản phẩm dành cho khách hàng công ty phù hợp với phân khúc thị trường hẹp hơn nhiều so với thị trường của các sản phẩm tiêu dùng thông thường. Một số công ty thiết kế hàng hóa và dịch vụ theo những tiêu chuẩn kỹ thuật riêng cho khách hàng B2B. Hãng công nghệ Tetra, cung cấp cho các tổ chức những dịch vụ môi trường hết sức đa dạng, bao gồm phát triển công nghệ, thiết kế, chế tạo và khắc phục ô nhiễm. Vì khách hàng của hãng bao gồm cả cơ quan chính phủ cũng như công ty tư nhân, và nhu cầu của họ rất khác nhau, nên Tetra cung cấp một loạt các chương trình phù hợp với từng kiểu đối tượng khách hàng. Chẳng hạn, hãng có dịch vụ tư vấn cho công ty dịch vụ công cộng, giúp cộng đồng nạo vét nguồn nước ô nhiễm, thậm chí tiến hành các chương trình dọn những khu vực cả công cộng và tư nhân, xử lý tình trạng cháy nổ,...

Phân khúc thị trường theo mục đích sử dụng cuối

Cơ sở thứ ba để phân khúc thị trường là phân khúc thị trường theo mục đích sử dụng cuối (end-use application segmentation), tập trung vào cách thức sử dụng sản phẩm đặc biệt của khách hàng công ty. Ví dụ, nhà sản xuất thiết bị in ấn có thể phục vụ một thị trường đa dạng, từ công ty dịch vụ công cộng của địa phương, nhà sản xuất xe đạp. Mỗi ứng dụng dùng cuối của thiết bị có thể đặt ra những yêu cầu kỹ thuật riêng về

hiệu quả hoạt động, thiết kế và giá tiền. Ví dụ, Petro Gaz, nhà cung cấp khí công nghiệp, có thể phân khúc thị trường của mình theo người dùng. Nhà sản xuất thép và kính có thể mua khí hydrogen và oxygen, trong khi nhà sản xuất đồ uống và thực phẩm có thể cần khí CO₂. Nhiều công ty quy mô nhỏ và vừa cũng phân khúc thị trường theo mục đích sử dụng cuối. Thay vì cạnh tranh trên những thị trường do các công ty lớn thống trị, họ tập trung vào phân khúc thị trường người dùng cuối cụ thể.

Phân khúc theo tình huống mua

Các công ty thường có cơ cấu tổ chức khác nhau cho bộ phận thu mua, và người làm marketing B2B phải điều chỉnh chiến lược theo đặc điểm này của khách hàng công ty. Một số công ty có bộ phận thu mua tập trung, phục vụ toàn bộ công ty; trong khi nhiều công ty khác lại cho phép các đơn vị tự quản trị hoạt động thu mua của mình. Nhà cung cấp có thể làm việc với một nhân viên thu mua hoặc làm việc với một nhóm ra quyết định thuộc nhiều cấp khác nhau. Mỗi kiểu cơ cấu tổ chức sẽ tạo ra những hành vi mua khác nhau.

Khi tình huống mua hàng có ý nghĩa quan trọng, người làm marketing thường xem xét xem khách hàng đã từng mua hàng bao giờ chưa, hay đây là đơn đặt hàng đầu tiên, rồi đưa ra mức giá hoặc chương trình ưu đãi cho những khách hàng quan trọng. Hãng dịch vụ viễn thông VNPT thường có chương trình chiết khấu dịch vụ điện thoại di động cho khách hàng công ty dưới hình thức tín dụng hoặc hoàn tiền.

Hiện nay, những công ty xây dựng hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (customer relationship management - CRM) - tái chiến lược và hệ thống tái định hướng toàn bộ tổ chức tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng - có thể phân khúc khách hàng

theo các giai đoạn trong mối quan hệ giữa công ty và khách hàng. Ví dụ một công ty B2B có thể xây dựng những chiến lược khác biệt, dành riêng cho nhóm khách hàng mới thu hút, cũng như cho nhóm khách hàng hiện tại mà công ty mong muốn bán thêm sản phẩm mới. Tương tự, việc xây dựng lòng trung thành từ những khách hàng hài lòng cũng đòi hỏi cách tiếp cận khác so với các chương trình có mục đích “cứu vớt” mối quan hệ đang lâm nguy. Nội dung về quản trị quan hệ khách hàng đã được đề cập chi tiết ở các chương 1 và 2.

IV. Cầu của thị trường công ty

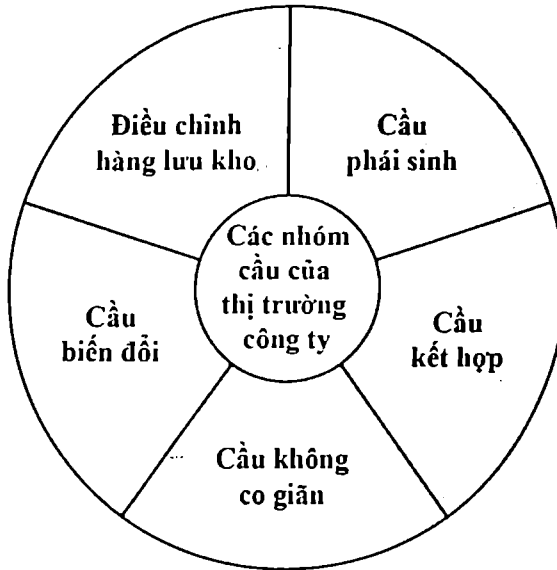
Nội dung của những phần trên đã phân tích và chỉ ra các khác biệt đáng kể giữa kỹ thuật marketing áp dụng cho khách hàng tiêu dùng và kỹ thuật marketing áp dụng cho khách hàng công ty. Giờ ta nói đến một yếu tố quan trọng là cầu.

Bản chất của cầu

Cầu của thị trường công ty thường khác với cầu của thị trường tiêu dùng. Bản chất cầu của thị trường công ty phụ thuộc vào các hình thức (loại) sản phẩm được bán, các khác biệt của nguyên vật liệu thô, các thành phần thiết bị,... Thấu hiểu cầu của thị trường công ty rất quan trọng đối với công ty B2B bởi vì các quyết định của công ty B2B tùy thuộc vào thị trường nào sẽ phục vụ, loại kinh doanh nào sẽ tham gia, các nguồn tài nguyên nào sẽ được đầu tư đều dựa vào cầu.

Cầu của các thị trường này cũng có những đặc điểm khác nhau. Thị trường công ty có các nhóm cầu chính sau : cầu phái sinh (derived demand), cầu biến đổi (volatile demand), cầu kết hợp (joint demand), cầu không co giãn (inelastic demand) và điều chỉnh hàng lưu kho (inventory adjustment). Trong đó, hai

khái niệm cầu phái sinh và cầu kết hợp là quan trọng hơn cả, và là nền tảng để thấu hiểu làm thế nào cầu của thị trường B2B được xác định và thực hành trong thực tế. **Hình 3.1** tóm tắt các nhóm cầu trên thị trường công ty.



Hình 3.1 : Các nhóm cầu trên thị trường khách hàng B2B.

Cầu phái sinh

Khi các chuyên gia marketing B2B tập trung nghiên cứu chi tiêu và sự tin tưởng của người tiêu dùng, họ phải tìm ra các dấu chỉ có ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế. Có thể nói, chi tiêu của người tiêu dùng và của chính phủ gần như tác động đến toàn bộ nền kinh tế. Vì thế, các chuyên gia marketing B2B phải nhận ra nhu cầu về sản phẩm/dịch vụ của mình là cầu phái sinh : đó là cầu về sản phẩm/dịch vụ của công ty phải bắt nguồn từ nhu cầu của người tiêu dùng.

Cầu phái sinh (derived demand) chỉ quan hệ giữa cầu sản

phẩm của một công ty và hoạt động mua các nguồn lực như máy móc, thành phần, thiết bị và nguyên vật liệu thô của công ty đó. Cầu đối với bộ vi xử lý (chip) máy tính phái sinh từ cầu đối với máy tính cá nhân. Nếu có nhiều công ty và khách hàng cá nhân mua máy tính mới, cầu đối với bộ vi xử lý sẽ tăng; nếu lượng tiêu thụ máy tính giảm, cầu đối với bộ vi xử lý sẽ giảm. Ví dụ, hãng Lear, cung cấp ghế ô tô và các thiết bị nội thất khác cho các nhà sản xuất xe như Ford và General Motors. Với việc đóng cửa nhà máy và kế hoạch sản xuất cắt giảm gần đây của nhà sản xuất xe, cầu thị trường đối với sản phẩm của Lear cũng giảm.

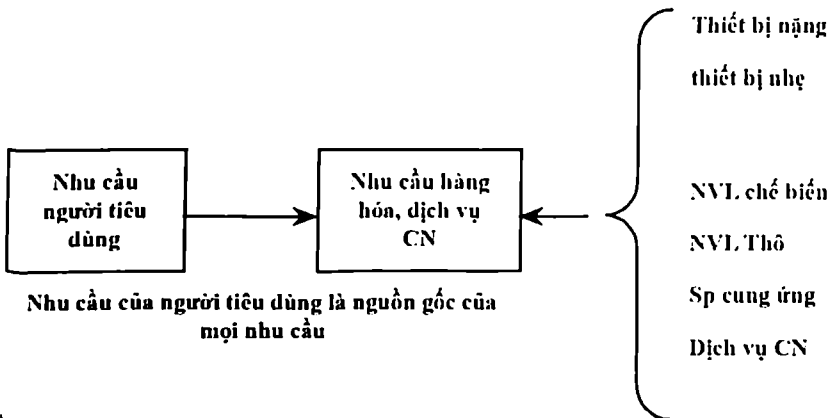
Sản phẩm mà các khách hàng tổ chức đặt mua thường được chia thành hai hạng mục : *hạng mục vốn* (capital item) và *hạng mục chi tiêu* (expense item). Về cơ bản, cầu phái sinh sẽ tác động đến cả hai nhóm này. Hạng mục vốn là những tài sản lâu dài của công ty và phải khấu hao theo thời gian. Khấu hao (depreciation) là thuật ngữ kế toán chỉ việc khấu trừ một phần chi phí của hạng mục vốn vào doanh thu hàng năm, nhằm xác định lợi nhuận ròng của công ty. Có thể kể ra một số ví dụ về những sản phẩm thuộc hạng mục vốn như cơ sở hạ tầng thiết bị quan trọng như nhà máy sản xuất mới, tòa nhà văn phòng và hệ thống máy tính.

Ngược lại, hạng mục chi tiêu là những hạng mục được tiêu thụ trong khoảng thời gian ngắn hơn. Nhân viên kế toán sẽ tính chi phí của những sản phẩm này vào thu nhập trong năm mua. Những sản phẩm thiết yếu để vận hành công việc, từ giấy photocopy đến dầu bôi trơn máy móc, là những ví dụ về hạng mục chi tiêu.

Những đặc tính của cầu phái sinh. Cầu phái sinh hay cầu có nguồn gốc là một khái niệm cơ quan trọng trong

marketing B2B. Khái niệm này tương đối đơn giản nhưng hay bị hiểu nhầm.

Các khách hàng tổ chức, kể cả khách hàng ở khu vực nhà nước và các viện, không mua hàng hóa và dịch vụ để phục vụ cho nhu cầu và ước muốn của bản thân họ mà để sản xuất và phân phối các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ cho các khách hàng của họ. Thuật ngữ “có nguồn gốc” cho thấy nhu cầu của các khách hàng tổ chức đối với các hàng hóa và dịch vụ bắt nguồn từ nhu cầu từ khách hàng của họ.



Hình 3.2: Nhu cầu có nguồn gốc từ khách hàng.

Cầu biến đổi

Cầu phải sinh tạo ra sự biến đổi trong cầu của thị trường công ty. Giả sử khối lượng hàng bán cho một nhà bán lẻ xăng dầu tăng 5%/năm. Tiếp tục giả sử, cầu hiện tại cho nhãn hiệu xăng dầu này giảm tới mức chỉ còn 3%/năm. Sự sụt giảm này có

thể là lý do để công ty cân nhắc giữ nguyên trạng các trạm bơm xăng dầu hiện tại và chỉ thay thế chúng khi điều kiện thị trường cải thiện. Theo cách này, ngay cả những thay đổi nhỏ nhất trong cầu tiêu dùng đối với nhãn hiệu xăng dầu này cũng sẽ tác động đáng kể đến nhà sản xuất thiết bị bơm xăng dầu.

Cầu kết hợp

Cầu kết hợp (joint demand) trái với cầu phái sinh, đề cập đến tình huống hai sản phẩm được sử dụng và có nhu cầu sử dụng cùng với nhau. Cầu kết hợp là một yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng đến cầu của thị trường, là tác động xuất hiện khi cầu cho một sản phẩm công ty liên quan đến cầu cho một sản phẩm công ty khác, được sử dụng kết hợp với nó. Thí dụ cả gỗ xẻ và bê tông đều cần dùng trong xây dựng. Nếu nguồn cung gỗ giảm, sự sụt giảm trong lĩnh vực xây dựng nhà sẽ có nhiều khả năng ảnh hưởng tới cầu về bê tông. Một ví dụ khác là cầu kết hợp giữa điện năng và các động cơ lớn chạy bằng turbine. Nếu người tiêu dùng quyết định sử dụng tiết kiệm điện, cầu đối với những nhà máy điện năng mới sẽ giảm, và cầu đối với các thiết bị và phụ tùng thay thế cho turbine cũng vậy.

Cầu kết hợp gây ra các thử thách marketing lớn cho các sản phẩm công nghệ bởi vì các công ty phải phụ thuộc vào công nghệ. Nếu công nghệ mới hiện đại hơn mà công ty chưa thể ứng dụng, công ty có thể mất thị trường. Thí dụ như, có nhiều cách thức để nhận tín hiệu tivi : qua cáp, qua vệ tinh qua phát sóng và nhận tín hiệu bằng ăng ten nhưng các mạng lưới thương mại dựa vào dựa vào thu tín hiệu bằng ăng ten ngày càng giảm sút. Sự khác biệt giữa cầu kết hợp và cầu phái sinh là với cầu kết hợp, nhu cầu cho hai sản phẩm là đồng thời bởi vì cả sản phẩm và dịch vụ được tiêu thụ đồng thời. Trong khi với cầu phái sinh,

sản phẩm sau cùng được tiêu thụ là sự xuôi dòng của nhiều bước tách biệt với nhà sản xuất.

Những đặc tính của cầu kết hợp. Cầu kết hợp xuất hiện khi nhu cầu của một sản phẩm phụ thuộc vào việc sản phẩm đó được sử dụng chung với một hoặc nhiều sản phẩm khác. Trong trường hợp này, các sản phẩm có được nhu cầu kết hợp, hoặc có thể không tồn tại nhu cầu đối với tất cả các sản phẩm.

Ví dụ như nhà máy của General Motor chuyên cung cấp các tấm kim loại để phục vụ cho công việc lắp ráp xe hơi của GM tại các nhà máy khác. Khi toàn thể công nhân tại nhà máy tấm kim loại đình công, và nhà máy phải ngưng hoạt động. Điều này có nghĩa là ngưng cung cấp các tấm kim loại cho các nhà máy khác của GM trên toàn thế giới. Tình hình còn nghiêm trọng hơn, cuối cùng nhiều nhà máy khác của GM trên thế giới phải đóng cửa. Hậu quả là những nhà máy phải đóng cửa của GM là những khách hàng lớn, mua rất nhiều các hàng hóa và dịch vụ khác để phục vụ công tác sản xuất. Nhưng khi các tấm kim loại không còn được cung ứng thì nhu cầu cho các loại hàng hóa và dịch vụ khác cũng chấm hết.

Qua ví dụ trên ta thấy ảnh hưởng của nhu cầu kết hợp rất lớn. Việc chấm dứt hay hình thành nhu cầu cho một loại sản phẩm hay dịch vụ có thể kéo theo việc chấm dứt hay phát triển về nhu cầu của một hay nhiều hàng hóa khác.

Cầu không co giãn

Cầu không co giãn (inelastic demand) có nghĩa là cầu của toàn ngành sẽ không thay đổi nhiều khi giá của một sản phẩm cụ thể nào đó thay đổi. Nếu giá gỗ xẻ giảm, công ty xây dựng không nhất thiết phải mua nhiều gỗ xẻ hơn, trừ khi yếu tố khác -

như lãi suất thế chấp giảm - khiến thêm nhiều người tiêu dùng Việt Nam quyết định mua nhà mới. Trong thị trường tiêu dùng, sự co giãn của cầu có nghĩa là khi giá cả của một sản phẩm gia tăng thì người tiêu dùng Việt Nam sẽ lựa chọn sản phẩm thay thế. Thị trường công ty thì không đơn giản như vậy, các công ty rất khó lựa chọn sản phẩm thay thế hay không có sự lựa chọn nào khác *trong một thời gian ngắn* vì các nhà sản xuất B2B không thể nào thay đổi phương thức sản xuất ngay lập tức được. Khi không có sản phẩm thay thế thì cầu không co giãn và chịu ảnh hưởng của sự thay đổi giá.

Lưu ý là các công ty rất khó lựa chọn sản phẩm thay thế hay không có sự lựa chọn nào khác trong một thời gian ngắn điều đó không có nghĩa là sản phẩm thay thế trong thị trường B2B không phong phú mà trái lại sản phẩm thay thế trong thị trường B2B còn nhiều hơn thị trường B2C. Khi thực hiện một dây chuyền sản xuất, các nhà vận hành B2B có thể chọn nhiều loại đinh tán, đai ốc, bu lông, chất dính, các loại móc khóa,... Bạn hãy thử hình dung xem một chiếc tivi được làm từ hàng ngàn linh kiện thì có thể nhận ra sản phẩm thay thế trong thị trường B2B phong phú đến mức nào. Khi có khá nhiều sản phẩm thay thế và có thể chọn lựa cái này hay cái khác mà không ảnh hưởng đến sản phẩm cuối cùng thì cầu sẽ co giãn hơn và càng chịu ảnh hưởng của sự thay đổi giá cả trong dài hạn.

Sự co giãn về giá chịu ảnh hưởng bởi cầu phái sinh. Nếu nhu cầu của khách hàng không co giãn thì cầu của các thành phần không chịu ảnh hưởng bởi giá. Trái lại, khi khách hàng nhạy cảm với giá, thì cầu của các thành phần sẽ chịu ảnh hưởng nặng nề bởi sự thay đổi giá. Bởi vì tầm quan trọng của cầu phái sinh nên các chuyên gia marketing B2B luôn quan tâm đến việc

các báo cáo và dự báo về nhu cầu của khách hàng.

Điều chỉnh hàng lưu kho

Điều chỉnh hàng lưu kho và chính sách lưu kho cũng có thể tác động đến cầu công ty. Giả sử các công ty sản xuất của một ngành cho rằng mức lưu kho tối ưu đối với nguyên vật liệu thô là lượng dự trữ đủ dùng trong 60 ngày.

Tuy nhiên, giả sử điều kiện kinh tế hoặc các yếu tố khác khiến công ty phải tăng mức lưu kho để đảm bảo đủ nguồn cung trong thời gian 90 ngày. Sự thay đổi này sẽ dồn dập mang tới cho nhà cung cấp nguyên vật liệu thô những đơn đặt hàng mới.

Ngoài ra, chính sách lưu kho theo phương pháp sản xuất tức thời (just in time - JIT) cũng nỗ lực nâng cao hiệu quả bằng cách giảm lượng hàng lưu kho xuống mức thấp nhất có thể, đồng thời yêu cầu nhà cung cấp chỉ giao hàng khi nào quy trình sản xuất cần đến. JIT cho phép các công ty dự đoán tốt hơn họ sẽ cần dùng cái gì, khi nào cần, đồng thời giảm đáng kể chi phí sản xuất cũng như lượng hàng lưu kho. Việc áp dụng rộng khắp nguyên tắc JIT cũng có tác động đáng kể đến hành vi mua của tổ chức. Công ty áp dụng JIT thường đặt mua từ một số nhà cung cấp. Trong một số trường hợp, phương pháp JIT có thể dẫn đến hiện tượng khai thác đơn nguồn (sole sourcing) đối với một số sản phẩm, tức là mua toàn bộ kho sản phẩm của công ty từ một nhà cung cấp duy nhất. Trao đổi dữ liệu điện tử (electronic data interchange - EDI) và chính sách quản trị kho phản hồi nhanh (quick-response inventory policy) cũng tạo ra những kết quả tương tự trong ngành thương mại. Xu hướng quản trị kho mới đây nhất, JIT II, đòi hỏi các nhà cung cấp phải có đại diện tại cơ sở khách hàng, làm việc tại chỗ trong một đội có sự tham gia của cả bên bán và bên mua. Nhà cung cấp lập kế hoạch và đặt

hàng với sự tham vấn của khách hàng. Cách thức sắp xếp quá trình quản trị kho như vậy giúp nâng cao hoạt động quản trị luồng hàng.

Mặc dù việc điều chỉnh hàng lưu kho hết sức thiết yếu trong quá trình sản xuất, nhưng chúng cũng có ý nghĩa quan trọng không kém đối với các nhà bán buôn và bán lẻ. Có lẽ quá trình quản trị hàng lưu kho của Coopmart - nhà bán lẻ lớn nhất Việt Nam là phức tạp hơn cả. Các nhà cung cấp như Procter & Gamble và Unilever - bản thân cũng là những gã khổng lồ - làm việc hết sức chặt chẽ với Coopmart, trong việc giám sát và điều chỉnh hàng lưu kho mỗi khi cần. Phần lớn doanh thu của các nhà cung cấp lớn khác tại Việt Nam cũng là từ Coopmart, vì vậy công tác quản trị hàng lưu kho cũng là hoạt động thiết yếu đối với các công ty này.

V. Những yếu tố ảnh hưởng đến marketing B2B

Ở phần trên chúng ta đã trình bày về thị trường công ty bao gồm các thành phần của thị trường, các đặc điểm của thị trường, các cách thức phân khúc và cấu trúc của thị trường công ty. Tuy nhiên, thị trường công ty hay hệ thống trong môi trường kinh doanh hiện đại còn chịu sự tác động và ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố bên ngoài. Các mối tương tác này đóng một vai trò thiết yếu trong việc vận hành một hệ thống. Hiểu và tối ưu hóa các mối tương tác này là công việc quan trọng mà các chuyên gia marketing B2B cần phải chú ý để việc hoạch định chiến lược của mình đạt hiệu quả cao nhất. Thường thì các yếu tố bên ngoài là các yếu tố tự nhiên khách quan, không tuân theo sự điều khiển chủ quan của chúng ta, vì vậy nhiệm vụ của chúng ta là tìm cách thích ứng với các điều kiện và ảnh hưởng này.

Các yếu tố môi trường. Là các yếu tố có ảnh hưởng lớn đến các công ty marketing giữa các tổ chức nhưng các công ty này ngược lại không thể điều khiển hay tác động vào các yếu tố này. Vì vậy, các chuyên gia marketing B2B thường tìm cách thích nghi với các yếu tố này hơn là tìm cách điều khiển chúng. Các yếu tố này thường được phân thành hai cấp sau : cấp độ vĩ mô, và cấp độ ngành công nghiệp. Cấp độ vĩ mô bao gồm các yếu tố như : kinh tế, sinh thái, công nghệ, chính trị/pháp luật, toàn cầu... Cấp độ ngành công nghiệp bao gồm các yếu tố : như cạnh tranh, các sản phẩm có tính thay thế, ảnh hưởng của nhà cung cấp, ảnh hưởng và quyền lực từ khách hàng.

Các yếu tố khác. Bên cạnh các yếu tố môi trường, còn có một lực lượng nữa có ảnh hưởng đến hệ thống marketing giữa các tổ chức cần xem xét đó là các lực lượng hỗ trợ (facilitating forces). Các lực lượng này tuy không phải là các thành viên chính thức của hệ thống song nó có vai trò quan yếu ảnh hưởng đến hoạt động của hệ thống. Ví dụ rõ nét về các lực lượng này có thể là các ngân hàng, các công ty tài chính, các công ty vận tải, các công ty nghiên cứu thị trường, các công ty tư vấn...

Các yếu tố môi trường cụ thể

Cấp độ ngành công nghiệp. Là mô hình 5 yếu tố (còn được gọi là năm lực lượng cạnh tranh của Micheal E, Porter).

Các đối thủ hiện tại (current competitors). Là những công ty/đối thủ đã và đang cạnh tranh với nhau trên thị trường.

Đối thủ cạnh tranh mới (new competitors). Là những công ty/đối thủ có khả năng hay mới gia nhập vào thị trường.

Các nhà cung cấp (suppliers). Các nhà cung cấp nhiều khi có rất nhiều ảnh hưởng/quyền lực đối với hệ thống, và tình hình

cạnh tranh trên thị trường. Họ nhiều khi bỏ qua công ty để bán trực tiếp cho khách hàng cuối cùng trên thị trường.

Các khách hàng (customers). Khách hàng trên thị trường hàng hóa B2B là các công ty/tổ chức, họ có khả năng sản xuất và quản trị, do đó nhiều khi trong cân nhắc giữa sản xuất hay mua ngoài họ có thể trở thành đối thủ cạnh tranh của các nhà marketing B2B.

Các sản phẩm thay thế (substitutes). Là các sản phẩm được khách hàng đánh giá có khả năng thay thế cho các sản phẩm hiện có. Các sản phẩm thay thế này đôi khi không thể thay thế một cách hoàn hảo, tuy nhiên khách hàng nhiều khi lại cho rằng đây là các sản phẩm hoàn toàn tương tự.

Cấp độ vĩ mô

Các yếu tố kinh tế (economic forces). Toàn bộ hệ thống marketing B2B và từng công ty đơn lẻ trong hệ thống này hoạt động trong bối cảnh của nền kinh tế của các quốc gia trên thế giới, các nền kinh tế này lại là các bộ phận của nền kinh tế thế giới. Như vậy, các công ty marketing B2B chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố kinh tế cả ở cấp quốc gia và toàn cầu. Phát triển kinh tế hay suy thoái kinh tế, các thay đổi về tỷ số lạm phát, giá cả thất nghiệp, thu nhập, và các nguồn tài nguyên, chính sách tài dụng đều có ảnh hưởng nhất định đến hoạt động của các công ty. Có rất nhiều các công ty tiến hành công tác hoạch định tốt nhưng thất bại vì đã không tiên liệu được hay bỏ qua những thay đổi của các điều kiện kinh tế trong nước và toàn thế giới.

Các yếu tố thuộc về công nghệ (technological forces). Công nghệ là yếu tố có tính kịch tính cao nhất trong môi trường marketing. Có thể thấy rất rõ rằng công nghệ là nền tảng của sự

cạnh tranh trên thị trường. Công nghệ tạo ra sự ảnh hưởng lớn đối với các sản phẩm đang có trên thị trường. Chẳng hạn, các phần mềm xử lý văn bản đã thay thế các máy đánh chữ, các máy photo thay thế cho những tờ giấy cacbon, các con robot thay thế cho các quy trình sản xuất truyền thống.

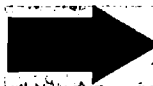
Các yếu tố chính trị và/hoặc pháp lý (political and/or legal forces). Chính trị và pháp lý là hai mặt của một vấn đề. Chúng có mối liên hệ hết sức chặt chẽ với nhau. Hơn ai hết, các công ty hoạt động trên thị trường chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các yếu tố này. Các yếu tố chính trị ở tất cả các cấp chính quyền đều có ảnh hưởng đến hoạt động của các công ty. Tuy nhiên, nổi bật lên là vai trò của chính quyền trung ương. Các thể chế chính trị có ảnh hưởng rất lớn đến đường lối và chính sách của một quốc gia về các mặt như kinh tế xã hội, và từ đó các ràng buộc đối với các công ty cũng bị ảnh hưởng. Bên cạnh đó, các yếu tố pháp lý được xem là chuẩn mực cho hoạt động của các công ty. Các yếu tố này có ảnh hưởng hàng ngày hàng giờ, và các công ty cần hết sức quan tâm đến các yếu tố này.

Các yếu tố về môi trường sinh thái (ecological forces). Ngày nay nhân loại quan tâm nhiều hơn về môi trường tự nhiên mà họ đang sinh sống. Vấn đề sinh thái, bảo vệ cảnh quan, môi trường sống, bảo vệ động vật hoang dã, trở thành các mối quan tâm hàng đầu của nhân loại. Các công ty cần thấy được xu thế này để điều chỉnh các hoạt động của mình nhằm thích ứng được các mục tiêu chung của xã hội.

Các yếu tố toàn cầu (global forces). Khái niệm biên giới ngày càng mờ nhạt và mất tác dụng khi có sự bùng nổ về phương tiện truyền thông và vận tải. Ngày nay các công ty không còn chịu sự cạnh tranh từ các đối thủ trong cùng một khu

vực, cùng một quốc gia, mà phải cạnh tranh đôi đầu với các đối thủ từ khắp các nơi trên thế giới. Thị trường B2B cũng không chỉ là một khu vực, một thành phố, một quốc gia, mà nó đã mở ra trên toàn thế giới. Khuynh hướng này mang lại những cơ hội cũng như những thách thức rất lớn cho các công ty.

Thị trường B2B chịu tác động của nhiều yếu tố ảnh hưởng, một số là ảnh hưởng từ bên ngoài, số khác lại liên quan đến cơ cấu tổ chức và nhân sự bên trong của tổ chức. Ngoài các yếu tố về sản phẩm như giá mua, chi phí lắp đặt, vận hành và bảo trì, dịch vụ của nhà cung cấp, công ty còn phải xem xét các yếu tố ảnh hưởng rộng hơn về môi trường, tổ chức và ảnh hưởng giữa các cá nhân. Những yếu tố bên trong ảnh hưởng đến marketing B2B sẽ được trình bày ở chương 4.



Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 3

Xác định thị trường B2B và giải thích sự khác nhau giữa thị trường B2C và B2B. Thị trường tổ chức có quy mô rất lớn bao gồm tất cả các tổ chức mua hàng hóa và dịch vụ với mục đích sản xuất ra các sản phẩm hay dịch vụ khác hay để bán lại, hoặc cho thuê nhằm kiếm lời. nếu so sánh với thị trường người tiêu dùng thì thị trường tổ chức có ít người mua hơn, nhưng người mua lại tầm cỡ hơn. Cầu của thị trường tổ chức là nhu cầu có tính phái sinh, có xu hướng co giãn trong thời gian ngắn không chịu tác động của giá cả. Cầu của nhiều thị trường B2B biến động mạnh và nhanh hơn trong dài hạn. Người bán và người mua trên thị trường công ty thường phụ thuộc lẫn nhau.

Xác định các đặc điểm chính của thị trường công ty và cấu của thị trường này. Những đặc điểm chính của thị trường công ty là sự tập trung về địa lý, quy mô và số lượng người mua, quy trình ra quyết định mua và mối quan hệ giữa người mua và người bán. Các nhóm cầu chính gồm có cầu phái sinh, cầu biến đổi, cầu kết hợp, cầu

không co giãn và điều chỉnh hàng lưu kho.

Giải thích lần lượt từng thành phần trong thị trường công ty (B2B). Thị trường B2B được chia thành bốn phân khúc : thị trường công ty sản xuất, khối ngành thương nghiệp, chính phủ và tổ chức. Thị trường công ty sản xuất bao gồm những cá nhân và công ty thu mua sản phẩm để sử dụng trực tiếp hoặc gián tiếp cho quá trình sản xuất hàng hóa và dịch vụ khác. Ngành thương nghiệp là những tổ chức như nhà bán lẻ và bán buôn chuyên thu mua để bán lại cho tổ chức khác. Hoạt động mua hàng của chính phủ ở trung ương và địa phương có mục đích chính là tạo ra các lợi ích công nào đó. Phân khúc thứ tư, tổ chức, bao gồm nhiều loại hình tổ chức khác nhau như bệnh viện, trường học, bảo tàng và các tổ chức phi lợi nhuận...

Cơ sở để phân khúc thị trường B2B. Các chuyên gia marketing công ty sử dụng nhiều biến số khác nhau để phân khúc thị trường của mình. Tuy nhiên, thị trường công ty cũng có thể được phân khúc bằng nhân khẩu học (ngành công nghiệp, quy mô công ty), đặc điểm hoạt động, định hướng bán hàng, yếu tố tình huống và đặc điểm cá nhân. Hiệu quả của việc phân tích phân khúc phụ thuộc và việc tìm ra những phân khúc có thể đo lường được, dễ thâm nhập, đáng kể, khác biệt và có thể hoạt động. Để hướng mục tiêu và các phân khúc thị trường tốt nhất, trước hết, công ty đánh giá quy mô và đặc điểm phát triển, sức hấp dẫn về cấu trúc của từng phân khúc phù hợp với mục đích và nguồn lực của công ty. Sau đó, công ty chọn một trong bốn chiến lược phân khúc mục tiêu - từ mục tiêu rất rộng đến rất hẹp.

Mô tả những phương pháp phân khúc thị trường công ty (B2B) chủ yếu. Thị trường công ty có thể được phân khúc theo (1) đặc điểm nhân khẩu học, (2) kiểu khách hàng, (3) mục đích sử dụng cuối, và (4) tình huống mua.

Những yếu tố môi trường ảnh hưởng đến marketing B2B. Là các yếu tố có ảnh hưởng lớn đến các công ty marketing giữa các tổ chức nhưng các công ty này ngược lại không thể điều khiển hay tác

động vào các yếu tố này. Vì vậy, các chuyên gia marketing B2B thường tìm cách thích nghi với các yếu tố này hơn là tìm cách điều khiển chúng. Các yếu tố này thường được phân thành hai cấp sau : cấp độ vĩ mô, và cấp độ ngành công nghiệp. Cấp độ vĩ mô bao gồm các yếu tố như : kinh tế, sinh thái, công nghệ, chính trị/pháp luật, toàn cầu... Cấp độ ngành công nghiệp bao gồm các yếu tố : như cạnh tranh, các sản phẩm có tính thay thế, ảnh hưởng của nhà cung cấp, ảnh hưởng và quyền lực từ khách hàng.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Hãy trình bày những hiểu biết của bạn về thị trường công ty về quy mô, khối lượng hàng hóa. Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
2. Hãy trình bày những hiểu biết của bạn về cấu trúc thị trường B2B và các đặc tính của cầu. Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
3. Hãy trình bày những hiểu biết của bạn về bản chất của tổ chức mua hàng. Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
4. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về các quyết định mua hàng và quá trình hình thành quyết định mua. Giải thích và minh họa.
5. Thế nào là thị trường công ty sản xuất ? Giải thích và minh họa bằng tình huống thực tế của các công ty Việt Nam.
6. Thế nào là thị trường nhà bán buôn và thị trường bán lẻ ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.
7. Thế nào là thị trường các tổ chức và các cơ quan chính phủ ? Giải thích và minh họa từ thực tế của các công ty Việt Nam.
8. Cơ sở khoa học để phân khúc thị trường B2B ? Những yêu cầu để phân khúc thị trường hiệu quả ?

9. Tại sao phân khúc thị trường theo yếu tố địa lý lại quan trọng trong thị trường B2B ? Giải thích và minh họa.

10. Tại sao phân khúc thị trường theo đặc điểm nhân khẩu học lại quan trọng trong thị trường B2B ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

11. Tại sao phân khúc thị trường theo kiểu khách hàng lại quan trọng trong thị trường B2B ? Giải thích và minh họa.

12. Tại sao phân khúc thị trường theo mục đích sử dụng cuối lại quan trọng trong thị trường B2B ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

13. Tại sao phân khúc thị trường theo tình huống mua lại quan trọng trong thị trường B2B ? Giải thích và minh họa.

14. Hãy trình bày về bản chất của cầu trong thị trường công ty. Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

15. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về cầu phái sinh và những đặc tính của cầu phái sinh. Giải thích và minh họa.

16. Thế nào là cầu không co giãn ? Giải thích và minh họa.

17. Công ty điều chỉnh hàng lưu kho như thế nào ? Giải thích và minh họa từ các công ty Việt Nam.

18. Cầu phái sinh khác cầu biến đổi như thế nào ? Giải thích và minh họa. Nêu một thí dụ về cầu phái sinh.

19. Cầu phái sinh khác cầu kết hợp như thế nào ? Giải thích và minh họa. Thế nào là cầu không co giãn trong thời gian ngắn hạn khi có sự thay đổi giá ? Giải thích và minh họa. Nêu một thí dụ minh họa

20. Những yếu tố môi trường nào ảnh hưởng đến marketing B2B ? Giải thích và minh họa.

Bài tập tình huống

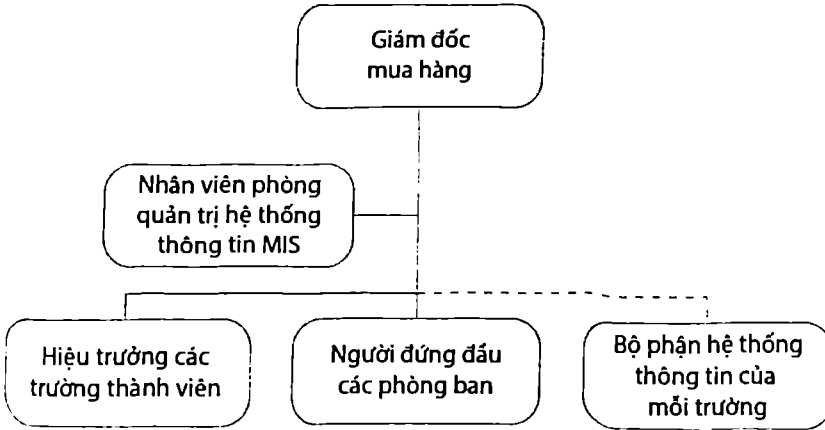
Tình huống 1 : Mua hệ thống ERP mới.

Một trường đại học công lập đa ngành lớn ở Saigon có hơn 20 cơ sở khắp thành phố với gần 200 máy tính và phần mềm để quản trị các chức năng như đăng ký nhập học, đăng ký học các học phần, đăng ký thi, ghi hóa đơn và thu tiền, mua sắm, quản trị nhân lực và bảng lương... Một số hệ thống chạy trên các máy chủ trong khi một khác thì kết nối với các máy tính cá nhân toàn trường. Trường đã chỉ định một chuyên gia mới là ông Nguyễn Thành Long. Ông Long đã nhận ra rằng có những lĩnh vực có thể tiết kiệm rất lớn nhân lực. Ông Long đã nhận ra hệ thống ERP và tìm thấy một định nghĩa mở rộng như sau "Hệ thống hoạch định nguồn lực công ty – ERP tích hợp quản trị thông tin bên trong và bên ngoài toàn công ty". Không ít tập đoàn, nhà quản trị công ty hàng đầu thế giới coi ERP là chìa khóa cho thành công của công ty. ERP cũng đã được đưa vào giảng dạy trong môn quản trị vận hành tại các trường đại học hàng đầu về quản trị công ty.

Hệ thống hoạch định nguồn lực công ty - Enterprise Resource Planning (ERP) là một thuật ngữ được dùng liên quan đến đến một loạt hoạt động của công ty do phần mềm máy tính hỗ trợ, để giúp cho công ty quản trị các hoạt động chủ chốt của nó, bao gồm : kế toán, phân tích tài chính, quản trị mua hàng, quản trị tồn kho, hoạch định và quản trị vận hành, quản trị hậu cần, quản trị quan hệ khách hàng, v.v... Mục tiêu tổng quát của hệ thống này là đảm bảo các nguồn lực thích hợp của công ty như nhân lực, vật tư, máy móc và tiền bạc có sẵn với số lượng đủ khi cần, bằng cách sử dụng các công cụ hoạch định và lên kế hoạch hết sức hữu ích cho các tổ chức.

Trở lại với trường hợp của trường đại học đa ngành, các thành phần của hệ thống hoạch định nguồn lực bao gồm một cơ sở dữ liệu trung tâm lưu trữ và quản trị các thông tin chủ yếu của trường. Qua thảo luận với tất cả phòng ban trong trường đại học thấy cần trang bị

hệ thống hoạch định nguồn lực công ty mới và tốn khoảng 20 tỷ đồng. Vì thế có khá nhiều cuộc thảo luận giữa các phòng ban để mọi người cùng nhất trí với kế hoạch này để nâng cấp hoạt động quản trị.



Lưu đồ mua hàng của trường đại học đa ngành.

Bởi vì trường đại học quá lớn với hơn 200.000 sinh viên nên ông Long cần khá nhiều nhân sự hỗ trợ mình, bao gồm phòng hệ thống quản trị thông tin (MIS). Ông Long nhận thấy rằng hệ thống hoạch định nguồn lực công ty mới yêu cầu phải có nhiều thay đổi quan trọng của toàn bộ tổ chức. Trường đại học là trường đa ngành có nhiều phòng ban, bao gồm nhiều trường thành viên và nhiều phòng ban chéo; mỗi trường thành viên đều muốn có tiếng nói với hệ thống hoạch định. Lý do là mỗi trường thành viên hay phòng ban của mỗi trường đều muốn có mức độ độc lập tương đối với toàn trường.

Ông Long đã nhận thấy rằng dù đã có sự đồng thuận trong việc nhận ra ưu điểm của hệ thống hoạch định ERP, hệ thống ERP vẫn khá phức tạp. Đặc biệt là đáp ứng được đòi hỏi của mỗi nhóm thành viên mua hàng. Nhóm mua hàng phải có đa nhiệm vụ và người đứng đầu của mỗi nhóm cần được chọn ra từ bên trong và bên ngoài của tổ chức và phải là người có đủ thẩm quyền. một ủy ban mua hàng phải bao gồm các lãnh đạo cá nhân được chọn ra từ mỗi nhóm mua hàng. Hai

công ty chủ yếu cung cấp hệ thống ERP trên toàn cầu là Oracle và SAP. Giả sử rằng bạn là giám đốc marketing của SAP phục vụ cung ứng hệ thống ERP cho hệ thống giáo dục. Tất nhiên, bạn sẽ tiếp xúc với khách hàng rất lớn. Trường đại học trong thí dụ này không chỉ là một tổ chức có khả năng mua sắm ban đầu lớn mà còn tiếp tục mua sắm trong tương lai nên duy trì mối quan hệ với họ là cần thiết.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Môi trường chính trị và pháp lý trong tình huống này ảnh hưởng đến quy trình mua hàng của trường đại học như thế nào ? Những ai thường tham gia vào quy trình mua hàng ?

2. Những ai thường có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng ? Mô tả tóm tắt những gì mà bạn nhận thấy là ảnh hưởng của môi trường đến việc ra quyết định mua hệ thống hoạch định nguồn lực công ty – ERP của trường đại học ?

3. Ảnh hưởng của nhóm mua hàng hay trung tâm mua hàng trong việc đánh giá công ty của bạn như một nhà cung ứng tiềm năng.

Các bạn sinh viên lưu ý : Chi cần đọc kỹ nội dung của chương, các bạn sẽ dễ dàng trả lời các câu hỏi ở trên. Đối với các câu hỏi tình huống ứng dụng, bạn nào muốn biết câu trả lời của bản thân mình có đạt yêu cầu hay không, hãy gửi câu trả lời của bạn về nhà sách Tuấn Minh, địa chỉ 237 Điện Biên Phủ, phường 6, quận 3, TP. HCM hoặc mail câu trả lời của bạn về địa chỉ e-mail : tuanminh2377@gmail.com. Nhà sách Kinh Tế Tuấn Minh sẽ chuyển đến tác giả và tác giả sẽ thu xếp thời gian để góp ý và chỉnh sửa để trả lời cho các bạn trong thời gian sớm nhất. Ngoài ra, cảm ơn đất nước này là lòng mẹ đã cưu mang chúng tôi nên chúng tôi đã đưa hàng núi thông tin lên trang mạng Kinhtetuanminh.vn để phục vụ bạn đọc miễn phí, đặc biệt là các giảng viên và sinh viên. Rất nhiều câu hỏi trong các chương và nhiều nội dung không có điều kiện trình bày trong sách sẽ được đưa lên trang mạng này. Các bạn hãy dẫn đường link cho bạn mình hay giới thiệu để nhiều người được biết.

Chương

4

Thiết lập, phát triển và quản trị mối quan hệ B2B

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ❶ Hiểu được các bước phát triển mối quan hệ người bán – người mua qua ẩn dụ hôn nhân.
- ❷ Hiểu được mô hình 5 bước của Dwyer là *nhận biết, khám phá, mở rộng, cam kết và chấm dứt mối quan hệ.*
- ❸ Hiểu được tầm quan trọng của lòng trung thành và biết phân khúc lòng trung thành.
- ❹ Hiểu và giải thích được việc xây dựng mối quan hệ người bán – người mua trong thị trường B2B, đặc biệt là bán chéo và bán gia tăng trong B2B.
- ❺ Biết được cách tạo ra chất lượng mối quan hệ và lộ trình phát triển lòng trung thành.
- ❻ Hiểu được cách thức quản trị khách hàng lớn, đặc biệt là quản trị khách hàng lớn chiến lược trong thị trường B2B.

Không hiểu được sâu về học thuật thì không có cơ sở để thực hành ứng dụng. Chương 2 dù đã nói về xây dựng mối quan hệ trong B2B nhưng chưa lý giải các ẩn ý sâu xa đằng sau nó. Chương 4 này giới thiệu các nghiên cứu mới nhất trên thế giới về các mô hình xây dựng mối quan hệ để ứng dụng cụ thể hơn ở chương 5. Mối quan hệ trong marketing B2B bao quanh các hiện tượng trao đổi giữa mối quan hệ giữa các công ty (mối quan hệ B2B) và mối quan hệ giữa công ty và cá nhân (B2C).

Xây dựng mối quan hệ với khách hàng

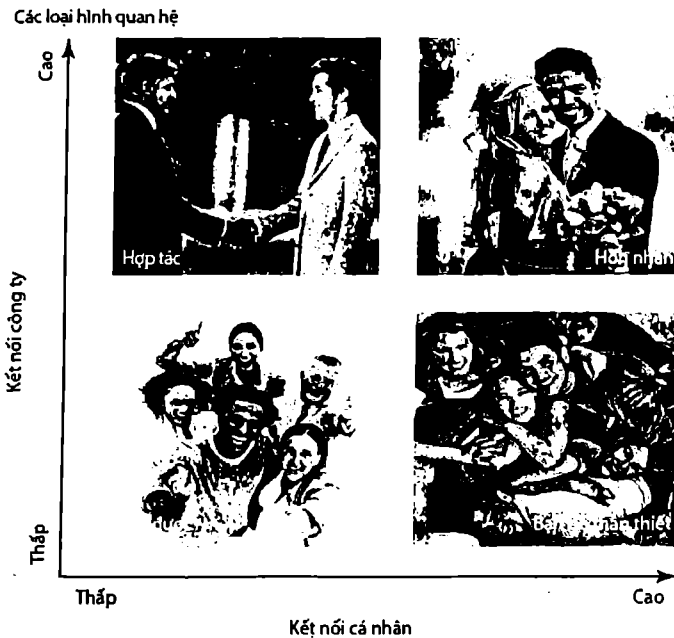
Trong tiếp cận mối quan hệ, một giao dịch cụ thể giữa một công ty và khách hàng không phải là một sự kiện tách rời mà là sự trao đổi mối quan hệ có đặc điểm độc lập và tương tác lẫn nhau. Tuy phân tích sau đây chủ yếu nhấn mạnh đến quan hệ cá nhân, nhưng tiếp cận mạng lưới các mối quan hệ như thế có mối liên hệ mật thiết với nhau. Có nhiều diễn viên khác nhau trong thị trường liên kết với nhau trực tiếp hay gián tiếp.

Mối quan hệ trao đổi ngụ ý luôn có một cá nhân cụ thể giữa người bán và người mua. Mối quan hệ này phát triển thông qua tương tác qua thời gian và là dấu hiệu định hướng lẫn nhau giữa hai bên với nhau. Trong tương tác, người mua luôn năng động như người bán. Việc tương tác bao gồm các trao đổi thông tin, kinh doanh và xã hội cũng như sản phẩm, quy trình và lộ trình tốt nhất để đạt được mục tiêu của cả hai bên.

Phát triển mối quan hệ giữa người bán – người mua : Thông qua ẩn dụ hôn nhân.

Có khá nhiều ẩn dụ được dùng trong kinh doanh và nghiên cứu để thấu hiểu biểu hiện phức tạp trong mối quan hệ giữa người bán – người mua trong thị trường B2B. Thật vậy, tính hữu

dụng của ẩn dụ là đơn giản hóa những gì phức tạp. Đôi khi có thể bạn cũng được nghe các ẩn dụ về việc làm vườn, chăm sóc trẻ em,... chúng ta tìm ra các ẩn dụ để tìm hiểu và liên tưởng đến các khía cạnh của kinh doanh. Ngôn ngữ của marketing phản ánh điều này như Theodore Levitt đã quan sát và chỉ ra một cách tinh tế :*“Quan hệ giữa người bán và người mua ít khi kết thúc khi một giao dịch được hoàn thành. Người ta thấy rằng mối quan hệ này ngày càng gia tăng sau khi bán và giúp xác định sự lựa chọn của người mua cho lần kế tiếp. Sự năng động như thế được nhìn thấy cụ thể trong dòng giao dịch giữa người bán và người mua – dịch vụ tài chính, tư vấn, hợp đồng, thiết bị,... Bán hàng là mở đầu của hôn nhân và chất lượng của hôn nhân sẽ quyết định giao dịch có tiếp diễn hay không”*.

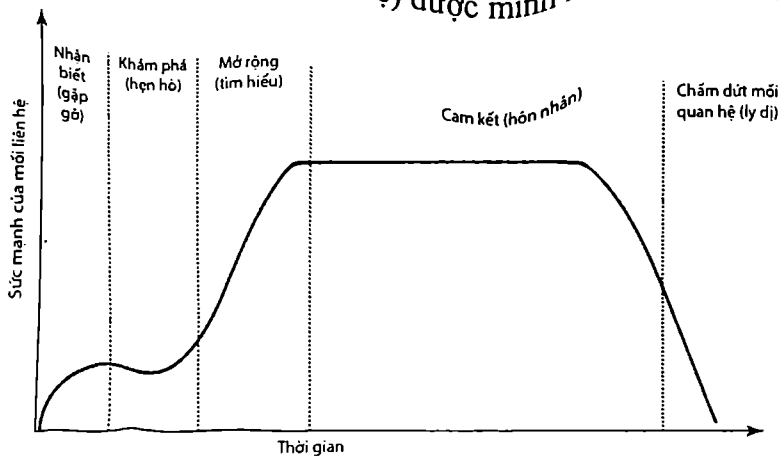


Hình 4-1 Các loại hình quan hệ

Chúng ta dùng phép ẩn dụ hôn nhân làm thí dụ minh họa cho các quan niệm và dấu chỉ để nghiên cứu mối quan hệ. **Hình 4.1** giới thiệu bốn giai đoạn phát triển mối quan hệ.

Có thể nói lý thuyết của Schurr (2010) để hiểu rõ hơn việc xây dựng mối quan hệ công ty và mối quan hệ cá nhân (thông qua hình ảnh hôn nhân) ngày càng được sử dụng rộng rãi. Có khá nhiều điều thú vị song hành giữa chúng bao gồm các khía cạnh phát triển mối quan hệ cá nhân giúp thấu hiểu tốt hơn các vấn đề của công ty. **Hình 4.1** mô tả mối quan hệ công ty có thể phát triển từ các dấu hiệu thú vị này.

Một mô hình khác là mô hình vòng đời về mối quan hệ cũng khá nổi tiếng được đề nghị bởi Dwyer et al (2007) chỉ ra năm bước trong việc phát triển mối quan hệ đó là : *gặp gỡ* (nhận biết), *hen hò* (khám phá), *tìm hiểu* (mở rộng), *hôn nhân* (cam kết), *ly dị* (chấm dứt mối quan hệ) được minh họa ở **Hình 4.2**..



Hình 4.2 : Các bước phát triển mối quan hệ người bán - người mua.

Các bước kết nối được mô tả như sau :

- *Gặp gỡ (nhận biết).*
- *Hẹn hò (khám phá).*
- *Tìm hiểu (mở rộng).*
- *Hôn nhân (cam kết), và*
- *Ly dị (chấm dứt mối quan hệ).*

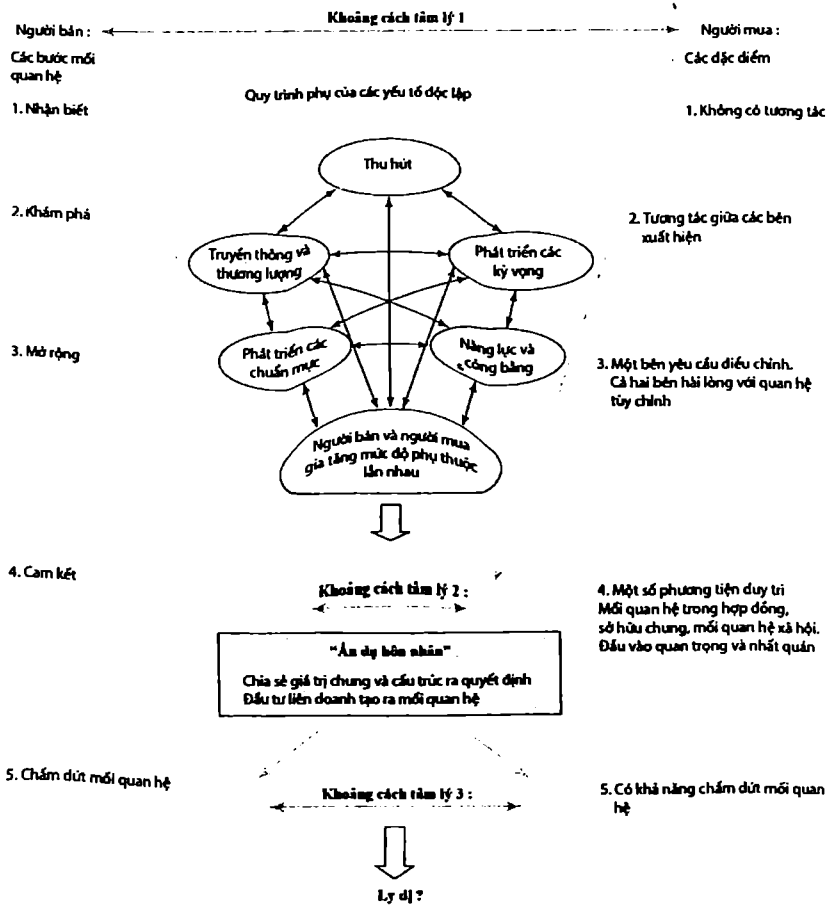
Mô hình này đề nghị xây dựng mối quan hệ bắt đầu phát triển các bước phát triển có ý nghĩa trong nỗ lực của người bán để thu hút sự quan tâm của người mua. Việc khám phá bao gồm các nỗ lực của mỗi bên để thấu hiểu năng lực, chuẩn mực và kỳ vọng của phía bên kia. Nếu bước này được thỏa mãn thì việc mở rộng bước kế tiếp sẽ theo sau. Kết quả của trao đổi là giai đoạn khám phá cung cấp bằng chứng để xây dựng mối quan hệ lâu dài. Giai đoạn cam kết (hôn nhân) hàm ý mức độ hợp tác chặt chẽ giữa hai bên; không thứ gì sống mãi khi tất cả mọi điều đã xảy ra thì cũng sẽ đến giai đoạn bão hòa (ly dị). Ở giai đoạn bão hòa (ly dị hay chấm dứt mối quan hệ), khi mà người bán và người mua nhận thấy rằng họ phải tìm kiếm các mục đích khác nữa ngoài mối quan hệ lâu nay.

I. Mô hình phát triển mối quan hệ trong B2B

Mối quan hệ giữa hai công ty bắt đầu, lớn lên, phát triển và suy tàn tương tự như mối quan hệ giữa một đôi uyên ương. Việc phát triển mối quan hệ được sắp đặt thành một mô hình năm bước : *nhận biết, khám phá, mở rộng, cam kết và loại bỏ*. Năm bước đó được minh họa trong **Hình 4.3**.

Hình 4.3 chỉ ra khoảng cách tâm lý đầu tiên (1) giữa người bán và người mua (từ hai quốc gia và nền văn hóa khác nhau); và nó chịu ảnh hưởng bởi đặc điểm tâm lý của người bán

và người mua, văn hóa tổ chức của công ty, quốc gia và ngành nghề mà công ty thuộc về. Để hiểu rõ về thuật ngữ chuyên môn “*khoảng cách tâm lý*”, các bạn hãy tìm đọc “*Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng*”, Lưu Đan Thọ. Lượng Văn Quốc, NXB Tài Chính, năm 2016. Vì trang sách có hạn, chúng tôi không có điều kiện trình bày trong sách này.



Hình 4.3 chỉ ra khoảng cách tâm lý (1) lúc bắt đầu mỗi quan hệ đến bước (2) tương tác giữa hai bên xuất hiện. Tuy nhiên, mỗi quan hệ này không kéo dài lâu. Các đối tác có thể rời bỏ nhau và khoảng cách tâm lý có thể tiến tới bước (3). Nếu có rắc rối phát sinh trong mỗi quan hệ, hậu quả là sẽ chấm dứt mỗi quan hệ (ly dị).

Phần này sử dụng ẩn dụ hôn nhân làm thí dụ minh họa cho các dấu chỉ mỗi quan hệ giữa các công ty. Ở chương 4 này, ta xem xét các bước *nhận biết, khám phá, mở rộng, cam kết* và *chấm dứt mỗi quan hệ* dưới góc nhìn mỗi quan hệ mang tính lý luận và nghiên cứu tâm lý và hành vi.¹

Nhận biết

Trong giai đoạn nhận biết, người bán và người mua độc lập xem xét người khác như là đối tác trao đổi. Triền lãm thương mại và trưng bày hàng hóa có thể tạo được sự chú ý đối với người mua. Cùng lúc, người bán có thể thu thập thông tin về các đặc tính sản phẩm, quy trình mua hàng và nhiều thứ khác mà người mua quan tâm. Bước này kéo dài bao lâu thì khó xác định được; hai bên có thể chuyển qua bước kế tiếp qua việc tham gia với nhau trong một hình thức tương tác nào đó.

Với khuôn mẫu này, chúng ta dễ dàng nhận ra mỗi quan hệ như là hôn nhân giữa người bán và người mua. Việc sử dụng “ẩn dụ hôn nhân” nhấn mạnh đến tính phức tạp cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng và mỗi quan hệ. Dwyer et al

¹ Trong khi ở chương 5, ta xem xét *các bước* này là các hoạt động cụ thể trong quy trình mua hàng mang tính thực hành.

(2007) gọi bước thứ nhất là trong mối quan hệ là nhận biết (gặp gỡ); điều đó có nghĩa là các đối tác nhận ra nhau là các đối tác tiềm năng. Nói cách khác, trong mô hình này, các quyết định về hợp tác và chọn lựa đối tác là sự hợp tác. Cả hai loại quyết định có thể tồn tại giai đoạn bắt đầu hợp tác, nhưng rất khó để xác định thứ tự thời gian của chúng.

Quy trình lựa chọn này, sẽ tốt hơn theo Kanter (2010) nếu các công ty dựa vào ba yếu tố chính :

Tự phân tích : Mối quan hệ để bắt đầu tốt nhất khi các đối tác hiểu biết tốt về bản thân và về ngành và các thay đổi của môi trường để quyết định tìm kiếm liên minh. Điều này giúp các chuyên gia marketing B2B đánh giá các đối tác tiềm năng.

Tạo dựng và duy trì mối quan hệ : Mối quan hệ cá nhân trong B2B không phủ nhận tầm quan trọng của phân tích tài chính, nhưng các mối quan hệ thành công thường dựa vào việc tạo dựng và duy trì mối quan hệ giữa các nhà quản trị cấp cao. Điều này bao gồm các quan tâm về xã hội và cá nhân. Lưu ý là ở chương 4 này, chúng tôi chủ yếu trình bày nguyên văn các mô hình và học thuyết mà rất ít trình bày quan điểm cá nhân.

Tính tương hợp : Giai đoạn thời gian tìm hiểu (courtship) là kiểm tra tính tương hợp về các nền tảng quá khứ, tâm lý và chiến lược : trải nghiệm chung, giá trị và nguyên lý. Khi các chuyên gia xem xét khả năng tài chính, các chuyên gia sẽ xem xét những gì ít tương thích nhất giữa hai bên.

Khám phá

Trong giai đoạn khám phá, người bán và người mua kiểm tra và thăm dò lẫn nhau và các bên cố gắng xử lý và giải quyết vấn đề của nhau. Dưới góc nhìn của người mua, họ có thể tham

dự một hội nghị chuyên đề (seminar) của người bán. Người bán có thể thực hiện vài cuộc gọi. Ngay cả những mua sắm đầu tiên cũng diễn ra ở bước này; nó là một phần của quy trình thử nghiệm. Trong giai đoạn khám phá, mỗi quan hệ khá mong manh. Hai bên hầu như chưa đầu tư nhiều vào việc xây dựng mối quan hệ. Không có bên nào phụ thuộc nhiều vào phía bên kia. Các mối dễ dàng kết thúc. Nhưng trong giai đoạn này, vai trò của năm yếu tố của quy trình phụ (xem năm yếu tố của quy trình phụ ở **Hình 4.3**) có thể giúp hỗ trợ phát triển mối quan hệ. Để không làm loãng chủ đề các bước trong mô hình phát triển mối quan hệ, ta sẽ quay lại trình bày năm yếu tố của quy trình phụ ngay sau các bước này.

Cuối giai đoạn khám phá là thời gian “gặp gỡ gia đình”. Mối quan hệ giữa lãnh đạo từ hai công ty cần phải có các thỏa thuận chính thức và không chính thức bởi tất cả mọi người từ trung tâm mua hàng. Mỗi bên cần chấp thuận mối quan hệ này.

Mở rộng

Khi hai tổ chức đến giai đoạn mở rộng (expansion phase), trách nhiệm của mỗi bên là phải đáp ứng sự cảm nhận của phía bên kia; mức độ thu hút với phí bên kia gia tăng. Thu hút có nghĩa là mức độ mà tương tác giữa người bán và người mua thu được từ sự trao đổi ròng ở mức độ tối thiểu. Các lợi ích này có thể vô hình hoặc hữu hình do các mối quan hệ, có ít yếu tố kinh tế và xã hội hơn.

Động lực duy trì mối liên hệ cũng gia tăng, bởi vì kết quả hợp tác mức độ cao sẽ làm giảm sự lựa chọn đối tác khác.

Việc hấp dẫn và sự tìm hiểu nhanh chóng là một thực tế khi các đối tác bắt đầu sống chung (cùng chung nhà). Trong giai

đoạn cam kết, hai bên cùng có sự thỏa mãn cao, không chọn lựa đối tác nào khác nữa và cùng chia sẻ lợi ích như nhau. Cả hai bên cùng mong muốn duy trì mối quan hệ. Có mâu thuẫn thì cùng “chung lưng đấu cật” giải quyết. Mâu thuẫn có mức độ hợp tác cao thì càng chứng tỏ là liên minh bền chặt.

Trong giai đoạn mở rộng, mối quan hệ chuyển từ thăm dò và kiểm tra đến giai đoạn mở rộng việc trao đổi. Bán hàng cho khách hàng lớn, bán chéo, bán gia tăng là các thí dụ điển hình của bước mở rộng (xem phần sau). Thực chất của bước mở rộng giữa Alta và Toyota là đạt được hai thỏa thuận về nhân sự và các thỏa thuận chi tiết. Về nhân sự, thành lập đội ngũ sản xuất, mua hàng và trung tâm kỹ thuật của Alta cùng với đội ngũ của Toyota. Hàng tuần, đội ngũ của hai công ty bàn bạc về thiết kế sản phẩm giảm xóc cùng các cách thức cắt giảm chi phí cho việc chế tạo. Về thỏa thuận chi tiết, hai bên phải thống nhất với nhau và gần như là đã có thỏa thuận miệng.

Cam kết

Cam kết là mong ước duy trì và giữ gìn mối quan hệ lâu dài. Vì thế ở giai đoạn cam kết có đặc điểm là hai bên trao đổi các tài nguyên giá trị. Khi hai bên cùng chia sẻ một niềm tin chung về hiệu quả hợp tác trong tương lai, họ sẽ làm hết sức mình để duy trì mối quan hệ. Một số người mua dùng luôn bảng hiệu của người bán. Người bán và người mua có thể trao đổi nhân viên để nhận đối tác một cách đầy đủ.

Chấm dứt mối quan hệ. Cuối cùng là đến lúc chia tay (dissolution phase) khi hai bên thấy rằng mối liên hệ giữa hai bên không còn đáp ứng được nhu cầu của nhau. Việc chia tay thường là do nhiều nguyên nhân, có thể kể ra một số như sau :

Sự khác biệt về văn hóa và vận hành sau khi hợp tác không mang lại hiệu quả; khác biệt về quyền lực.

Những người khác trong tổ chức không có trải nghiệm về sự hấp dẫn như quản trị cấp cao.

Nhân viên trong tổ chức không có đủ tầm nhìn,...

Nói chung, các giám đốc xem việc chấm dứt mối quan hệ cũng là quyết định chiến lược. Các dấu chỉ “ẩn dụ hôn nhân” cho quan hệ kinh doanh là :

Chọn đối tác kinh doanh cẩn trọng;

Xác định cấu trúc hợp tác cẩn trọng;

Dành thời gian để phát triển mối quan hệ;

Duy trì đối thoại hai chiều, cởi mở;

Tin tưởng lẫn nhau.

Giờ ta quay trở lại trình bày và giải thích từng yếu tố của quy trình phụ.

Thu hút. Thu hút là mức độ khi tương tác giữa người bán và người mua thu được các lợi ích (hay lợi nhuận – payoffs) ròng vượt quá mức độ tối thiểu nào đó. Các lợi ích này có thể là các phần thưởng (rewards) hữu hình hoặc vô hình từ việc hợp tác, chi phí xã hội và kinh tế ít hơn. Trong thực tế, đó có thể là mối quan hệ thân tình, gắn bó giữa giám đốc mua hàng và giám đốc bán hàng. Thí dụ như, hai giám đốc này cùng chia sẻ kỳ nghỉ sinh viên dưới cùng mái trường đại học hay mỗi quan hệ thân tình bạn hữu từ một cuộc dã ngoại (picnic) với nhau. Ở phía trên các phần thưởng xã hội này *theo góc nhìn của người mua* là chất lượng, bí quyết (know-how) kỹ thuật, giá cả phải

chăng, và dịch vụ logistics hoàn hảo hơn; *theo góc nhìn của người bán* là các đơn đặt hàng ổn định (steady) có được lợi nhuận biên, và có cơ hội để thỏa mãn thêm nhu cầu của tổ chức mua. Cả hai đều muốn có được chi phí đặt hàng, sự chậm trễ, và sự xáo trộn (foul-ups) tối thiểu nhất.

Có thể lấy một thí dụ minh họa về phát triển mối quan hệ giữa nhà sản xuất xe hơi Toyota và nhà nhà cung ứng thiết bị giảm xóc (rung chấn) Alta trong ngành công nghiệp xe hơi. Đường sá và hệ thống máy móc sẽ bị hư hại (gây ra bởi rung chấn - vibration) nếu xe hơi không được trang bị thiết bị giảm xóc (vibration dampers). Thiết bị giảm xóc hay rung chấn bao gồm các vòng tròn kim loại bên trong và vòng tròn bên ngoài được làm bằng hỗn hợp cao su. Thiết bị này không phải là sản phẩm kỹ thuật gì ghê gớm cao siêu lắm, nhưng bao gồm nhiều yếu tố trong thiết kế - độ rộng, độ dày, thành phần cấu trúc kim loại và cao su, phải vừa vặn với các thiết kế khác trong xe hơi - việc phát triển một sản phẩm phức tạp.

Việc thu hút giữa Toyota và Alta là khởi sự cho một mô hình mới trong ngành chế tạo xe hơi. Việc cắt giảm chi phí và tái cấu trúc đã thúc giục các nhà sản xuất xe hơi phải xây dựng mối quan hệ dài hạn với nhà cung ứng và cơ hội tạo ra giá trị gia tăng trong việc hợp tác với các nhà cung ứng. Các nhà cung ứng thường chỉ hợp tác với duy nhất một nhà sản xuất xe hơi, giảm giá cho các bản thiết kế chi tiết (blueprints) cơ bản, và cử nhân viên bán hàng tiếp xúc với khách hàng lớn. Công việc chính của các nhân viên bán hàng này là làm việc và nhận diện các khó khăn của khách hàng đồng thời phát triển các giải pháp đáng tin cậy cho khách hàng Toyota.

Trong tình huống này, nhân viên bán hàng của Alta phụ trách phát triển khách hàng lớn mới mời các kỹ sư sản phẩm của Toyota đến nhà máy của Alta để xem xét khả năng sản xuất, khả năng của đội ngũ chuyên môn và cơ hội để phát triển dự án cung ứng sản phẩm giảm xóc. Vài tháng sau đó, Toyota gặp phải khó khăn với sản phẩm giảm xóc của nhà cung ứng hiện tại nên đã gửi bản thiết kế chi tiết đến mời Alta tham gia đấu thầu.

Truyền thông và thương thảo. Trong phát triển mối quan hệ, truyền thông và thương thảo là các bước mà hai bên tái sắp xếp các đóng góp cho nghĩa vụ, lợi ích và chi phí. Hai bên thường do dự khi nói rõ nhu cầu, sự quan tâm và mục tiêu của mình. Họ chỉ nói xoay quanh chủ đề và che dấu mục đích thật sự đằng sau sự trao đổi cho đến khi nào họ phát triển được mức độ hài lòng và quen thuộc thì họ mới bắt đầu bộc lộ. Các bộc lộ này đòi hỏi phải có qua có lại nếu việc hợp tác làm gia tăng mối quan hệ hiệu quả.

Khoa học hành vi cho chúng ta biết các ảnh hưởng to lớn đối với mối quan hệ khi hai bên thương thảo. Và khi hai phải vượt qua hết mọi trở ngại thì hai bên mới thấy được tiềm năng sáng sủa của việc hợp tác. Trong trường hợp của sản phẩm giảm xóc, Alta dùng một đội ngũ đa chức năng để đánh giá chi phí thiết kế của Toyota. Bộ phận mua sắm của Alta tiếp xúc với các nhà cung ứng sơn, nguyên vật liệu và các bộ phận cấu thành, trong khi bộ phận sản xuất thì xem thời gian và dây chuyền cung ứng, các công cụ, phụ liệu,... Bộ phận kỹ thuật xem các máy móc vi tính hóa cần thiết cho công việc. Sau bốn tuần lễ, Alta gửi cho Toyota bản dự thầu.

Năng lực và công bằng. Thay đổi là khía cạnh phản biện để phát triển mối quan hệ. Tìm kiếm sự nhượng bộ trong quy

trình thương thảo là kết quả của ứng dụng năng lực công bằng và không công bằng. Năng lực là khả năng của một công ty. Giả sử A là công ty là công ty có nguồn tài nguyên giá trị không dễ gì kiếm được ở những nơi khác. Và công ty B lệ thuộc vào nguồn tài nguyên quý giá của A. Các nguồn tài nguyên này bao gồm một số hình thức : *tình trạng, lợi ích kinh tế, chuyên gia*. Công bằng là kết quả của việc sử dụng năng lực công bằng và cân trọng. Thái độ công bằng và sự trung thực là các đặc điểm sử dụng năng lực công bằng.

Phát triển các chuẩn mực. Chuẩn mực là tiêu chuẩn hành vi đối với các bên, các hướng dẫn qua đó hai bên tương tác. Một số chuẩn mực tồn tại trước giai đoạn khám phá. Thí dụ như, người mua và người bán cùng chia sẻ nhiều yếu tố khi mô tả bằng lời các cuộc gọi khác nhau. Các mô tả bằng lời đó ít phổ biến hơn khi các đối tác đến từ các nền văn hóa khác nhau. Khi hai bên tương tác, họ sẽ tùy chỉnh các hình thức tương tác. Trong thực tế, điều này có nghĩa là họ sẽ dạy nhau ngôn ngữ của họ cho phí đối tác, đáp ứng với tần suất thương thảo, tương tác để đồng thuận, và ngay tự động các kênh phân phối và bắt đầu tổ chức đánh giá, hoạch định và ra quyết định.

Kỳ vọng. Khi hai bên tương tác và khám phá các trao đổi tiếp diễn, họ phát triển các kỳ vọng. Kỳ vọng đầu tiên là sự tin tưởng, *“niềm tin là lời nói và hứa hẹn của bên kia là đáng tin và mỗi bên đều cố gắng hoàn thành nghĩa vụ của mình để duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài”*. Công ty Alta đã tin tưởng phía đối tác là trung thực, công bằng, có trách nhiệm và sẵn sàng hỗ trợ. Dựa vào danh tiếng trong ngành, Alta kỳ vọng rằng Toyota sẽ tạo ra một cơ hội công bằng cho các rủi ro cho nỗ lực chuẩn bị tham gia đấu thầu của Alta trong bốn tuần lễ.

Việc nghiên cứu và xem xét mối quan hệ trong marketing B2B có tầm quan trọng lớn. Nhưng phải nói việc thấu hiểu được sâu sắc các mô hình lý thuyết và nghiên cứu luôn là một điều khó. Các học giả đã sáng tạo ra, chúng ta chỉ làm sao hiểu được để ứng dụng thôi cũng đã thấm mệt rồi. Chúng tôi lại không minh họa sâu nên có thể rất khó hiểu với các bạn sinh viên.²

Việc quản trị mối quan hệ với khách hàng, nhà cung ứng và đối thủ cạnh tranh là một chiến lược marketing tích hợp hiện nay (Pass, Kuijlen và Thakur, 2014). Quan điểm này phản ánh việc phát triển tầm quan trọng của xây dựng mối quan hệ mang tính học thuật chính thống ngày nay. Các chủ đề chính như marketing mối quan hệ (relationship marketing – RM), mạng lưới, liên minh, đối tác và quản trị khách hàng lớn (key account management).

Quản trị mối quan hệ giữa người bán – người mua bao gồm việc xem xét cẩn trọng rất nhiều các hình thức mối quan hệ đa dạng khác nhau. Wester (2015) đã chỉ ra các hình thức này đại diện cho một dải phân định từ các giao dịch dựa trên giá (tìm kiếm sự đa dạng : Always-a-share) đến các mối quan hệ thân thiết hơn (Lost-for-good). Hai hình thức mối quan hệ này thường được ngầm hiểu và có thể được quản trị. Jackson (2014) đã xem xét sự khác biệt giữa hai hình thức quan hệ thân thiết và tìm kiếm sự đa dạng và phát triển một khuôn mẫu để quản trị sự khác biệt này.

² Bạn đọc nào muốn hiểu tường tận hơn về mô hình phát triển mối quan hệ, hãy tìm đọc “Quản trị marketing B2B - Quản trị marketing khách hàng tổ chức – Lý thuyết và tình huống thực hành ứng dụng của các công ty Việt Nam.”, Lưu Đan Thọ, Vương Quốc Duy, NXB Tài Chính, năm 2016.

Bảng 4.1 : Dải phân định mối quan hệ marketing.

Khách hàng tìm kiếm sự đa dạng (Always-a-share customers)	Khách hàng thân thiết (Lost-for-good customers)
Chỉ tập trung vào giao dịch.	Tập trung vào xây dựng mối quan hệ.
Chi phí chuyển đổi thấp (các nhà cung ứng có thể thay đổi rất lớn).	Chi phí chuyển đổi cao.
Đầu tư nhỏ.	Hoạt động đầu tư lớn, đặc biệt là thủ tục và tài sản dài hạn.
Mua một lần duy nhất.	Giữ chân khách hàng.
Tiếp xúc không liên tục.	Tiếp xúc liên tục.
Tập trung vào đặc điểm sản phẩm.	Tập trung vào lợi ích sản phẩm và công nghệ.
Thời gian ngắn.	Thời gian dài.
Ít tập trung vào dịch vụ khách hàng.	Tập trung vào dịch vụ khách hàng.
Cam kết giới hạn trong việc đáp ứng kỳ vọng của khách hàng.	Cam kết cao trong việc đáp ứng kỳ vọng của khách hàng.
Chất lượng là vấn đề quan tâm của đội ngũ vận hành.	Chất lượng là vấn đề quan tâm của tất cả nhân viên.
Chi phí giao dịch thấp.	Chi phí giao dịch cao.
Tâm quan trọng thấp.	Tâm quan trọng cao : chiến lược, vận hành, và nhân sự.

Các chuyên gia marketing B2B cần có một công cụ cao hơn để thiết lập lòng trung thành, tạo dựng các khách hàng trung thành – người sẵn sàng quay trở lại mua hàng nhiều lần và thích thú làm điều đó. Ở chương 4 này, chúng tôi chỉ giới thiệu các nghiên cứu mới nhất về các mô hình xây dựng mối quan hệ dưới góc độ tâm lý và hành vi. Phần đầu chương 4 này có thể làm bạn nhức đầu nên chúng tôi đôi không khí và tự viết mộc mạc theo ngôn ngữ riêng mà bạn thường thấy của chúng tôi.

Xây dựng mối quan hệ người bán – người mua trong thị trường B2B

Ở chương 2, ta đã nói về việc xây dựng mối quan hệ người bán – người mua trong thị trường B2B nhưng vẫn chưa giải thích lý do tại sao ? Mối quan hệ sẽ củng cố và tạo ra giá trị trong một số cách. Thí dụ như, kiến thức của đối tác có thể mở rộng tầm nhìn cho phía bên kia. Kết hợp sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và tạo ra các cơ hội giá trị (Bhala và Jackson, 2010).

Trong hầu hết các tình huống B2B, đặc biệt là khi các lợi ích vượt quá rủi ro thì người bán và người mua đều mong muốn xây dựng mối quan hệ lâu dài. Mối quan hệ được bảo đảm trong tình huống khi có sự tương thích giữa mục tiêu giữa người bán và người mua. Nhìn từ khía cạnh chiến lược, người bán muốn duy trì mối liên hệ lâu dài với người mua bởi vì việc giữ chân khách hàng hiện tại đỡ tốn kém hơn rất nhiều so với việc tìm kiếm khách hàng mới; khách hàng lâu dài có thể cung cấp ý kiến phản hồi về các sản phẩm hiện hữu và sự thấu hiểu với các sản phẩm mới. Đội ngũ bán hàng luôn xem khách hàng lâu dài là một phần không thể thiếu trong công việc bán hàng của bởi vì họ bởi vì họ đưa ra các đề nghị và thúc đẩy các mối quan hệ kinh doanh mới.

Rất nhiều nhân viên bán hàng lãng phí thời gian bằng các cuộc gọi ngẫu nhiên và chỉ cố gắng tìm kiếm nhân mới (leads) từ khách hàng cũ. Bởi vì họ không nhìn ra các khía cạnh các công ty mua hàng như thế nào. Bên trái của **Hình 4.4** chỉ ra cách thức tìm ra các cơ hội giá trị và các đề nghị để tìm kiếm khách hàng mới dễ dàng hơn. Mạng lưới bán hàng tìm kiếm các nhân mới mới trong thị trường B2B và cần phải tiếp xúc với những người có trọng trách mua hàng khác nhau. Trong cách thức này, mỗi tiếp xúc trực tiếp trong mạng lưới có thể kết nối nhân viên bán hàng và các cuộc tiếp xúc khác, tạo ra mạng lưới rộng hơn (Mouzas, 2012, Rese, 2013). Khi đội ngũ bán hàng nhận ra một khách hàng mới, và khách hàng thực sự có mua hàng; thử thách mới sẽ giúp biến khách hàng thành những người trung thành qua việc bán chéo và bán gia tăng.

Bán chéo (cross-sell) được định nghĩa là bán thêm các sản phẩm/dịch vụ cho khách hàng hiện hữu.

Bán chéo là một thuật ngữ marketing dùng để nói về cách thức giới thiệu những sản phẩm hoặc dịch vụ cộng thêm có liên quan đến thứ mà khách hàng đang hoặc đã mua. Ví dụ nếu bạn đang lựa chọn một cuốn sách trên **Kinhtetuanminh.com**, bạn sẽ được giới thiệu một danh sách những tựa sách tương tự như cuốn sách mà bạn định mua hoặc là những tựa sách đã được mua bởi những khách hàng khác đã mua một cuốn sách giống bạn. Việc tìm kiếm sản phẩm ra trái giường trên mạng có thể đưa đến việc giới thiệu một danh sách những sản phẩm về rèm. Một ví dụ phổ biến của bán chéo là câu nói thường gặp trong lĩnh vực thức ăn nhanh : “Bạn có muốn ăn kèm với khoai tây chiên không?”. Còn trong lĩnh vực dịch vụ tài chính, bán chéo có nghĩa là giới thiệu nhiều loại hình đầu tư cho nhà đầu tư,

hoặc thậm chí là dịch vụ bảo hiểm cho nhà đầu tư hoặc chuẩn bị thuế cho những khách hàng đang dự tính về hưu.

Bán gia tăng (up-sale) trong marketing là cách thức giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ cao cấp (về giá) hơn cho những khách hàng đang hoặc đã mua. Ví dụ điển hình nhất của bán gia tăng là câu nói phổ biến trong lĩnh vực thức ăn nhanh : “Bạn có muốn một phần bánh siêu bự ?”

Khác biệt giữa bán chéo và bán gia tăng :

Bán gia tăng là làm cho khách hàng trả tiền nhiều hơn để mua sản phẩm hay dịch vụ đắt tiền hơn của cùng một loại sản phẩm hay dịch vụ đó, hay là những chức năng/dịch vụ bảo hành có liên quan đến sản phẩm dịch, dịch vụ.

Bán chéo là làm cho khách hàng trả tiền nhiều hơn để mua thêm các sản phẩm, hay dịch vụ khác loại với sản phẩm hay dịch vụ vừa lựa chọn hoặc mua.

Một ví dụ điển hình về bán chéo :

McDonald's là một trong những công ty tiên phong và hiểu biết sâu sắc về bán chéo. Họ thực hiện nó liên tục. Bằng cách bán những sản phẩm đi kèm, McDonald's đã gia tăng đáng kể doanh thu, trong một số trường hợp là gia tăng trải nghiệm của khách hàng. Khi một người bán hàng ở khu vực mua hàng trên xe (drive-through) hỏi khách hàng có muốn nâng cấp phần ăn, hoặc có muốn thêm khoai tây nghiền chỉ với 30 xu, thì đó đồng nghĩa với việc họ đang được (hay bị) bán chéo một sản phẩm khác. Khi một người tại quầy phục vụ được hỏi nếu họ muốn thêm một thứ gì đó, ví dụ như “Anh/chị có muốn “phần ăn trọn gói” cho phần bánh Quarter pounder không?”, hoặc “Anh/chị có muốn phần bánh to hơn không?”, hoặc, “Anh/chị

có muốn uống nước gì không ?”. Tất cả những điều ấy chính là hình thức cơ bản và thô sơ nhất của bán chéo.

Amazon và Ebay – bán chéo trực tuyến

Trên Internet, bán chéo chiếm vị thế chủ đạo một cách hiển nhiên. Đó là hình thức khuyến mãi những sản phẩm đi kèm có liên quan đến những sản phẩm vừa được mua. Amazon là một trong những công ty đầu tiên sử dụng bán chéo để nâng cao chất lượng dịch vụ, giữ khách hàng cũ, thu hút khách hàng mới và duy trì vị thế cạnh tranh. Nếu bạn mua một loại sản phẩm nào đó, bất kể là quyển sách hay một đĩa CD, bạn sẽ thấy một lưu ý lúc tính tiền hoặc qua email. Lưu ý ấy bảo rằng những khách hàng khác cùng mua sản phẩm giống bạn đều thích những sản phẩm tương tự khác. Ngay khi bạn mua một quyển sách kinh doanh, bạn sẽ được lưu ý những cuốn sách giống như vậy. Phương thức bán chéo của Amazon hết sức hiệu quả, cung cấp thêm những giá trị cộng thêm cho khách hàng đồng thời tăng doanh số bán hàng của họ.

Ebay là một ví dụ khác của một trang web trực tuyến sử dụng bán chéo. Khi bạn bán khăn tắm và đồng thời cũng có những vật dụng trong nhà tắm khác trong kho Ebay của bạn, thì đó hoàn toàn phù hợp cho việc sử dụng bán chéo. Nó dễ dàng nhận biết, bởi vì nó có thể tăng gấp đôi doanh số trên cùng một lần bán hàng.

Các phương pháp để thực hiện bán chéo :

Nhiều nhà kinh doanh ban đầu thường giới thiệu nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ. Những thứ đó có thể thực hiện rất tốt việc nâng cao hiểu biết của khách hàng về những giải pháp họ cung cấp. Hình thức bán chéo này có thể là một cung cấp rất hiệu quả



cho những nhà kinh doanh nhỏ.

Khi bạn bán chéo, bạn giới thiệu tới khách hàng một sản phẩm hay dịch vụ nào đó liên quan bất kỳ tới những thứ họ đã mua. Nó có thể đơn giản như là một người phục vụ hỏi khách hàng có muốn một phần rau trộn đi kèm với món ăn chính. Bán gia tăng định vị những sản phẩm có giá cao hơn tiếp theo những trường hợp tốt/tốt hơn/tốt nhất. Cả 2 phương cách đều khuyến khích khách hàng chi tiêu nhiều hơn một chút nhưng có thể tăng đáng kể doanh số của bạn. Nhưng có thể bạn lo lắng về việc có thể làm khách hàng khó chịu khi giới thiệu quá nhiều sản phẩm cho họ. Nhưng đừng lo lắng. Các cuộc nghiên cứu chỉ ra rằng hầu hết người mua đều thích với việc được giới thiệu về những sản phẩm hoặc dịch vụ khác tốt hơn hoặc chưa bao giờ được thấy trước kia. Đó là phương thức chứng tỏ rằng bạn quan tâm và thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng.

Dưới đây là một vài gợi ý có thể làm tăng khả năng thành công của việc bán chéo.

Sau đây là 10 cách bán chéo tốt nhất :

Hãy chuẩn bị trước rồi hãy hỏi : “Bạn phải bảo đảm chắc chắn rằng bạn đã có đủ các sản phẩm bổ sung cho nhau. Nếu bạn bán đồ nội thất gỗ, chuẩn bị sẵn một vài sản phẩm vệ sinh gỗ để thực hiện bán chéo.” (Các trang web du lịch như EasyJet hay Expedia là bậc thầy trong vấn đề này, theo một quy mô lớn hơn - nếu bạn kiểm tra thông tin một chuyến bay, họ giới thiệu cho bạn luôn cả khách sạn, bảo hiểm du lịch, thuê mướn xe.)

Sau đó đơn giản chỉ là nhớ hỏi khách hàng họ có muốn mua thêm thứ gì không. Sản phẩm bán chéo phải rẻ hơn sản phẩm ban đầu, và phải là những thứ có thể khiến khách hàng

quyết định mua một cách nhanh chóng. Sản phẩm càng phức tạp thì càng tốn thời gian giải thích và càng làm khó khăn thêm cho việc bán chéo.

Bạn phải bảo đảm tất cả nhân viên phải quen thuộc tất cả sản phẩm của công ty và thứ nào thì đi kèm với thứ nào. Đồng thời bạn cũng phải dạy họ thuần thục việc bán chéo như thế nào.

Định vị một cách thông minh.

Hãy học từ các siêu thị và sạp báo : Có một lý do nào đó khi họ luôn luôn đặt kẹo cao su, xô cô la hoặc tạp chí tại quầy tính tiền. Đặt một sản phẩm rẻ tại nơi khách hàng chờ tính tiền khuyến khích họ mua nó. Nên nhắm đến việc đặt những sản phẩm rẻ nhất sẽ bổ sung tốt nhất cho những sản phẩm bán chạy nhất của bạn. Để thực hiện việc tương tự trên trang web, hãy xem cách kế tiếp.

Nâng cấp cho trang web của bạn.

Điều rất thuận lợi cho việc bán chéo trực tuyến là bạn có rất nhiều dữ liệu để thực hiện. Bạn thậm chí còn có thể tự động hóa việc giới thiệu bán chéo, bằng cách sử dụng các thông tin mà các khách hàng khác đã mua (xem kỹ hơn về phần này trong cách thức tiếp theo). Nếu điều đó vượt quá chi phí, bạn có thể chỉ cần giới thiệu những sản phẩm của bạn theo cách trực quan : nếu có ai đó kiếm “hạt giống cà chua”, hãy giới thiệu cho họ khay gieo hạt, phân hữu cơ hay miếng phủ xen lu lô. Sử dụng chức năng “Site overlay” trên Google Analytics để xem những sản phẩm nào hay đi chung với nhau nhất (Dựa theo chi tiết việc khách hàng xem từ sản phẩm nào đến sản phẩm nào), và sử dụng dữ liệu bán hàng một cách thông minh, nó chỉ ra rằng những sản phẩm nào được khách hàng mua cùng một lúc. Tuy

nhiên bạn phải chắc rằng khách hàng có thể dễ dàng tìm kiếm thông tin họ cần trên những sản phẩm thêm mà không phải đi quá xa sản phẩm ban đầu.

Tất cả các trang phải tận dụng hết những cơ hội bán chéo có thể, và chú ý đặc biệt trang tính tiền vì nó là một cơ hội màu mỡ để bán chéo. Bạn có thể sử dụng chức năng giỏ mua hàng trực tuyến trên các trang Prostores.com, osCommerce.com và X-Cart.com - tất cả đều đã được thiết kế để tận dụng bán chéo.

“Những khách hàng mua giống bạn cũng đã mua những thứ này”.

Nhiều năm qua, doanh số trong năm của Amazon đến từ bán chéo. Việc giới thiệu của “Những khách hàng mua giống bạn cũng đã mua những thứ này” và “Những sản phẩm thường được mua chung với nhau” chỉ đơn giản là một điều thiên tài. Nó đánh vào niềm tin của khách hàng dựa trên những khách hàng khác có chung sở thích. Điều đó chính là bán chéo nhưng lại làm không làm cho khách hàng cảm thấy Amazon đang đưa ra đề nghị mua hàng, và do đó làm cho Amazon thoát khỏi việc tạo ra khó khăn trong việc bán hàng. Họ dĩ nhiên chỉ giới thiệu những thứ mà khách hàng thích mà thôi.

Bạn có thể làm giống như Amazon bằng cách tự động đưa ra những lời đề nghị giống Amazon đã làm (cách này sẽ tương đối tốn kém), hoặc bạn có thể chỉ cần đưa lên mạng những sản phẩm một cách thủ công ở những nơi phù hợp dưới tiêu đề “Cũng mua” (cách này sẽ tiết kiệm chi phí đáng kể nhưng sẽ tốn thời gian hơn). Sử dụng dữ liệu bán hàng trong những sản phẩm được mua cùng nhau, hoặc chỉ cần giới thiệu sản phẩm theo cách trực quan.

Sử dụng cách này trên những khách hàng bằng cách thỉnh thoảng đề cập tới những khách hàng có sở thích giống nhau và những thứ họ đã mua gần đây.

Tạo ra nhiều ưu đãi.

Những khuyến mãi hấp dẫn như “Giao hàng miễn phí cho những đơn hàng trên 500.000 đồng” sẽ khuyến khích khách hàng mua thêm cho đủ số tiền. Hoặc bạn cũng có thể thử sử dụng phiếu giảm giá hoặc phiếu quà tặng cho những đơn hàng vượt quá một giá trị nào đó, hoặc cũng có thể thưởng điểm tích lũy gấp đôi cho khách hàng thân thiết khi mua cùng một số tiền.

Những phương pháp ở trên đây và sau đây cũng có thể sử dụng kết hợp với phương pháp này để tạo ra thêm nhiều hiệu quả hơn nữa.

Đóng thành một gói

Bữa ăn trọn gói - Chúng ta sẽ như thế nào nếu không có chúng ? Sẽ thon thả hơn nhiều và có thể là giàu hơn một chút. Nhưng chúng rất hiệu quả vì chúng hợp với nhau một cách tự nhiên và được gộp chung tạo thành một gói sản phẩm với một giá hấp dẫn. Khách hàng cảm thấy họ đã tiết kiệm một khoản tiền trên những thứ họ có thể mua - hoặc muốn mua. Bạn hãy tìm một mức giá vừa có thể sinh lời vừa làm cho khách hàng cảm thấy được lợi, sau đó giới thiệu gói sản phẩm đó tới khách hàng một cách trực quan nhất và sắp xếp tất cả sản phẩm trong đó cùng với nhau.

Giới thiệu một dòng sản phẩm

Nếu bạn từng thử đọc phần dưới của chai dầu gội đầu khi tắm (ai chưa từng làm điều đó nhỉ ?), bạn có thể nhớ đến một

miếng dán marketing rất khéo kiểu cũ : “Để có kết quả tốt nhất, hãy sử dụng chung với tên một sản phẩm cùng nhãn hiệu.” Nếu bạn có những sản phẩm của cùng một dòng, sử dụng phương pháp này là điều không cần phải suy nghĩ.

Đề nghị của chuyên gia

Nếu bạn không có quyền quyết định trên những mẫu mã sản phẩm bạn bán, thì hãy tận dụng ý kiến chuyên gia trên hai hoặc ba sản phẩm đạt được hiệu quả cao nhất khi sử dụng cùng nhau. Chuyên gia cũng có thể là bạn nếu cần : bạn hiểu các sản phẩm nhiều hơn là khách hàng của bạn (hy vọng là thế !), bạn nên chỉ ra những hiểu biết đó. Hoặc sử dụng trích dẫn từ chuyên gia hoặc các bài viết bạn đã đọc.

Bạn có thể sử dụng ý tưởng rất tốt của các cửa hàng bán rượu hoặc cửa hàng sách. Họ sử dụng các thiệp viết tay đề cập đến các niềm yêu thích của nhân viên, nhưng phải áp dụng cho hai sản phẩm chứ không phải một. Ví dụ như : “Sở thích của một phụ nữ : Tôi có cây nến màu tím ở nhà, nó có mùi rất tuyệt. Tôi thường thích cắm nó trên đế đèn cây màu gỗ tối khi tôi cùng ăn tối với những người bạn - nhìn tuyệt vời hơn là đặt những giỏ hoa”. Những cảm xúc cá nhân như thế cũng không hại gì đến việc kinh doanh của bạn.

Trong lúc thương thảo

Nếu bạn đang thương thảo với khách hàng trực tiếp, có thể là trong phòng hội thảo hoặc là quầy mỹ phẩm tại trung tâm thương mại, nghĩa là bạn đang có cơ hội gieo mầm bán chéo ngay từ ban đầu. Trong giai đoạn đầu tiếp xúc, khi bạn đang rút ra những điểm trọng yếu của khách hàng tiềm năng, ghi nhớ trong đầu tất cả mọi thứ ngay cả khi bạn đang tập trung vào một

vấn đề lớn. Và khi buổi gặp mặt gần sắp kết thúc, hãy thuyết phục họ rằng những điểm trọng yếu đó sẽ được giải quyết trong những sản phẩm của bạn - cùng với một chút chiết khấu cho khách hàng, nếu bạn muốn.

Giảm giá cho lần mua thứ hai

Những thứ “gắn thêm” hay “phụ thêm” đã trở nên bắt buộc giữa các công ty điện thoại trong vài năm trở lại đây. Nó hiệu quả vì nó giới thiệu cho khách hàng những sản phẩm phụ thêm mà họ mong muốn (nhưng không cần thiết), đồng thời đi kèm với những khuyến mãi hấp dẫn. Khách hàng thì có cảm giác được lợi, và công ty thì được hưởng lời cao hơn vì bán được 2 dịch vụ thay vì là 1. Thường thì khách hàng sẽ chẳng bao giờ mua sản phẩm thứ hai nếu nó không giảm giá một vài trăm ngàn. Khuyến mãi được ưa thích “Mua 2 thì được 1 miễn phí” của nhà bán sỉ Metro có cùng mối ý tưởng đằng sau nó mặc dù về khía cạnh tài chính thì họ phiếu lưu hơn.

Tuy nhiên, khi nào mà bạn còn đưa ra cho khách hàng những sản phẩm có sức thu hút tức thời, và số tiền giảm giá bạn đưa ra không làm ảnh hưởng nhiều tới lợi nhuận, thì bạn nên áp dụng phương pháp này. Nó có thể giảm lợi nhuận của bạn một ít nhưng làm tăng gấp đôi lượng hàng bán ra mỗi giao dịch - đặc biệt là trong những thời điểm bán chậm. Nó cũng làm cho khách hàng có cảm giác được lợi khi mua những món hàng giảm giá. (Nếu họ không có hứng thú với những đề nghị của bạn lần đầu tiên, sử dụng thư trực tiếp để tiếp tục đưa ra những khuyến mãi tương tự để khuyến khích khách hàng mua hàng tiếp tục.)

Phương pháp này không khác với ý tưởng bán hàng trọn gói, bạn chỉ là định vị nó khác đi một chút. Một là bạn đưa ra khuyến mãi lúc cuối của quá trình mua hàng, còn một là chọn

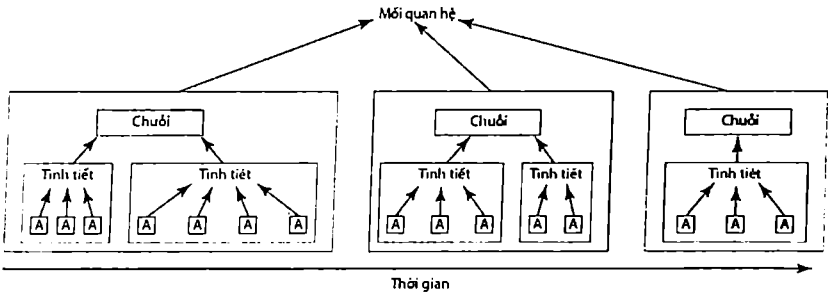
khuyến mãi trong quá trình mua hàng.

Chất lượng mối quan hệ

Trong bất cứ mối quan hệ nào giữa người bán và người mua, tương tác luôn là khái niệm chính yếu. Việc tương tác là hiện tượng cơ bản trong việc tạo ra giá trị và chất lượng. Cảm nhận về chất lượng mối quan hệ xảy ra khi mối quan hệ tiếp diễn, thí dụ như các dịch vụ làm sạch và bảo vệ hay dịch vụ ngân hàng và vận chuyển. Holmlund (2010) phát triển một khuôn mẫu để thấu hiểu và phân tích mối quan hệ tiếp diễn. Mối quan hệ tiếp diễn này có thể rất khác nhau tùy thuộc vào tình huống marketing liên quan. Một số tiếp xúc là giữa con người với nhau; giữa con người, máy móc và hệ thống; giữa hệ thống của nhà cung ứng và của khách hàng. Trong mỗi trường hợp, việc tương tác đều liên quan. Khuôn mẫu có giá trị như nhau để mô tả và phân tích mối quan hệ trong thị trường tiêu dùng và mối quan hệ giữa các tổ chức. Ban đầu, khuôn mẫu được thiết kế cho hệ thống dịch vụ, hiện nay thì đã được áp dụng cho cả hàng hóa nhưng bao gồm dịch vụ.

Khuôn mẫu bao gồm các dòng tiếp diễn các hoạt động, tình tiết và chuỗi hình thành nên mối quan hệ. **Hình 4.5** mô tả khuôn mẫu mối quan hệ. Thí dụ về các hoạt động bao gồm các cuộc gọi điện thoại, thăm viếng nhà máy, cuộc gọi hỗ trợ dịch vụ và đăng ký khách sạn. Quản trị dịch vụ thường gọi thời gian và địa điểm cung ứng là “*thời khắc của sự thật – moments of truth*”. Các hoạt động là bất cứ các yếu tố tương tác nào – hàng hóa, dịch vụ, thông tin, các khía cạnh tài chính, các tiếp xúc xã hội. Các hoạt động liên quan là các tiểu tiết mối quan hệ; được gọi là các tình tiết (episodes), và các thí dụ bao gồm hóa đơn cho máy tính ở nhà, đến ngân hàng rút tiền, đàm phán, vận

chuyển hàng hóa. Mỗi tình tiết là một chuỗi các hoạt động. Thí dụ vận chuyển đường biển gồm đặt hàng, đóng gói sản phẩm, vận chuyển và thanh toán.



Hình 4.5 : Các mức độ tương tác trong môi quan hệ : hành động, tình tiết và chuỗi.

Các tình tiết liên quan thành lập mức độ mới về phân tích quy trình tương tác – một chuỗi các hoạt động – sequence. Các chuỗi được định nghĩa là khoảng thời gian, giới thiệu sản phẩm, một chiến dịch hay dự án hay là sự kết hợp các yếu tố vừa kể. Việc phân tích một chuỗi bao gồm tất cả các tương tác liên quan đến một dự án cụ thể, có thể mất hàng năm hoặc lâu hơn. Trong tình huống khách sạn, một chuỗi bao gồm tất cả mọi thứ xảy ra trong thời gian khách hàng lưu trú tại khách sạn; thí dụ như đặt chỗ, ăn uống,...

Mức độ sâu cùng và quan trọng nhất là phân tích mối quan hệ. Một vài chuỗi thành lập mối quan hệ. Một số chuỗi phải theo sau cái khác một cách trực tiếp, có thể chồng lấn và khoảng giữa theo sau lâu hay mau tùy thuộc vào loại hình kinh doanh và bản chất của dịch vụ. Việc phân chia quy trình tương tác thành một số bước dựa vào mức độ tích hợp giữa nhà cung ứng và khách hàng. Tất cả các loại hình các yếu tố trong quy trình tương tác – kết quả của hàng hóa và dịch vụ, quy trình dịch vụ, thông tin, tiếp xúc xã hội, các hoạt động tài chính,... được nhận diện và

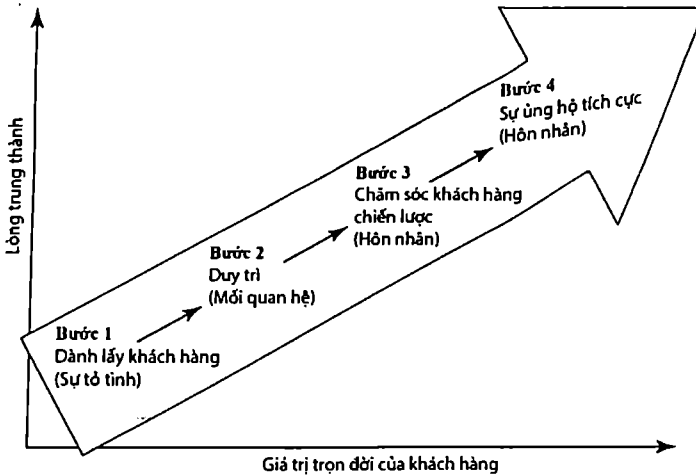
các khía cạnh chính xác trong việc xác định mối quan hệ qua thời gian.

Mối quan hệ giữa người bán và người mua giống như tình yêu và hôn nhân giữa đôi trai gái : Họ gặp nhau và yêu nhau. “Từ chỗ trộm nhớ thầm yêu đến khi có cơ hội thì cùng nhau hẹn non thề biển “một lời ghi tạc đá vàng thùy chung” và thời gian sẽ chứng tỏ tình yêu tự do của họ là bền vững, tốt đẹp. Mối quan hệ giữa người bán – người mua cũng vậy. Ở giai đoạn làm quen, khi hai đối tác bắt đầu biết nhau. Kế tiếp là một nghi thức, một hợp đồng làm ăn, đấu thầu với các điều khoản cụ thể. Mối quan hệ sau đó được duy trì qua việc phát triển các mức độ cao của niềm tin và các chuẩn mực hướng dẫn các tương tác tương lai. Và khi mối quan hệ không còn làm hai bên hài lòng, họ sẽ chấm dứt mối quan hệ (ly dị).

Phát triển mối quan hệ mạnh với khách hàng sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Khi khách hàng nhận ra mức độ cam kết cao trong mối quan hệ, họ sẽ mong muốn hợp tác và tiếp tục mua hàng sau đó. Và dù có rắc rối xảy ra, khách hàng cũng không thay đổi nhà cung ứng. Mặc dù thị trường luôn có nhiều nhà cung ứng tiềm năng, khách hàng vẫn trung thành với người bán vì họ đã nhận ra sự cam kết và sự tận tụy phục vụ qua thời gian lâu dài của người bán.

Để phát triển mối quan hệ lâu dài thì điều quan trọng là đội ngũ bán hàng phải thấu hiểu nhu cầu và biết áp dụng kỹ thuật bán hàng tư vấn và xây dựng mối quan hệ. Mối quan hệ được duy trì nhờ các dịch vụ, thí dụ nhanh chóng trả lời điện thoại, phân phối nhanh chóng, trả lời các vấn đề kỹ thuật, làm việc với khách hàng để thiết kế ra các thể hệ sản phẩm/dịch vụ mới đáp ứng và vượt quá sự mong đợi của khách hàng.

Lộ trình CRM phát triển lòng trung thành



Hình 4.6: Phát triển lòng trung thành trong quản trị quan hệ khách hàng (CRM)

Bước 1 : Giai đoạn tìm hiểu (courtship)

Trước khi có được khách hàng, người bán trước hết phải nhận ra khách hàng tiềm năng. Ở giai đoạn này, lòng trung thành còn rất yếu bởi vì nó chưa được thiết lập dựa trên mối quan hệ, chỉ đơn giản là nhìn thấy và cảm nhận về sản phẩm và giá cả. Thật vậy, khách hàng vẫn dễ dàng chuyển sang chọn lựa đối thủ nào có sản phẩm và giá cả tốt hơn. Thái độ được tóm tắt là “Những gì bạn đã làm cho tôi gần đây ?” Một thí dụ điển hình là cạnh tranh khốc liệt trong thị trường điện thoại di động.

Ở bước 1, tập trung của công ty là có được khách hàng. Sự quan tâm trực tiếp hướng đến xây dựng nền tảng khách hàng qua việc sử dụng công nghệ và huấn luyện đội ngũ bán hàng để gia tăng hiệu quả bán hàng. Ở bước 1, nhân viên bán hàng phải tôn

khá nhiều thời gian để thực hành kỹ thuật quản trị tốt nhất, phân tích sự chăm sóc khách hàng và nghiên cứu thị trường.

Bước 2 : Duy trì mối quan hệ (mối quan hệ)

Ở bước này, mối quan hệ chặt chẽ hơn được tạo dựng. Công ty quan tâm đến thái độ của khách hàng trước và sau bán hàng. Người bán lắng nghe khách hàng. Lòng trung thành không chỉ còn dựa vào giá cả và sản phẩm nữa. Mối quan hệ đã trở thành một yếu tố, ngay cả khi không có sự bảo đảm khách hàng không lựa chọn ai khác. Sự hiểu biết lẫn nhau đã tồn tại, và hai bên đã bắt đầu nhận ra lợi ích của việc tiếp tục duy trì mối quan hệ (Laaksonen et al, 2014)

Khi công ty bước vào bước 2, họ tập trung tối đa vào mối quan hệ. Khác biệt của bước 1 và bước 2 qua việc bắt đầu phân khúc khách hàng vào những nhóm có nhu cầu tương tự để phục vụ mỗi nhóm khách hàng hiệu quả hơn.

Bước 3 : Chăm sóc khách hàng (hôn nhân)

Ở bước này, mối quan hệ dài hạn là nhất trí với nhau và cả hai trở thành không thể thay thế nhau. Ở bước này, lòng trung thành dựa trên mức độ thỏa mãn cao và mối quan hệ cá nhân phát triển sâu đậm. Khi hôn nhân tiếp diễn, mối ràng buộc (bonds) giữa người bán và người mua được củng cố thường xuyên. Cảm nhận hài lòng gia tăng cùng với lòng trung thành. Trên nền tảng của lòng trung thành như thế, mọi người có thể nói về lòng trung thành thật sự.

Ở bước 3, các tổ chức nhận ra rằng họ không thể phục vụ tất cả mọi người. Trong khi hầu hết khách hàng có thể thu được lợi nhuận, một số vẫn muốn có mối quan hệ dài hạn hơn những khách hàng khác. Khả năng dự đoán được những khách hàng

trung thành này dựa trên kỹ năng gia tăng sự chăm sóc khách hàng chiến lược. Bằng việc áp dụng các công cụ công nghệ và thông tin đúng đắn, công ty có thể cung ứng các dịch vụ cốt lõi như là một sự khác biệt.

Bước 4 : Sự ủng hộ tích cực (hôn nhân)

Khách hàng có trải nghiệm toàn diện về sản phẩm/dịch vụ sẽ duy trì lòng trung thành và trở thành người ủng hộ tích cực. Các công ty có thể tận dụng các khách hàng hiện tại để tìm ra khách hàng mới qua việc thuyết phục họ trung thành với nhãn hiệu công ty. Sự khác biệt là những gì mà khách hàng trung thành hài lòng và giới thiệu các trải nghiệm tích cực và gắn bó của họ với mọi người về nhãn hiệu.

Gắn bó với nhãn hiệu (brand insistence) là cấp độ cao nhất về lòng trung thành với nhãn hiệu, khiến khách hàng từ chối mọi phương án thay thế để tìm kiếm đúng sản phẩm mong muốn. Tới được giai đoạn này là sản phẩm đã đạt được vị trí độc tôn trong lòng khách hàng. Mặc dù nhiều công ty muốn khách hàng gắn bó với nhãn hiệu, nhưng chỉ có một số ít đạt được mục tiêu tham vọng này. Những công ty kinh doanh sản phẩm, dịch vụ đặc biệt hoặc biết cung ứng dịch vụ hoàn hảo để có khả năng đạt được mục tiêu này hơn, so với các công ty cung cấp sản phẩm, dịch vụ đại trà.

Quản trị khách hàng lớn (KAM)

Quản trị khách hàng lớn (Key account management - KAM) được ngầm hiểu là cách tiếp cận quản trị marketing định hướng khách hàng, tập trung vào khách hàng công ty B2B hơn là khách hàng tiêu dùng B2C. Khách hàng lớn là khách hàng

trong thị trường B2B được nhận ra bởi các công ty bán hàng B2B. Từ đây, để cho gọn xin dùng từ viết tắt KAM.

KAM là một khái niệm quản trị, bao gồm vừa tổ chức vừa chiến lược bán hàng để đạt được mối quan hệ dài hạn với khách hàng lớn. KAM là một trong những thuật ngữ “thời thượng” nơi cửa miệng của giới quản trị marketing ngày nay hoạt động trong thị trường B2B.

Nhà quản trị khách hàng lớn là người phụ trách bán hàng trong tổ chức B2B; người đại diện cho bên bán trong việc tiếp xúc với bên mua. KAM thành công đòi hỏi thấu hiểu được logic về cả sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ. Điểm bắt đầu của KAM là thực hiện KAM.

Thực hiện KAM

Ojasalo (2011) chỉ ra bốn bước để thực hiện KAM thành công như sau :

- *Nhận ra các khách hàng lớn chủ yếu;*
- *Phân tích các khách hàng lớn chủ yếu;*
- *Chọn lựa các chiến lược thích hợp cho các khách hàng lớn chủ yếu;*
- *Phát triển các khả năng hoạt động để xây dựng, phát triển và duy trì mối quan hệ lâu dài có lợi nhuận với các khách hàng lớn chủ yếu.*

Nhận ra các khách hàng lớn chủ yếu

Điều này có nghĩa là phải trả lời các câu hỏi sau : Những khách hàng tiềm năng và hiện hữu lớn có tầm quan trọng chiến lược trong hiện tại và tương lai ?

Các tiêu chuẩn để xác định khách hàng lớn là :

Doanh số lớn;

Thời gian xây dựng mối quan hệ;

Thị phần của bên bán với việc mua của khách hàng : Hình mẫu (paradigm) marketing mối quan hệ mới đo lường mức độ thành công thu hoạch từ mối quan hệ dài hạn với thị phần của nó không như marketing đại trà mà thành công hay thất bại của thị phần chỉ là ngắn hạn (Peppers và Rogers, 2015).

Lợi nhuận của khách hàng với người bán;

Sử dụng các nguồn tài nguyên chiến lược : mở rộng cam kết quản trị.

Có một sự tương quan tích cực giữa các tiêu chuẩn và khả năng xảy ra (likelihood) trong việc nhận ra khách hàng lớn.

Phân tích các khách hàng lớn

Điều này bao gồm các hoạt động như :

Các đặc điểm cơ bản của khách hàng lớn : bao gồm việc kết nối các khía cạnh hoạt động kinh tế liên quan của môi trường bên trong và bên ngoài, thí dụ như đầu vào của chuỗi cung ứng bên trong của khách hàng, thị trường, nhà cung ứng, sản phẩm và tình trạng kinh tế.

Lịch sử mối liên hệ : bao gồm liên kết yếu tố kinh tế liên quan và các khía cạnh hoạt động của lịch sử mối liên hệ. Điều này bao gồm doanh số bán hàng, lợi nhuận, mục đích của khách hàng lớn, hành vi mua hàng (quy trình ra quyết định mua hàng của khách hàng lớn), trao đổi thông tin, các nhu cầu đặc biệt, tần suất mua hàng và sự phân nân. Trong các khía cạnh này, nhận

biết và đánh giá giá trị mỗi quan hệ đóng một vai trò đặc biệt quan trọng. Doanh thu từ các khách hàng lớn (giá trị trọn đời của khách hàng) phải vượt quá chi phí thiết lập và duy trì mỗi quan hệ trong một khoảng thời gian nào đó.

Phát triển cam kết mỗi quan hệ : cam kết mỗi quan hệ của khách hàng lớn hiện tại và có thể dự đoán được trong tương lai rất quan trọng bởi vì việc mở rộng kinh doanh với khách hàng lớn tùy thuộc vào điều đó.

Sự tương đồng về mục tiêu : sự tương thích về lợi ích giữa người bán và người mua ảnh hưởng lớn đến sự hợp tác, cả mức độ chiến lược và hoạt động. Các quan tâm chung và giá trị mỗi quan hệ sẽ xác định hai bên có nên là đối tác của nhau hay không.

Chi phí chuyển đổi : rất hữu dụng khi đánh giá cả khách hàng lớn và chi phí chuyển đổi công ty cung ứng trong trường hợp hủy bỏ mối quan hệ. Chi phí chuyển đổi là chi phí khi thay thế đối tác hiện hữu. Chi phí chuyển đổi cao có thể ngăn cản việc chuyển đổi mỗi quan hệ.

Chọn lựa các chiến lược thích hợp đối với khách hàng lớn. Điều này phụ thuộc rất lớn vào vị trí của người bán và người mua. Cấu trúc năng lực khá khác nhau trong các tổ chức. Ví thế, người bán không thể tự do chọn lựa chiến lược.

Có lẽ người bán thường hay tránh né các khách hàng quá lớn. Thỉnh thoảng, người bán nhận thấy rằng các khách hàng ít hấp dẫn hôm nay có thể trở thành hấp dẫn trong tương lai. Do đó, đối với một số khách hàng lớn thì mục tiêu của chiến lược là duy trì mối quan hệ hiện tại để đón đầu cơ hội tương lai.

Phát triển khả năng hoạt động. Điều này nhằm tùy chỉnh

và phát triển khả năng sau đây :

Phát triển sản phẩm/dịch vụ và kết quả hoạt động

Tham gia các dự án R&D là các thí dụ điển hình giữa công ty bán hàng và khách hàng lớn trong thị trường công nghiệp và công nghệ cao. Hơn nữa, công nghệ IT sản xuất cung đúng lúc just-in-time và các kênh phân phối gia tăng khả năng tùy chỉnh hóa phục vụ khách hàng.

Các dự án R&D mang lại nhiều lợi ích dài hạn. Cải thiện khả năng cung ứng dịch vụ với khách hàng lớn quan trọng bởi vì khi các sản phẩm cốt lõi là hữu hình thì dễ dàng khác biệt hóa.

Cấu trúc tổ chức

Khả năng của tổ chức đáp ứng nhu cầu của khách hàng lớn, thí dụ như điều chỉnh cấu trúc của tổ chức để tương thích với nhu cầu đa dạng của khách hàng.

Cá nhân (nguồn nhân lực)

Khả năng của công ty liên quan đến cá nhân có thể phát triển qua lựa chọn đúng người cho giám đốc và đội ngũ khách hàng lớn, phát triển kỹ năng. Trách nhiệm của giám đốc khách hàng lớn khá phức tạp và đa dạng; đòi hỏi nhiều kỹ năng và chuyên môn.

Lưu ý là tuy khách hàng lớn rất quan trọng nhưng khách hàng lớn chiến lược còn quan trọng hơn nữa nên sau đây sẽ nói đến quản trị khách hàng lớn chiến lược.

Quản trị khách hàng lớn chiến lược : Những rủi ro cần tránh. Quản trị khách hàng lớn chiến lược (Strategic and Key Account Management – KAM) được xem như một chiến lược

công ty để đáp ứng yêu cầu đặc biệt của một nhóm khách hàng lớn mà ảnh hưởng nhiều đến doanh thu và lợi nhuận công ty.

Nhóm khách hàng lớn và chiến lược này thường có những yêu cầu đặc biệt, có một quy trình mua hàng phức tạp và thường mua với số lượng rất lớn. Chiến lược này dựa trên ý tưởng rằng hoạt động kinh doanh của công ty sẽ phụ thuộc vào một số khách hàng lớn chiến lược. Hay nói cách khác, khách hàng lớn chiến lược là những khách hàng phù hợp với quy tắc 80/20 của công ty – 80% lợi nhuận hoặc doanh thu của công ty sẽ do khoảng 20% lượng khách hàng đem lại.

Theo đó công ty sẽ ưu tiên những nguồn lực để phát triển mối quan hệ chiến lược với các khách hàng này. Thông thường, các công ty sẽ thành lập một nhóm quản trị riêng biệt chỉ để phục vụ cho một khách hàng. Khách hàng càng lớn thì số lượng nhà quản trị của công ty dành riêng chỉ để quản trị khách hàng lớn chiến lược càng nhiều.

Những rủi ro trong quản trị khách hàng lớn chiến lược

Mặc dù quản trị khách hàng lớn chiến lược luôn được các công ty chọn trong phát triển mối quan hệ với khách hàng do có thể giúp công ty vừa đạt được một mức doanh thu/lợi nhuận mong đợi vừa nâng cao dịch vụ khách hàng, nhưng chiến lược này cũng mang một số rủi ro :

Đầu tư nhiều vào khách hàng chiến lược, trong khi không đánh giá được “năng lực thị trường” của khách hàng. Các công ty mà hoạt động dựa trên nguyên tắc 80/20 sẽ đưa đến việc phụ thuộc quá nhiều vào khách hàng chiến lược. Và rủi ro sẽ xảy ra khi công ty không thể đánh giá đúng “năng lực thị trường” của khách hàng. Kết quả cuối cùng là các công ty phải bắt đầu hạ

giá, sản phẩm được thiết kế riêng cho khách hàng và dần dần lợi nhuận sẽ giảm khi khách hàng sử dụng “năng lực thị trường” để tạo lợi thế cho mình. Các công ty Việt Nam sản xuất hàng gia dụng cho IKEA đã phải đối mặt với rủi ro này. Các công ty này đã quá phụ thuộc vào các đơn hàng mà IKEA mang tới. Bằng “năng lực thị trường” của mình (năng lực về phân phối sản phẩm, năng lực đàm phán...), IKEA yêu cầu các công ty này giảm giá qua từng năm. Và kết quả là có những công ty phải cắt hợp đồng với IKEA, doanh thu sụt giảm đành phải cắt sản lượng và công nhân. Trong khi đó một số công ty đành phải để trống các nhà xưởng và để cho máy móc chuyên sản xuất hàng IKEA không hoạt động.

Khách hàng chiến lược sẽ đem tới mức lợi nhuận thấp trong dài hạn, khi công ty không đánh giá đúng mối quan hệ. Nhìn chung vào một thời điểm nhất định thì lợi nhuận của công ty sẽ tỷ lệ với độ lớn của khách hàng do công ty đạt được lợi thế quy mô (các chi phí bán hàng và quản trị công ty sẽ thấp hơn). Tuy nhiên, các khách hàng lớn này thường sử dụng sức mạnh mua hàng của mình để hạ giá. Kết quả là trong dài hạn lợi nhuận mà khách hàng này đem lại sẽ thấp. Rủi ro này xảy ra khi công ty nhầm lẫn giữa những khách hàng lớn – là những khách hàng mà công ty bán được khối lượng hàng hóa lớn tuy nhiên không có mối quan hệ chiến lược và lợi nhuận mà khách hàng này đem lại thấp – với khách hàng chiến lược. Việc hiểu nhầm này sẽ dẫn đến công ty sẽ đầu tư sai vào việc xây dựng mối quan hệ chiến lược và không tập trung vào phát triển các khách hàng mới có tiềm năng trong tương lai. IKEA đã từng là những khách hàng lớn của công ty sản xuất hàng gia dụng Việt Nam. Doanh số xuất khẩu của một công ty liên tục tăng, có khi lên đến 1.6 triệu USD/năm. Tuy nhiên công ty đã không đánh giá đúng mối

quan hệ với IKEA. Mối quan hệ giữa nhà cung cấp Việt Nam và IKEA chỉ dừng ở mối quan hệ với khách hàng lớn.

Quan hệ chiến lược với khách hàng gặp thất bại khi không đánh giá được độ “trung thành” của khách hàng. Trên thực tế rủi ro này xảy ra khi khách hàng thực hiện sự thay đổi. Sự thay đổi này xảy ra khi chiến lược kinh doanh của khách hàng thay đổi, và kết quả là họ sẽ thay đổi các nhà cung cấp. Chẳng hạn như năm 2015, hãng Apple đã công bố hợp tác chiến lược với Intel để xây dựng dòng sản phẩm mới của Apple. Điều này cũng đồng nghĩa với việc Apple kết thúc hợp tác chiến lược với nhà cung cấp IBM và Freescale. Mục tiêu của Apple đã thay đổi theo đó họ sẽ phát triển những máy nghe nhạc kỹ thuật số iPod và phục vụ thị trường người tiêu dùng với giá thấp mà các đối tác cũ của họ (IBM và Freescale) không hỗ trợ được. Điều này cho thấy rằng mối quan hệ chiến lược giữa Apple với IBM và Freescale là tạm thời và tồn tại trong thời gian ngắn do Apple có những chiến lược phát triển kinh doanh riêng và việc lựa chọn công nghệ hoàn toàn độc lập. Kết quả là IBM và Freescale đã đầu tư rất nhiều trong việc xây dựng mối quan hệ chiến lược với Apple nhưng không đạt được kết quả như mong đợi.

Những gợi ý cho các nhà quản trị khách hàng chiến lược

Việc đầu tư xây dựng một danh mục khách hàng chiến lược (strategic customer portfolio) luôn thôi thúc các nhà quản trị và những công ty phát triển mô hình kinh doanh hướng về khách hàng. Để tránh những rủi ro trong quá trình xây dựng danh mục này, các nhà quản trị nên cân nhắc một số gợi ý sau :

- Giảm bớt sự phụ thuộc vào một số khách hàng chiến lược thông qua tạo ra một danh mục cân bằng các khách hàng

chiến lược. Theo Tổng giám đốc Gilimex – đơn vị có đơn hàng của IKEA chiếm khoảng 40% – đã chia sẻ rằng công ty đang cố gắng không phụ nhiều vào IKEA bằng cách hợp tác với tập đoàn Target và mở rộng thị trường sang Mỹ.

- Đánh giá đúng mối quan hệ với khách hàng bằng cách phân biệt rõ khách hàng lớn và khách hàng chiến lược. Việc phân biệt này đòi hỏi công ty phải xây dựng một hệ thống đánh giá các khách hàng, hơn là chỉ đơn thuần dựa vào độ lớn của khách hàng (thông thường được đo bằng số lượng lớn hàng được mua, hoặc doanh thu lớn). Hơn thế nữa, do các hạn chế về tính đúng các chi phí phục vụ cho khách hàng nên việc xác định này sẽ giúp công ty tránh đầu tư vào những khách hàng lớn nhưng lợi nhuận đem lại không cao.

- Quan tâm đến chiến lược kinh doanh của khách hàng chiến lược. Hiểu được cách thức kinh doanh của khách hàng chiến lược cho phép công ty chủ động hơn trong cách tiếp cận quản trị. IKEA với phương thức kinh doanh luôn luôn mong muốn bán các sản phẩm gia dụng có chất lượng tốt với một mức giá thấp tới người tiêu dùng trên toàn cầu. Điều này yêu cầu các công ty cung cấp hàng IKEA phải luôn luôn nỗ lực cắt giảm chi phí và cải tiến sản xuất – theo một giám đốc công ty làm hàng thủ công mỹ nghệ có nhiều năm hợp tác với IKEA.

Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 4

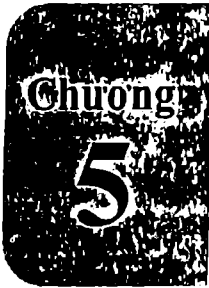
Việc thấu hiểu việc phát triển mối quan hệ giữa người bán – người mua trong thị trường B2B là một vấn đề khó. Vì thế, các học giả đã giải thích việc phát triển mối quan hệ giữa người bán – người mua qua ẩn dụ hôn nhân – một ẩn dụ nhưng lại rất đời thường ai cũng biết.

Để thấu hiểu mối quan hệ, các học giả đã phát triển một số mô hình giả định nhằm giải thích về tâm lý và hành vi của người mua hàng cho các tổ chức. Các mô hình này cho thấy dù người mua hàng cho các tổ chức là những người thiên về xem xét lý trí nhưng trong đời thực, họ vẫn là một khách hàng tiêu dùng bình thường như bao người khác. Do đó, các yếu tố tâm lý vẫn có giá trị trong phương diện nào đó.

Việc xây dựng mối quan hệ trong marketing B2B còn quan trọng hơn gấp bội so với marketing tiêu dùng. Việc xây dựng mối quan hệ trong marketing B2B là phát triển, xây dựng và giữ chân khách hàng, đặc biệt là khách hàng lớn vì tầm quan trọng của họ đối với công ty.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Hãy trình bày việc phát triển mối quan hệ người bán – người mua qua ẩn dụ hôn nhân.
2. Hãy trình bày các bước trong mô hình vòng đời về mối quan hệ của Dwyer et al. So sánh với mô hình vòng đời của bất kỳ sản phẩm nào.
3. Hãy trình bày các bước mối quan hệ (không bao gồm quy trình phụ). Giải thích chi tiết các bước này.
4. Hãy trình bày năm yếu tố của quy trình phụ.
5. Hãy trình bày dải phân định mối quan hệ marketing.
6. Giải thích việc xây dựng mối quan hệ người bán – người mua trong thị trường B2B.
7. Trình bày các cách thức bán chéo và bán gia tăng. Cho thí dụ minh họa.



Chức năng mua hàng và hành vi khách hàng B2B

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ① Hiểu được trong những trường hợp nào công ty nên tự sản xuất, mua hay thuê ngoài.
- ② Hiểu được mô hình mua hàng tổ chức (buygrid) bao gồm quy trình mua hàng (buyphase) tám bước và tình huống mua hàng (buyclass).
- ③ Biết được những ai tham gia vào quy trình mua hàng và ở những giai đoạn nào.
- ④ Biết được mục tiêu và động cơ của những người tham gia mua hàng.
- ⑤ Biết được những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định mua và biết được các tình huống mua hàng chủ yếu, đặc biệt là mua mới.
- ⑥ Hiểu được tầm quan trọng của trung tâm mua hàng, và những người mua hàng cho tổ chức là những người chuyên nghiệp. Các chiến lược mua hàng khác nhau.

Quyết định sản xuất, thuê lại, hoặc mua

Trước khi xác định và trình bày công ty nên mua gì, công ty cần quyết định có nên mua hay không. Công ty cũng phải tìm ra cách thức tốt nhất để có được sản phẩm cần thiết. Trên thực tế, một công ty đang cân nhắc mua một sản phẩm hoàn thiện, một linh kiện hoặc một dịch vụ sẽ có ba lựa chọn cơ bản sau :

1. *Tự sản xuất hàng hóa hoặc tự tạo ra dịch vụ.*
2. *Mua hàng hóa hoặc dịch vụ từ tổ chức khác.*
3. *Thuê hàng hóa hoặc dịch vụ từ tổ chức khác.*

Nếu công ty có khả năng, thì việc tự sản xuất sản phẩm có thể là cách tốt nhất. Công ty có thể tiết kiệm một số tiền đáng kể nếu bộ phận sản xuất của công ty không làm phát sinh thêm những chi phí hoạt động mà công ty phải trả nếu mua từ nhà cung cấp bên ngoài.

Tuy nhiên, hầu hết các công ty không thể làm ra mọi hàng hóa mà mình cần. Thông thường, chi phí duy trì thiết bị, nhân lực và hàng cung ứng cần thiết rất tốn kém. Vì vậy, việc mua từ nhà cung cấp bên ngoài thường là lựa chọn phổ biến hơn cả. Xerox sản xuất hơn 50 loại máy in màu khác nhau để đáp ứng gần như mọi nhu cầu về máy in của các công ty - từ máy in laser màu giá phải chăng, đến máy in phun chất lượng cao. Chúng tôi loại sản phẩm đa dạng cùng với kỹ lục một thế kỷ cung cấp máy in cho các công ty đã khiến Xerox trở thành công ty dẫn đầu thị trường máy in B2B. Các công ty cũng có thể tìm kiếm từ bên ngoài những hàng hóa và dịch vụ mình từng tự sản xuất, phương pháp này được gọi là thuê ngoài (outsourcing), và sẽ được trình bày và giải thích chi tiết hơn ngay sau đây.

Hộp 5.1 : Thuê ngoài là gì ? Outsourcing là gì ?

Thuê ngoài (Outsourcing) là hình thức chuyển một phần chức năng nhiệm vụ của công ty ra gia công bên ngoài – những chức năng mà trước đây công ty vẫn đảm nhận. Người ta thường nghĩ đến việc thuê gia công hay còn gọi là sử dụng nguồn nhân lực bên ngoài mỗi khi công ty nghĩ đến việc tiết kiệm chi phí. Nay việc thuê ngoài này còn được nghĩ đến khi công ty lâm vào tình trạng “khủng hoảng thiếu nguồn nhân lực”. Đây đang là một xu thế chung được các công ty Việt Nam lựa chọn để giải quyết các vấn đề của mình. Hãy cùng tìm hiểu rõ hơn về thuê ngoài để có cái nhìn toàn diện nhất.



Người ta thường nghĩ đến việc thuê gia công hay còn gọi là sử dụng nguồn nhân lực bên ngoài thuê ngoài mỗi khi công ty nghĩ đến việc tiết kiệm chi phí. Nay việc thuê ngoài này còn được nghĩ đến khi công ty lâm vào tình trạng “khủng hoảng thiếu nguồn nhân lực”. Quả vậy, không dưới 70% công ty Việt Nam cùng có suy nghĩ chung rằng, việc thuê ngoài là việc nên làm và nên đưa vào chiến lược trường kỳ của công ty.

Các cụ ta xưa nay vẫn hay bảo “thêm bát thêm đĩa” mỗi khi có khách bắt thường, không hẹn trước. Trường hợp này cũng khá đúng đối với các công ty chuyên môn hóa cao. Khi có thêm một yêu cầu, một đơn hàng vừa phải, chi phí phát sinh sẽ không tăng nhiều. Vẫn cùng bộ máy quản trị, không phải đầu tư ban đầu cũng như chẳng phải đầu tư nhiều “mắm muối”... Và trong trường hợp đó, một hợp đồng thuê ngoài sẽ làm cho bên A tiết kiệm được rất nhiều chi phí.

Nếu bên A tự làm, sẽ phải chuẩn bị vô số công việc với chi phí (kể cả thời gian) ngốn ngốn. Đặc biệt là chi phí chuẩn bị nhân lực (từ việc chi phí đăng tuyển, chi phí tổ chức thi cử, phỏng vấn...). Hơn nữa, phần quản trị cũng lại phải bổ sung thêm nhân lực, thuê mướn thêm giám đốc bộ phận mới phát sinh... ‘

Rõ ràng, trong một công ty, có hai mảng nhân lực riêng biệt rõ ràng : trực tiếp sản xuất và gián tiếp sản xuất. Mảng trực tiếp sản xuất cũng có thể gọi là “mảng lợi nhuận”, trong khi đó phần gián tiếp còn lại là “mảng chi phí”. Công ty nào có ý thức thuê ngoài, thì tự công ty đó đã giảm đi cho mình “mảng chi phí” một cách khôn ngoan nhất. Thường thì, “mảng chi phí” được gán cho các bộ phận như : hành chính – quản trị, kế toán, kỹ thuật, bảo vệ... Từ đó thứ, chúng ta đã có thể thấy những “công ty khôn ngoan” đó đã tiết kiệm được bao nhiêu phần chi phí khi đã khéo léo gửi gắm “mảng chi phí” cho các đơn vị nhận dịch vụ thuê ngoài.

Một thực tế hiện đang được các công ty Việt Nam nhỏ thường áp dụng là thuê kế toán trưởng làm bán thời

gian (part-time) với mức lương khá thấp. Các kế toán trưởng này thường làm cho nhiều công ty cùng lúc, hoặc họ đang làm toàn thời gian (full-time) cho một công ty nào đó. Họ chỉ phải làm việc ngoài giờ và tập trung vào các ngày cuối tháng khi phải làm báo cáo hoặc làm việc với các cơ quan chức năng. Còn các ngày bình thường trong tháng, công ty chỉ cần sử dụng một nhân viên “hiền lành, chăm chỉ” nhập sổ sách sao cho thật đầy đủ với mức lương “khiêm tốn”. Như vậy, chính các công ty này đã tiết kiệm được một khoản chi phí khá lớn so với việc phải “rước” tuyển một kế toán kinh nghiệm đầy mình về ngôi “chễm chệ” với mức lương đòi hỏi có khi cao hơn cả giám đốc.

Tuy nhiên, khi thực hiện các hợp đồng thuê ngoài, các công ty có thể phải đối mặt với nguy cơ bị lộ bí mật kinh doanh. Đặc biệt là trong những trường hợp thiệt hại tài chính do rò rỉ thông tin lớn hơn chi phí tiết kiệm được. Ngay cả trong các tình huống như thế, cũng vẫn chẳng có mấy công ty nghĩ ngay đến việc từ bỏ thuê ngoài do lợi ích lớn lao từ việc tiết kiệm kể trên. Chúng ta ai cũng biết rằng danh tiếng là thứ tài sản quan trọng nhất đối với những công ty cung cấp dịch vụ chuyên ngành và các công ty thuê ngoài cũng không phải là ngoại lệ. Và do vậy, người ta nghĩ ra cách lựa chọn công ty (hoặc cá nhân) có đẳng cấp và uy tín trên thị trường để “gửi gắm” (tất nhiên là, tiền nào của nấy, các công ty đẳng cấp và uy tín luôn đi kèm với giá cao hơn các công ty tầm tầm). Còn đối với những công việc có mức độ rủi ro không đáng kể, người ta vẫn có thể sử dụng dịch vụ của những công ty nhỏ hơn để tiếp tục mục đích “tiết kiệm” chi phí bên cạnh mối lo nhân lực không hề bị “xâm phạm”.

Cũng có lúc, kết quả thực hiện hợp đồng thuê ngoài không đáp ứng được yêu cầu của công ty. Nếu trong hợp đồng không có quy định khác, thì bên B sẽ phải chịu các chi phí để khắc phục các thiếu sót (tất nhiên, thời gian bị mất do chậm trễ là thứ không thể khắc phục). Trong trường hợp này, nếu công việc được chính nhân lực của bên A tiến hành, việc khắc phục – sửa chữa sẽ cần đến những khoản ngân sách bổ sung làm kéo theo nhiều chi phí phát sinh và có thể đội chi phí lên gấp nhiều lần bên cạnh việc thời gian chậm trễ.

Hơn nữa, các hợp đồng thuê ngoài còn cho phép công ty loại trừ được những ảnh hưởng của “nhân tố cá nhân” đối với thời hạn hoàn thành công việc. Bởi, nếu công ty sử dụng nhân lực nội bộ, kể cả khi công ty có đội ngũ nhân sự tích cực, có trách nhiệm và tay nghề cao nhất... nhưng do công việc quá nhiều nên cũng có thể bị trục trặc do những nguyên nhân khách quan và chủ quan. Bên B trong quan hệ hợp đồng thuê ngoài sẽ hạn chế được rất nhiều khía cạnh này. Có thể nói rằng tiết kiệm chi phí, đặc biệt là chi phí cho nguồn nhân lực (khi các mối quan hệ con người bao giờ cũng phức tạp), luôn là vũ khí hữu hiệu để công ty nâng cao lợi nhuận kinh doanh. Trên thực tế, các hợp đồng thuê ngoài có thể thay đổi theo thời gian, nhưng thường là theo chiều hướng tăng. Điều này dẫn tới việc gia tăng giá trị của dịch vụ, tuy nhiên, khi khối lượng công việc càng nhiều, đơn giá dịch vụ sẽ càng giảm xuống, lợi nhuận mang lại sẽ cao hơn.

Ngoài phương án tự sản xuất hoặc mua lại, trong một số



trường hợp, công ty cũng có thể chọn giải pháp thuê các yếu tố đầu vào. Phương án này giúp phân tán chi phí thanh toán, so với việc trả toàn bộ chi phí nếu công ty quyết định mua. Công ty thanh toán để được sử dụng thiết bị trong một khoảng thời gian nhất định. Chẳng hạn, một công ty Việt Nam nhỏ có thể thuê máy photocopy với thời hạn vài năm và thanh toán theo tháng. Cuối kỳ hạn thuê, công ty có thể mua máy ở mức giá đàm phán, hoặc thay thế bằng mẫu sản phẩm khác với thỏa thuận thuê mới. Tùy chọn này tạo ra sự linh hoạt đáng kể đối với một công ty đang phát triển, cho phép công ty dễ dàng nâng cấp thiết bị khi nhu cầu thay đổi. Một số công ty có thể thuê những hệ thống máy tính phức tạp và thiết bị nặng. Ví dụ một số hãng hàng không vẫn thích thuê máy bay hơn là mua, bởi vì việc thuê trong ngắn hạn cho phép họ thích ứng nhanh chóng hơn với sự thay đổi trong cầu của du khách đi lại.

Xu hướng thuê lao động tại nước ngoài và gia công

Với nhu cầu vừa muốn hạn chế khoảng cách địa lý, vừa muốn khai thác ưu điểm từ việc di chuyển lao động ra nước ngoài của một số công ty ở các quốc gia phát triển trở thành điểm đến hấp dẫn cho những công ty có mong muốn **thuê lao động tại nước lân cận**. Trong thị trường có mức độ cạnh tranh cao hiện nay, các công ty tìm kiếm cách thức cải thiện hiệu quả hoạt động và cắt giảm mọi chi phí, bao gồm chi phí dịch vụ khách hàng, nhân sự, kế toán, công nghệ thông tin, sản xuất và phân phối, từ bên ngoài các nước phát triển. Thuê ngoài, hình thức thuê nhà cung cấp bên ngoài sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà công ty từng tự sản xuất, là một xu hướng vẫn đang phát triển. Các công ty tiến hành thuê ngoài vì những lý do sau : (1) họ cần cắt giảm chi phí để duy trì vị thế cạnh tranh, (2) họ muốn

nâng cao chất lượng và tốc độ duy trì cũng như phát triển các phần mềm, và (3) việc thuê ngoài sản xuất bắt đầu tạo ra giá trị gia tăng hơn hẳn so với trước đây.

Hình thức thuê ngoài cho phép công ty tập trung nguồn lực vào hoạt động kinh doanh cốt lõi. Hình thức này cũng cho phép công ty tiếp cận những năng lực hoặc kỹ năng có tính chuyên môn sâu mà mình không có. Những bộ phận chức năng kinh doanh thường được thuê ngoài nhất là công nghệ thông tin (information technology - IT) và nhân sự, cùng các công việc chuyên môn cao khác như kế toán, nghiên cứu dược phẩm, nghiên cứu và phát triển R&D, kỹ thuật, và phim hoạt hình...

Trung Quốc hiện đang dẫn đầu các nước nhận gia công sản xuất, với số lượng máy photocopy, đồ điện tử, lò vi sóng, đầu đĩa DVD, giày dép và gần như mọi loại đồ chơi chiếm tới 2/3 tổng sản lượng thế giới. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, thành công và kéo theo đó là sự phát triển của tầng lớp trung lưu ngày càng khá giả ở Trung Quốc đã đẩy chi phí quản trị và lao động tại đất nước này lên cao, khiến nhiều công ty buộc phải chuyển hướng sang các nhà cung cấp ở Việt Nam và Ấn Độ, những nơi mà chi phí vẫn còn ở mức thấp.

Thuê ngoài sản xuất có thể là chiến lược khôn ngoan nếu công ty chọn được nhà cung cấp có thể cung ứng sản phẩm chất lượng cao, với mức giá thấp hơn mức chi phí công ty tự sản xuất. Lựa chọn này cho phép các công ty đi thuê ngoài tập trung vào năng lực cốt lõi của mình. Hoạt động thuê ngoài muốn thành công đòi hỏi công ty phải giám sát các hợp đồng và quản trị các mối quan hệ một cách cẩn thận. Một số nhà cung cấp hiện nay thậm chí còn có chế độ bảo hành, nhằm đảm bảo khách hàng sẽ nhận được dịch vụ chất lượng cao, đúng như nhu cầu.

Những vấn đề đặt ra khi thuê ngoài

Thuê lao động nước ngoài và thuê ngoài cũng có nhiều điểm hạn chế. Nhiều công ty phát hiện thấy mình không tiết kiệm được nhiều chi phí như những gì nhà cung cấp hứa hẹn. Ngoài ra, những công ty ký hợp đồng nhiều năm có thể thấy khoản tiết kiệm của mình thật giảm sau một hoặc hai năm. Khi công nghệ độc quyền là vấn đề, việc thuê ngoài cũng tạo ra những quan ngại về bảo mật trong trường hợp liên quan đến công nghệ có bản quyền. Tương tự, nếu công ty muốn giữ bí mật dữ liệu về khách hàng và các mối quan hệ với khách hàng, họ cần cân nhắc thật kỹ trước khi giao phó các chức năng như dịch vụ khách hàng cho nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài.

Trong một số trường hợp, thuê ngoài có thể hạn chế khả năng của công ty trong việc phản ứng nhanh với thị trường, hoặc có thể làm chậm nỗ lực đưa sản phẩm mới ra thị trường. Khi nhà cung cấp không thể nhanh chóng giao sản phẩm tốt hay cung cấp dịch vụ cần thiết, danh tiếng của công ty trong cảm nhận của khách hàng có thể bị tổn hại nghiêm trọng.

Thuê ngoài và thuê lao động tại nước ngoài là các chủ đề gây tranh cãi giữa công ty và công đoàn lao động, đặc biệt là trong ngành sản xuất ô tô, khi tỷ lệ chi tiết, phụ tùng tự sản xuất liên tục giảm. Những chính sách này có thể gây ra mâu thuẫn giữa lao động ngoài công đoàn và lao động là thành viên của công đoàn và gây ra nỗi lo sợ mất việc. Các dự định về thuê khoán lao động bên ngoài của giới quản trị công ty có thể dẫn tới các cuộc biểu tình và đình công nhà máy. Ngay cả khi không gây ra bất cứ xáo trộn nào tại nơi làm việc, những chính sách này vẫn có tác động tiêu cực lên tinh thần làm việc và lòng trung thành của nhân viên.

Mua hàng của tổ chức B2B thường được xem là hành động lý trí hơn là cảm xúc hơn là mua hàng tiêu dùng B2C. Tuy nhiên, sẽ là sai lầm lớn nếu cho rằng mua hàng của tổ chức là hoàn toàn lý trí : Bởi vì những hoạt động mua hàng của tổ chức vẫn là do con người thực hiện. Vì thế, họ không thể bỏ lại cảm xúc ở ngoài cửa khi họ bước vào làm việc. Do đó, một điều gần như là tất yếu là những người mua hàng cho tổ chức vẫn mang cảm xúc và nhiều điều phi logic vào quyết định mua hàng của họ.

Alan Zimmerman và Jim Blythe.

Mô hình mua hàng (buygrid) bao gồm quy trình mua hàng và tình huống mua hàng hay hình thức mua hàng (buyclass).

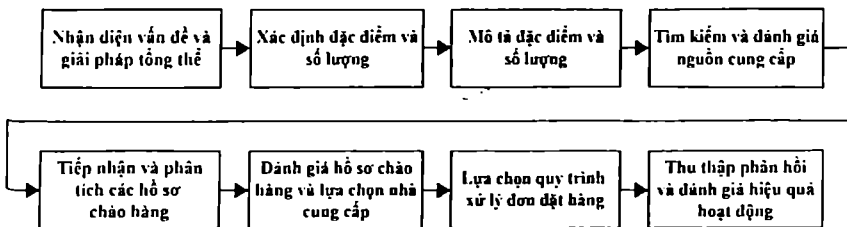
I. Quy trình mua hàng của tổ chức (buyphase)

Giả sử một công ty chuyên cung cấp các thiết bị GPS cho các hãng sản xuất ô tô, quyết định nâng cấp cơ sở sản xuất với dây chuyền thiết bị lắp ráp tự động mới, trị giá 20 tỷ đồng. Trước khi tiếp cận nhà cung cấp dây chuyền thiết bị, công ty phải phân tích nhu cầu, xác định mục đích của dự án, đưa ra các yêu cầu kỹ thuật cho thiết bị và lập ngân sách. Khi nhận được bản chào hàng của các nhà cung cấp, công ty phải đánh giá và lựa chọn bản chào hàng nào tốt nhất. Tuy nhiên, trong tình huống này, thế nào là tốt nhất ? Là mức giá thấp nhất hay hợp đồng dịch vụ và bảo hành tốt nhất ? Trong công ty, ai sẽ là người chịu trách nhiệm đưa ra những quyết định này ?

Quá trình mua của công ty phức tạp hơn nhiều so với quá trình ra quyết định mua của khách hàng tiêu dùng. Hoạt động mua của công ty phải nằm trong khuôn khổ các cân nhắc chính thức về ngân sách, chi phí và lợi nhuận của tổ chức. Ngoài ra

các quyết định mua trên thị trường B2B thường liên quan đến nhiều người trong những mối quan hệ qua lại phức tạp giữa lợi ích cá nhân và lợi ích của tổ chức. Để hiểu hành vi mua của tổ chức, người làm marketing trên thị trường khách hàng công ty cần hiểu rõ những yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định mua, các giai đoạn trong mô hình mua của tổ chức, các tình huống mua và các kỹ thuật phân tích quyết định mua.

Quy trình mua hàng (buyphase) của tổ chức thường bao gồm nhiều bước. Hình 5.1 minh họa quy trình 8 bước của tổ chức cho tình huống mua hàng phục vụ nhiệm vụ mới. Không phải tình huống mua hàng nào cũng đòi hỏi phải thực hiện tất cả các bước này; trường hợp mua lại có thay đổi và mua lại không có thay đổi có thể bỏ qua một số bước. Nhưng đây là minh họa cho một quy trình mua điển hình – mua mới.



Hình 5.1: Quy trình mua hàng B2B.

Nhận diện vấn đề

Quá trình mua bắt đầu khi ai đó trong công ty nhận ra một vấn đề hay nhu cầu có thể được đáp ứng bằng việc mua một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể. Nhận thức vấn đề có thể là kết quả của các tác nhân bên trong hoặc bên ngoài công ty. Xét về mặt nội bộ, công ty có thể quyết định việc tung ra một sản phẩm mới ~ điều này đòi hỏi phải có các trang thiết bị sản xuất và nguyên vật liệu mới. Hoặc máy móc bị hư hỏng và cần thay thế bằng các

bộ phận mới. Hoặc nguyên liệu đã mua trở nên không phù hợp và công ty tìm kiếm nhà cung cấp khác, hoặc mức giá thấp hơn, hoặc chất lượng tốt hơn. Có thể một giám đốc thu mua không hài lòng với chất lượng, dịch vụ hay giá cả của nhà cung cấp hiện tại. Xét về khía cạnh bên ngoài công ty, người mua có thể có những ý tưởng mới khi tham dự một triển lãm thương mại, nhìn thấy một quảng cáo, hay nhận được cuộc gọi từ một nhân viên bán hàng nào đó cung cấp sản phẩm tốt hơn với mức giá thấp hơn. Các nhà marketing công ty có thể kích thích nhận thức vấn đề bằng thư trực tiếp, marketing qua điện thoại, và gọi cho khách hàng tiềm năng. Trong thực tế, trong các quảng cáo của mình, chuyên gia marketing B2B thường thông báo cho khách hàng về các vấn đề tiềm ẩn, sau đó giới thiệu cách thức mà sản phẩm và dịch vụ của họ có thể cung cấp giải pháp để giải quyết những vấn đề này. Chẳng hạn như một quảng cáo của một công ty dẫn đầu trong ngành chế tạo các dụng cụ cơ khí tiên tiến Việt Quang - đã nêu bật một khó khăn thường khiến khách hàng Việt Nam nản chí : những phụ tùng khó gia công bằng máy. Quảng cáo trực quan này thể hiện một bộ phận máy móc trông giống như một con quái vật đáng sợ đầy răng nanh. Tiêu đề của quảng cáo sau đó cung cấp một giải pháp xử lý các khó khăn lớn cho khách hàng : “Những kỹ sư ứng dụng của chúng tôi yêu thích những phần máy móc đáng sợ”. Quảng cáo của Việt Quang nhằm trấn an khách hàng rằng chế tạo các dụng cụ cơ khí tiên tiến có thể giúp họ giải quyết những phần khó gia công nhất.

Lưu ý là, trong khi khách hàng tiêu dùng mua hàng hóa để thỏa mãn nhu cầu về tâm sinh lý, xã hội thì hầu hết việc mua sắm cho công ty là để phục vụ nhu cầu sản xuất trong các hoạt động hàng ngày. Trong một số trường hợp, nhận biết nhu cầu gần như là tự động khi mà hệ thống kiểm soát tồn kho được vi

tính hóa ghi nhận các hạng mục gần hết cần phải tái đặt hàng. Trong những trường hợp khác, một ai đó trong công ty nhận ra một nhu cầu nảy sinh khi có một cách thức tốt hơn để cải tiến các hoạt động hàng ngày. Thí dụ như, một kỹ sư đề nghị mua sắm một máy mới có thể gia tăng công suất và giảm chi phí.

Các thay đổi về chiến lược của công ty cần sản xuất một dòng sản phẩm mới đưa đến một “tình huống mua sắm mới”. Nhu cầu này sau đó được nhiều người như người sử dụng, đội ngũ kỹ thuật, ban lãnh đạo và trung tâm mua sắm đồng thuận.

Nói chung, quyết định mua của công ty cũng như quyết định mua của người tiêu dùng đều bắt đầu bằng việc nhận diện các vấn đề, nhu cầu hay cơ hội khởi động quá trình mua. Các thí dụ có thể là hệ thống máy tính của công ty đã trở nên lỗi thời, hay nhân viên bán hàng của một công ty đến giới thiệu một dịch vụ mới có thể giúp nâng cao kết quả hoạt động của công ty. Hoặc có thể, công ty quyết định thuê chuyên gia marketing bên ngoài khi hoạt động kinh doanh bị đình đốn.

Vấn đề có thể chỉ đơn giản như là cần có một tách cà phê ngon cho nhân viên. Các nhà sáng lập tập đoàn Trung Nguyên, công ty chuyên cung cấp hầu hết lượng cà phê mỗi ngày cho các văn phòng, quán cà phê và hộ gia đình ở Việt Nam.

Xác định đặc điểm và số lượng hàng hóa/dịch vụ

Vấn đề cà phê mô tả ở bước 1 được biến thành cơ hội cung cấp dịch vụ cho Trung Nguyên. Công ty này có thể cung cấp máy pha cà phê chi pha vừa đúng một tách cho mỗi lần pha chế, theo sở thích của từng người. Sau khi gặt hái thành công cho các quán cà phê và với khối văn phòng gồm các công ty kế toán, luật và dịch vụ y tế,... công ty đã phát triển máy pha cà

phê một tách cho nhu cầu sử dụng của hộ gia đình, và gần đây nhất là giới thiệu loại máy pha cà phê có màn hình cảm ứng màu độc đáo, cho phép người yêu cà phê tùy chỉnh nhiệt độ và mức độ đậm đặc của mỗi cốc cà phê.

Ở bước tiếp theo này, các tổ chức mua hàng sẽ phát triển các quy cách kỹ thuật của mặt hàng, thường là với sự hỗ trợ phân tích giá trị sản phẩm của nhóm kỹ thuật. *Phân tích giá trị* là phương pháp để cắt giảm chi phí, trong đó các thành phần được nghiên cứu kỹ để xác định liệu nó có cần được thiết kế lại, chuẩn hóa, hoặc chế tạo chúng bằng những cách thức sản xuất rẻ hơn hay không. Theo đó, nhóm kỹ thuật xác định những đặc điểm tối ưu của sản phẩm và chỉ định chúng cho phù hợp. Người bán cũng có thể sử dụng phân tích giá trị như là một công cụ để giúp giành lấy khách hàng. Bằng cách chỉ ra cho người mua cách thức tốt hơn để làm một thứ gì đó, những người bán bên ngoài tổ chức có thể khéo léo chuyển tình huống mua không có thay đổi thành tình huống mua mới.

Mô tả đặc điểm và số lượng hàng hóa/dịch vụ

Sau khi xác định đặc điểm và số lượng sản phẩm cần dùng, người mua B2B phải diễn giải những ý kiến này thành đặc điểm kỹ thuật chi tiết. Khách hàng của Trung Nguyên biết họ muốn những chiếc máy pha cà phê riêng biệt và dễ dùng. Máy pha cà phê Trung Nguyên còn có bộ cốc bằng nhựa, đựng sẵn bột cà phê. Chỉ cần đặt cốc vào máy pha cà phê mà không cần đo lượng nước hay lượng cà phê cần dùng, ta sẽ có một cốc cà phê thơm ngon. Các công ty có thể dễ dàng đặt ra yêu cầu về số lượng máy pha cà phê Trung Nguyên theo số lượng nhân viên uống cà phê hay khoảng không gian cần để đặt máy cà phê.

Sau khi nhận biết nhu cầu và xác định đặc điểm và số lượng hàng hóa/dịch vụ, người mua tiến hành chuẩn bị một mô tả tổng quát nhu cầu với việc xác định các đặc điểm và số lượng của mặt hàng có nhu cầu. Đối với những mặt hàng thông thường, giai đoạn này hầu như không gặp trở ngại gì nhiều. Tuy nhiên, đối với những mặt hàng phức tạp, người mua sẽ phải làm việc với những người khác - kỹ sư, người sử dụng, cố vấn chuyên môn - để xác định đặc điểm cho thứ cần mua. Họ sẽ phải xác định tầm quan trọng của độ tin cậy, độ bền, giá cả và những thuộc tính mong muốn khác. Trong giai đoạn này, các chuyên gia marketing B2B có thể hỗ trợ người mua bằng cách mô tả giá trị đặc điểm của các sản phẩm khác nhau.

Nói một cách cụ thể, người mua xác định các đặc điểm chung và số lượng cần có của danh mục mong muốn. Với các danh mục chuẩn, điều này thật đơn giản. Với các danh mục phức tạp, người mua sẽ làm việc với những người khác - kỹ sư, người sử dụng - để xác định các đặc tính chẳng hạn như sự tin tưởng, độ bền, hoặc giá cả. Các nhà marketing B2B có thể giúp mô tả các sản phẩm có thể đáp ứng hoặc thậm chí đáp ứng vượt quá mong đợi của người mua.

Hiện nay, tổ chức mua hàng phát triển các mô tả kỹ thuật của danh mục. Thông thường, công ty B2B sẽ thiết lập một đội ngũ kỹ sư phân tích giá trị sản phẩm cho dự án. *Phân tích giá trị sản phẩm* (Product value analysis - PVA) là một phương pháp giảm chi phí nghiên cứu việc liệu các thành phần có thể được thiết kế lại hay tiêu chuẩn chuẩn hóa hoặc vận hành với các phương pháp sản xuất rẻ hơn mà không gây tác động bất lợi đến hiệu suất sản phẩm hay không. Ví dụ, đội ngũ phân tích giá trị sản phẩm sẽ xác định các thành phần được thiết kế không phù

hợp, có độ dài lớn hơn so với chính bản thân sản phẩm. Mô tả chặt chẽ bằng văn bản cho phép người mua từ chối các thành phần quá đắt hoặc không thể đáp ứng các tiêu chuẩn chi định.

Tìm kiếm và đánh giá nguồn cung cấp

Người tiêu dùng và công ty đều tìm kiếm nhà cung cấp tốt cho sản phẩm mình muốn mua. Việc lựa chọn nhà cung cấp có thể rất đơn giản do sản phẩm thay thế không tồn tại. Những khách hàng đầu tiên dùng thử máy pha cà phê do tin tưởng đã không chút do dự khi lựa chọn Trung Nguyên. Các tìm kiếm sản phẩm khác có thể đòi hỏi quá trình ra quyết định phức tạp nhiều hơn. Một công ty Việt Nam nào muốn mua bảo hiểm y tế hoặc bảo hiểm nhân thọ theo nhóm sẽ phải cân nhắc các hợp đồng và chương trình của nhiều hãng bảo hiểm khác nhau.

Giờ đây, người mua cố gắng tìm kiếm những nhà cung cấp thích hợp nhất. Người mua có thể sưu tập một danh sách nhỏ các nhà cung cấp chất lượng bằng cách xem xét các tập danh bạ thương mại, tham khảo thông tin qua mạng hoặc gọi điện cho các công ty khác để tham khảo. Ngày càng có nhiều công ty đang chuyển sang tìm kiếm các nhà cung cấp qua Internet. Đối với các chuyên gia marketing B2B, điều này đã khiến cho sân chơi trở nên bình đẳng - Internet mang lại cho các nhà cung cấp nhỏ hơn nhiều lợi thế giống như các đối thủ cạnh tranh lớn.

Nhiệm vụ mua càng mới, sản phẩm càng phức tạp và càng đắt giá bao nhiêu thì càng cần nhiều thời gian cho việc tìm kiếm và xác định nhà cung cấp bấy nhiêu. Nhiệm vụ của nhà cung cấp là làm sao để được niêm yết trong các danh bạ quan trọng và tạo được danh thơm tiếng tốt trên thị trường. Nhân viên bán hàng B2B cần theo dõi các công ty trong quá trình tìm kiếm nhà cung cấp và để tin chắc rằng công ty của mình đang được lưu ý.

Trong thực tế, người mua B2B cố gắng xác định nhà cung cấp phù hợp nhất thông qua các danh mục, số điện thoại liên lạc thương mại với các công ty khác, các quảng cáo thương mại, các buổi trưng bày thương mại, và Internet. Bước mua hàng trên Internet là một mối liên kết có ảnh hưởng sâu rộng cho các nhà cung cấp B2B và sẽ làm thay đổi hình thức mua hàng B2B trong nhiều năm tới. Các công ty Việt Nam mua hàng qua Internet có thể tận dụng thị trường điện tử dưới các dạng sau :

Trang catalogue. Các công ty mua hàng có thể đặt hàng ngàn hạng mục thông qua các catalog điện tử được phân phối bởi các phần mềm đấu thầu qua mạng (e-procurement), chẳng hạn như Grainger's.

Các thị trường theo chiều dọc (vertical markets). Các công ty mua các sản phẩm công nghiệp chẳng hạn như chất dẻo, sắt, hoặc hóa chất hoặc dịch vụ như hậu cần hoặc truyền thông có thể chuyên môn hóa các trang web (gọi là e-hubs). Plastics.com cho phép những người mua hàng nhựa tìm kiếm giá tốt nhất trong số hàng ngàn nhà bán chất dẻo.

Các trang đấu giá. Các trang đấu giá thường có nhiều nhà bán đấu giá công nghiệp. Họ có thể bán đấu giá nhiều thiết bị đã sử dụng và chưa qua sử dụng ở các cuộc đấu giá không hạn chế, bao gồm rất nhiều thiết bị, xe tải hạng nặng và các tài sản khác trong ngành xây dựng, vận tải, nông nghiệp, vận chuyển nguyên vật liệu, khai khoáng, lâm nghiệp, dầu khí và hàng hải... Dù hầu như mọi người yêu thích đặt giá cá nhân, nhưng họ cũng có thể đặt giá trực tuyến theo thời gian thực tại các trang web đa ngôn ngữ của các công ty tham gia đấu giá.

Thị trường giao ngay (hoặc hoán đổi). Trong thị trường điện tử giao ngay, giá cả thay đổi theo từng phút.

Nhiều trang web giao dịch trực tuyến cho người mua và người bán giao dịch các mặt hàng hóa chất như benzene, và đây là một điển hình thành công B2B ở một đấu trường đầy rẫy các trang web thất bại. Dẫn đầu thị trường, hiện nay nhiều trang web loại này là nơi giao dịch trực tuyến lớn nhất cho các mặt hàng hóa chất, với 1 triệu thùng giao dịch hàng ngày.

Giao dịch cá nhân. Unilever, P&G Việt Nam, và Coopmart thực hiện các giao dịch cá nhân để liên kết với nhóm các nhà cung cấp và đối tác đặc biệt được mời thông qua web.

Các thị trường trao đổi (barter markets). Trong các thị trường trao đổi, những người tham gia cung cấp hàng hóa và dịch vụ thương mại.

Liên minh mua hàng. Một vài công ty B2B mua cùng một loại sản phẩm có thể kết hợp với nhau tạo thành một nhóm mua hàng (purchasing consortia) để có được các chiết khấu lớn hơn khi mua hàng với khối lượng lớn. Nissan Việt Nam là một nhóm các công ty bán lẻ và bán sỉ các mặt hàng thực phẩm.

Việc mua hàng cho công ty trực tuyến có các ưu điểm như sau : giúp tiết kiệm chi phí giao dịch cho cả người mua và nhà cung cấp, giảm thời gian đặt hàng và giao hàng, củng cố hệ thống mua hàng, và trao đổi các mối quan hệ trực tiếp hơn giữa đối tác và người mua. Về khuyết điểm, nó có thể làm hao mòn lòng trung thành và mối quan hệ cá nhân giữa nhà cung cấp - người mua và tạo ra các vấn đề an ninh tiềm tàng.

Mua hàng qua mạng. Trang web được tổ chức theo hai dạng e-hub : các “sàn giao dịch điện tử” hàng dọc (vertical hubs) tập trung vào các ngành (chất dẻo, thép, hóa chất, giấy) và các “sàn giao dịch điện tử” chức năng (functional hubs) (hậu cần,

truyền thông, mua hàng, quảng cáo, quản trị năng lượng). Ngoài việc sử dụng các trang web này, các công ty có thể sử dụng chương trình mua hàng qua mạng theo các cách khác :

Thiết lập các liên kết mạng nội bộ mở rộng trực tiếp đến các nhà cung cấp lớn. Chẳng hạn một công ty mua hàng B2B có thể thiết lập tài khoản qua mạng trực tiếp tại Phong Phú hay Hoàng Anh Gia Lai, và nhân viên của họ có thể thực hiện các khoản mua hàng theo cách này.

Thiết lập các nhóm mua hàng. Số các nhà bán lẻ và vận hành chủ yếu như Coopmart, Vinmart, Lottemart, Unilever, P&G, Nissan, Trảng Tiền Plaza,... là một phần của nhóm chia sẻ dữ liệu. Các công ty sản xuất ô tô (Mercedes, Ford, Toyota) thành lập nhóm mua hàng với cùng lý do. Nhóm mua hàng tập trung là nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu có thể tổng hợp các thông tin và quy trình kinh doanh quan trọng giữa các đối tác, khách hàng, và nhà cung cấp. Hay công ty cũng có mục tiêu chăm sóc sức khỏe nhằm cung cấp các dịch vụ tương đương.

Thiết lập trang web mua hàng của công ty. Các công ty thường thành lập mạng quy trình giao dịch (Trading Process Network - TPN), tại đây họ đăng các yêu cầu báo giá bao gồm các điều khoản thỏa thuận, và đặt các đơn hàng.

Việc chuyển sang mua hàng qua mạng đồng nghĩa với khâu thu thập nhiều phần mềm hơn; buộc phải thay đổi chiến lược và cấu trúc mua hàng. Tuy nhiên, hoạt động này cũng có nhiều lợi ích : tập hợp các khoản mua hàng thông qua nhiều bộ phận sinh lợi rộng hơn, các chiết khấu khối lượng có thỏa thuận tập trung, cần ít nhân viên mua hàng hơn, và việc mua các sản phẩm dưới tiêu chuẩn từ các nhà cung cấp không thuộc danh sách được phê duyệt ít hơn.

Tạo nhân mối (Lead generation). Nhiệm vụ của nhà cung cấp là đảm bảo việc xem xét khi nào khách hàng hiện diện - hoặc có thể hiện diện - trên thị trường và tìm kiếm một nhà cung cấp. Để xác định được nhân mối tốt và chuyển họ thành doanh số đòi hỏi các tổ chức marketing và kinh doanh phải thực hiện một phương pháp được điều phối, đa kênh nhằm thực hiện tốt vai trò của nhà tư vấn đáng tin tưởng đối với khách hàng tiềm năng. Các nhà marketing phải cùng hợp tác với phòng kinh doanh để xác định những gì sẽ đem đến một khách hàng tiềm năng “sẵn sàng đem lại doanh thu” và hợp tác để gửi các thông điệp đúng đắn thông qua các cuộc gọi bán hàng, trưng bày kinh doanh, hoạt động trực tuyến, PR, sự kiện, thư trực tiếp, và các tham khảo. Các chuyên gia marketing phải tìm ra mối cân bằng hợp lý giữa chất lượng và số lượng của các nhân mối. Quá nhiều nhân mối, kể cả các nhân mối chất lượng cao, sẽ khiến các nguồn lực kinh doanh bị quá tải và khiến cho các cơ hội tiềm năng bị đánh mất; quá ít hoặc các nhân mối có chất lượng thấp sẽ khiến nguồn lực kinh doanh có thể trở nên chán nản hoặc mất tinh thần. Để tạo ra các nhân mối tiên phong, các nhà cung cấp cần biết về khách hàng của họ. Họ có thể thu thập thông tin cơ bản từ các nhà bán lẻ hoặc các trang web chia sẻ thông tin.

Các nhà cung cấp thiếu các khả năng vận hành cần thiết hoặc có uy tín thấp sẽ bị từ chối. Những nhà cung cấp dù tư cách có thể được ghé thăm đại diện của người mua - những người sẽ kiểm tra phương tiện sản xuất của nhà cung cấp và gặp gỡ nhân viên của họ. Sau khi đánh giá mỗi công ty, người mua sẽ rút gọn danh sách các nhà cung cấp đủ tiêu chuẩn. Nhiều người mua chuyên nghiệp đã buộc các nhà cung cấp phải thay đổi hoạt động marketing nhằm tăng khả năng đạt đủ tiêu chuẩn.

Tiếp nhận và phân tích các hồ sơ chào hàng

Ở giai đoạn này, người mua sẽ đề nghị các nhà cung cấp đủ tiêu chuẩn đưa ra các đề xuất chào hàng. Một số nhà cung cấp sẽ chỉ gửi catalog hoặc cử nhân viên bán hàng đến giao dịch. Tuy nhiên, một khi sản phẩm phức tạp và có giá cao, người mua thường sẽ yêu cầu các đề xuất chào hàng chi tiết bằng văn bản hoặc thuyết trình chính thức từ mỗi nhà cung cấp tiềm năng.

Các chuyên gia marketing B2B phải có kỹ năng nghiên cứu, viết lách và giới thiệu các đề xuất chào hàng. Các đề xuất chào hàng cần phải được trình bày như những tài liệu marketing, chứ không nên chỉ như những tài liệu kỹ thuật. Các phần trình bày cũng phải tạo được lòng tin ở người mua hàng B2B và làm sao cho công ty của mình nổi bật hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh. Ở bước này, các chuyên gia marketing B2B tiếp nhận và phân tích hồ sơ chào hàng dưới dạng văn bản từ nhà cung cấp. Nếu người mua là cơ quan chính phủ hoặc công ty dịch vụ công, bước này của quy trình mua sẽ phải được thực hiện thông qua một cuộc *đấu thầu cạnh tranh*. Trong quá trình này, từng công ty marketing B2B phải xây dựng đề án của riêng mình, trong đó đưa ra mức giá có thể đáp ứng các tiêu chí mà vấn đề, nhu cầu hoặc cơ hội của khách hàng định ra. Mặc dù đấu thầu cạnh tranh trong khu vực công ty kém phổ biến hơn, song công ty vẫn có thể áp dụng phương pháp này để mua nguyên vật liệu phi chuẩn, sản phẩm phức tạp hoặc sản phẩm được làm theo yêu cầu riêng. Sau đây ta sẽ trình bày về đấu thầu và mời thầu.

Mời thầu

Khi mời thầu, người mua mời các nhà cung cấp đạt tiêu chuẩn gửi các bảng báo giá. Nếu các hạng mục phức tạp hoặc có giá cao, bảng báo giá sẽ được chuyển thành văn bản và được ghi

chi tiết. Sau khi đánh giá các bảng báo giá, người mua sẽ mời một vài nhà cung cấp thực hiện các thuyết trình chính thức.

Các nhà marketing B2B phải có kỹ năng nghiên cứu, viết lách, và trình bày bảng báo giá. Các bảng báo giá bằng văn bản nên được thực hiện trên các tài liệu mô tả giá trị và lợi ích của các điều khoản khách hàng. Các buổi thuyết trình miệng phải tạo cảm giác tự tin đồng thời định vị khả năng của công ty và các nguồn lực để nổi bật hơn các đối thủ cạnh tranh. Các bảng báo giá và hoạt động bán hàng thường là các nỗ lực nhóm. Hiện nay, các công ty đã phát triển nhóm nhân viên bán hàng tập trung theo một khu vực địa lý, ngành hoặc thị trường tập trung cụ thể. Các nhân viên bán hàng có thể tận dụng kiến thức và chuyên môn của đồng nghiệp thay vì làm việc độc lập.

Đánh giá hồ sơ chào hàng và lựa chọn nhà cung cấp

Trong bước tiếp theo này của quy trình mua, người mua phải so sánh hồ sơ chào hàng của các nhà cung cấp và lựa chọn đề án phù hợp nhất với nhu cầu của mình. Hồ sơ chào hàng cho những thiết bị tinh vi như hệ thống mạng máy tính lớn giữa các nhà cung cấp có thể rất khác nhau, và lựa chọn cuối cùng có thể đòi hỏi sự đánh đổi nhất định.

Giá không phải là tiêu chí duy nhất để lựa chọn nhà cung cấp. Những yếu tố quan hệ như sự giao tiếp và lòng tin cũng có ý nghĩa quan trọng đối với người mua. Các vấn đề khác bao gồm độ tin cậy, thành tích giao hàng, thời gian từ khi đặt hàng đến khi giao nhận, chất lượng và sự chính xác của đơn hàng. Những yếu tố này đặc biệt quan trọng trong dịch vụ chuyển phát bưu phẩm. Gần đây “dịch vụ hoa tươi Phú Mỹ” đã chốt một thương vụ có một không hai với công ty giao hàng nhanh Thuận Phát, theo đó, lần đầu tiên trong lịch sử hoạt động, công ty dịch vụ

hoa tươi này có thể chuyên hoa cho ngày Valentine vào Chủ nhật. “Dịch vụ hoa tươi Phú Mỹ đã làm việc với giao hàng nhanh Thuận Phát”, giám đốc bán hàng của dịch vụ hoa tươi Phú Mỹ cho biết. “Chúng tôi kết hợp chuyên môn hiện có và mạng lưới hoạt động linh hoạt, mở rộng của mình với các điểm phân phối của họ để tạo ra giải pháp tiết kiệm chi phí, phù hợp với nhu cầu kinh doanh của giao hàng nhanh Thuận Phát vào thời điểm bận rộn của năm.”

Lựa chọn nhà cung cấp

Sau khi yêu cầu chào hàng, các thành viên của trung tâm mua hàng xem xét các đề xuất chào hàng và chọn ra một hoặc nhiều nhà cung cấp. Trong quá trình lựa chọn nhà cung cấp, trung tâm mua hàng thường sẽ thảo ra một bảng kê các tiêu chuẩn mong muốn được các nhà cung cấp đáp ứng và tầm quan trọng tương đối của những tiêu chuẩn đó, bao gồm chất lượng sản phẩm và dịch vụ, độ tin cậy của thời gian giao hàng, hành vi đạo đức của công ty, truyền thông trung thực, và giá cả cạnh tranh. Thành viên của các trung tâm mua hàng sẽ xếp hạng các nhà cung cấp dựa trên các tiêu chuẩn này và xác định nhà cung cấp tốt nhất.

Người mua có thể cố gắng thương lượng với các nhà cung cấp được ưa thích để đạt được giá và các điều kiện tốt hơn trước khi lựa chọn lần cuối cùng. Sau cùng, họ có thể lựa chọn một hoặc một vài nhà cung cấp. Người mua thích sử dụng đồng thời nhiều nhà cung cấp để tránh việc hoàn toàn phụ thuộc vào một nhà cung cấp và cho phép so sánh giá cả và kết quả thực hiện của một vài nhà cung cấp qua thời gian sử dụng. Các giám đốc phát triển hệ thống nhà cung cấp hiện nay muốn phát triển một mạng lưới hoàn chỉnh các đối tác có thể giúp công ty mang lại

giá trị cho khách hàng.

Trong thực tế, để phát triển các đề xuất giá trị hấp dẫn, các nhà marketing B2B cần hiểu cách thức người mua công ty thực hiện đánh giá của họ. Các nghiên cứu tìm hiểu cách thức các nhà marketing B2B định giá giá trị khách hàng đã chỉ ra 8 phương pháp đánh giá giá trị khách hàng (customer value assessment - CVA) khác nhau. Các công ty B2B thường sử dụng các phương pháp đơn giản hơn, mặc dù các phương pháp tinh vi hơn hứa hẹn sẽ đem lại một bức tranh chính xác và toàn diện hơn về các đề xuất giá trị hấp dẫn trong thực tế. (xem **Hộp 5.1**).

Các thuộc tính được lựa chọn và tầm quan trọng tương đối của chúng thay đổi theo tình huống mua hàng. Phân phối sự tin cậy, giá cả, và uy tín nhà cung cấp rất quan trọng đối với các sản phẩm đặt hàng theo quy trình (routine-order product). Với các sản phẩm giải quyết vấn đề thủ tục, chẳng hạn như máy photo, ba thuộc tính quan trọng nhất là dịch vụ kỹ thuật, tính linh hoạt của nhà cung cấp, và sự đáng tin cậy của sản phẩm. Với các sản phẩm giải quyết vấn đề về chính sách mà kích thích sự cạnh tranh trong tổ chức (chẳng hạn lựa chọn hệ thống máy tính), thuộc tính quan trọng nhất là giá cả, uy tín nhà cung cấp, độ tin cậy của sản phẩm, độ tin cậy của dịch vụ, và sự linh hoạt của nhà cung cấp.

Khắc phục áp lực giá. Ủy ban mua hàng có thể cố thỏa thuận với các nhà cung cấp yêu thích để có giá và điều khoản tốt hơn trước khi thực hiện lựa chọn cuối cùng. Mặc dù các bước tiếp theo là tìm nguồn cung ứng chiến lược, tìm đối tác, và tham gia vào các nhóm đa chức năng, người mua vẫn phải mất một loạt chọn lọc lớn cho thời gian mặc cả giá với nhà cung cấp. Con số người mua tập trung vào giá có thể khác biệt theo quốc

gia, phụ thuộc vào mỗi ưu tiên của khách hàng đối với các hiện trạng và đặc điểm dịch vụ khác nhau trong tổ chức khách hàng.

Hộp 5.2 : Lựa chọn các đề xuất giá trị hấp dẫn.

Đánh giá kỹ thuật nội bộ - Các kỹ sư trong công ty B2B sử dụng các kiểm tra thí nghiệm để ước tính đặc điểm hiệu quả của sản phẩm. Điểm yếu : Bỏ qua đặc điểm sản phẩm sẽ có giá trị kinh tế khác nhau trong các ứng dụng khác nhau.

Đánh giá giá trị sử dụng trong lĩnh vực - Phòng vấn các khách hàng công ty về mức chi phí sử dụng một sản phẩm mới so với mức chi phí sử dụng một sản phẩm tương đương. Nhiệm vụ là đánh giá mức độ quan trọng của mỗi yếu tố chi phí đối với người mua.

Đánh giá giá trị của các nhóm tập trung - Hỏi khách hàng trong một nhóm tập trung về các giá trị họ mong chờ từ thư chào hàng thị trường tiềm năng.

Các câu hỏi khảo sát trực tiếp - Hỏi khách hàng về giá trị tiền mặt trực tiếp của một hoặc nhiều thay đổi trong các thư chào hàng thị trường.

Kết hợp phân tích - Đề nghị khách hàng xếp hạng ưu tiên cho các thư chào hàng thị trường hoặc các khái niệm khác nhau. Sử dụng các phân tích thống kê để ước tính giá trị ngầm của mỗi thuộc tính.

Chuẩn đối sánh - Trình bày với khách hàng B2B một thư chào hàng “chuẩn” và sau đó là một thư chào hàng thị trường mới. Hỏi khách hàng B2B về số tiền có thể trả thêm cho một thư chào hàng mới hoặc số tiền họ

mong muốn giảm bớt nếu có chức năng nào đó được loại khỏi thư chào hàng chuẩn.

Tiếp cận theo bố cục - Yêu cầu khách hàng cho biết giá trị tiền tệ của một thuộc tính cụ thể ở ba cấp độ lựa chọn. Lặp lại câu hỏi tương tự cho các thuộc tính khác, sau đó bổ sung vào các giá trị chung cho mỗi chào hàng.

Xếp hạng tầm quan trọng – Yêu cầu khách hàng đánh giá tầm quan trọng của các thuộc tính khác nhau và hiệu suất của nhà cung cấp ở mỗi thuộc tính.

Khi thực hiện những nghiên cứu này, bạn có thể đề ra các đề xuất giá trị khách hàng với một số nguyên tắc quan trọng sau đây. Đầu tiên, hãy chứng minh cụ thể các yêu cầu giá trị bằng cách chỉ rõ các khác biệt giữa đề xuất của bạn và đề xuất của các đối thủ cạnh tranh trên các phương diện có ý nghĩa với khách hàng nhất. Minh Quân, công ty cung cấp máy bơm hàng đầu, đã chỉ rõ cho các khách hàng Việt Nam thấy việc mua máy bơm của họ thay vì của đối thủ sẽ giúp tiết kiệm chi phí bằng cách sử dụng thước đo tiêu chuẩn của ngành về các tính năng và hiệu quả : số kilowatt giờ tiêu thụ, số giờ hoạt động trong năm, và số tiền của mỗi kilowatt-giờ. Tương tự, hãy xây dựng các chỉ báo tài chính rõ ràng. Thứ hai, cung cấp tư liệu về giá trị được phân phối bằng cách đưa ra các bản kê khai văn bản của các khoản tiết kiệm chi phí hoặc các khoản giá trị gia tăng mà khách hàng thực sự có được khi sử dụng đề xuất của bạn. Nhà sản xuất hóa chất Việt Trì hay Lâm Thao đã thực hiện một thí điểm hai tuần trên một lò phản ứng sản xuất ở nhà máy của một khách hàng công ty tiềm năng để cung cấp tư liệu về các điểm tương đồng và

các điểm khác biệt của sản phẩm kim loại hữu cơ có độ tinh khiết cao.

Cuối cùng, hãy đảm bảo rằng phương pháp tạo ra đề xuất giá trị khách hàng được thực hiện tốt trong công ty, đồng thời đào tạo và thưởng cho các nhân viên có công phát triển một đề xuất hấp dẫn. Các hãng thực hiện chương trình huấn luyện cho các nhà quản trị, trong đó có một cuộc thi cạnh tranh để phát triển các đề xuất tốt nhất.

Các chuyên gia marketing B2B có thể từ chối các đòi hỏi cung cấp mức giá thấp theo nhiều cách. Họ có thể đưa ra các bằng chứng rằng tổng vốn chủ sở hữu - nghĩa là chi phí vòng đời của việc sử dụng sản phẩm - thấp hơn so với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Họ có thể trích dẫn giá trị của dịch vụ mà hiện tại người mua nhận được, đặc biệt nếu sản phẩm của họ tốt hơn những gì đối thủ cạnh tranh cung cấp. Các nghiên cứu cho thấy rằng các dịch vụ hỗ trợ và tương tác cá nhân, cũng như là khả năng và hiểu biết của một nhà cung cấp giúp cải thiện thời gian của khách hàng khi mua hàng có thể là các yếu tố phân biệt hữu ích trong việc đạt được vị trí nhà cung cấp chính. Cải thiện năng suất giúp giảm bớt áp lực giá. Một vài công ty đang sử dụng công nghệ nhằm đề ra các giải pháp khách hàng mới. Với công nghệ và các công cụ web, nhà sản xuất máy in Trần Phú có thể cung cấp máy in chuyên nghiệp cho các công ty nhỏ mà trước đây họ không đủ điều kiện để thực hiện.

Một vài công ty giải quyết tình trạng tập trung vào giá của người mua bằng cách đưa ra mức giá thấp nhưng thiết lập các điều kiện hạn chế : (1) số lượng có giới hạn, (2) không được hoàn trả, (3) không điều chỉnh, và (4) không có dịch vụ.

Gạch Đồng Tâm Long An thiết lập một kế hoạch thưởng tiền và tặng điểm số theo mức độ mua hàng của khách hàng B2B, số điểm có thể chuyển thành hàng hóa gia tăng hoặc được tư vấn miễn phí.

GE đang thiết lập các các biến chuẩn đoán cho bộ máy hàng không và bộ máy đường sắt. Hiện tại, công ty đang bù đắp số giờ bay hoặc du lịch đường sắt cho khách hàng.

Hiện nay, IBM là một “công ty dịch vụ được trợ giúp bởi sản phẩm” nhiều hơn là “một công ty sản phẩm được trợ giúp bởi dịch vụ”. Công ty có thể bán nguồn điện máy tính theo yêu cầu (như video theo nhu cầu) như một thay thế cho việc bán máy tính.

Số lượng nhà cung cấp. *Các công ty đang dần giảm bớt số lượng nhà cung cấp.* Nhiều công ty B2B lớn của Việt Nam như xi măng Hà Tiên, Đạm Phú Mỹ, và thức ăn gia súc Proconco đã cắt giảm từ 20% đến 80% số lượng nhà cung cấp. Những công ty này muốn các nhà cung cấp đã được chọn có trách nhiệm với một hệ thống bộ phận lớn hơn, muốn đạt được chất lượng liên tục và cải thiện hiệu quả, và đồng thời muốn nhà cung cấp phải giảm giá ở một tỷ lệ phần trăm nhất định vào mỗi năm. Họ kỳ vọng các nhà cung cấp hợp tác chặt chẽ với họ trong suốt thời gian phát triển sản phẩm, và đánh giá các đề xuất.

Thậm chí có cả xu hướng tìm nhà cung cấp đơn (duy nhất), mặc dù các công ty sử dụng nhiều nguồn cung cấp thường cho biết những đe dọa của việc đình công là trở ngại lớn nhất cho việc sử dụng một nhà cung cấp. Các công ty cũng có thể lo ngại nhà cung cấp đơn sẽ trở nên quá thoải mái trong mối quan hệ và lợi là tinh thần cạnh tranh.

Lựa chọn quy trình và xử lý đơn đặt hàng

Sau khi nhà cung cấp được quyết định, hai bên mua và bán B2B phải tìm ra cách thức tốt nhất để xử lý các giao dịch mua hàng trong tương lai. Thủ tục đặt hàng có thể thay đổi thường xuyên. Tuy nhiên, thông thường hầu hết các đơn hàng sẽ bao gồm mô tả sản phẩm, số lượng, giá, điều khoản vận chuyển và điều khoản thanh toán... Hiện nay các công ty có nhiều cách thức để gửi đơn hàng : văn bản, điện thoại, fax, hoặc trao đổi dữ liệu điện tử (EDI).

Soạn thảo đơn đặt hàng

Sau khi đã chọn được các nhà cung cấp tốt nhất có thể, người mua B2B giờ đây sẽ soạn thảo đơn đặt hàng cuối cùng, đưa ra các chi tiết kỹ thuật, khối lượng cần dùng, thời hạn giao hàng, các chính sách về trả lại hàng, bảo hành... Trong trường hợp bảo trì, sửa chữa, và vận hành, người mua có thể sử dụng hợp đồng khung chứ không đặt hàng định kỳ. Hợp đồng khung tạo ra một mối quan hệ dài hạn, trong đó nhà cung cấp hứa hẹn tái cung cấp cho người mua khi cần thiết với mức giá thỏa thuận trong một khoảng thời gian quy định.

Nói cách khác, sau khi chọn lựa nhà cung cấp, người mua đàm phán đơn hàng cuối cùng, liệt kê các chỉ định kỹ thuật, số lượng cần có, thời gian giao hàng kỳ vọng, chính sách trả hàng, bảo hành,... Nhiều người mua công nghiệp thuê thiết bị công nghiệp nặng như máy móc và xe tải. Những người thuê nhận được một số lợi điểm : sản phẩm mới nhất, dịch vụ tốt nhất, bảo toàn vốn, và một vài lợi điểm về thuế. Những người cho thuê thường đạt được mức thu nhập ròng lớn hơn và cơ hội bán hàng cho những khách hàng không thể mua hàng một lần.

Trong trường hợp bảo trì, sửa chữa, và các hạng mục hoạt động, người mua thường nghiêng về các hợp đồng trọn gói (blanket contract) thay vì hợp đồng mua hàng định kỳ. Một hợp đồng trọn gói thiết lập một mối quan hệ dài hạn dựa trên những gì nhà cung cấp cam kết sẽ tiếp tục cung cấp cho người mua những gì họ cần, ở mức giá đã được thỏa thuận, trong suốt thời gian được chỉ định. Vì người bán giữ hàng, nên thỉnh thoảng hợp đồng trọn gói còn được gọi là kế hoạch mua hàng không lưu kho (stockless purchase plans). Máy tính của người mua tự động gửi một đơn hàng cho người bán khi cần hàng. Hệ thống này liên kết nhà cung cấp với người mua chặt chẽ hơn và khiến cho các nhà cung cấp bên ngoài khó lòng có thể phá vỡ mối quan hệ bền chặt này trừ khi người mua không hài lòng với giá cả, chất lượng, hoặc dịch vụ.

Lo ngại sự thiếu hụt các nguyên liệu chính, các công ty sẵn sàng mua và tồn kho số lượng lớn. Họ sẽ ký các hợp đồng dài hạn với các nhà cung cấp để đảm bảo dòng nguyên vật liệu ổn định. Một vài công ty lớn xem kế hoạch cung ứng dài hạn là một nhiệm vụ quan trọng đối với trường phòng mua hàng. Ví dụ, xi măng Hoàng Thạch muốn mua hàng từ một vài nhà cung cấp - những người phải sẵn sàng ở gần nhà máy của họ và sản xuất các bộ phận chất lượng cao. Các nhà marketing B2B cũng thiết lập một mạng lưới bên ngoài với các khách hàng quan trọng nhằm tạo điều kiện thuận lợi và giảm chi phí cho các giao dịch. Các khách hàng nhập vào các đơn hàng, các đơn hàng này sẽ được tự động chuyển đến cho nhà cung cấp.

Nhiều tổ chức mua hàng tầm cỡ hiện đều sử dụng mô hình lưu kho do người bán quản trị (vendor-managed inventory - VMI). Nói cách khác, một vài công ty còn đi xa hơn và chuyển

trách nhiệm đặt hàng cho nhà cung cấp bằng các hệ thống gọi là tồn kho quản trị bởi nhà cung cấp (vendor-managed inventory - VMI). Những nhà cung cấp này chia sẻ thông tin bí mật đối với mức độ tồn kho của khách hàng và có nhiệm vụ tự động bổ sung hàng thông qua chương trình bổ sung hàng liên tục (continuous replenishment program). Plexco International AG cung cấp hệ thống âm thanh, ánh sáng, và hình ảnh cho các nhà sản xuất xe ô tô hàng đầu thế giới. Chương trình VMI của công ty với 40 nhà cung cấp giúp tiết kiệm đáng kể thời gian và chi phí đồng thời cho phép công ty sử dụng kho hiệu quả trong các hoạt động sản xuất. Với mô hình này, người mua chuyển trách nhiệm đặt hàng và quản trị tồn kho sang các nhà cung cấp của mình. Với những hệ thống như thế này, người mua trực tiếp chia sẻ thông tin về doanh số và tồn kho cho các nhà cung cấp chủ yếu của mình. Sau đó, các nhà cung cấp theo dõi hàng tồn kho và tự động bổ sung hàng hóa nếu cần thiết. Ví dụ, hầu hết các nhà cung cấp chính cho những nhà bán lẻ lớn như Coopmart, Vinmart, Familymart phải đảm đương các nhiệm vụ về quản trị lưu kho.

Thu thập phản hồi và đánh giá hiệu quả hoạt động

Tại bước cuối cùng, người mua sẽ đánh giá việc thực hiện của nhà cung cấp. Đôi khi việc đánh giá này bao gồm những nhận xét chính thức về từng sản phẩm trên các nội dung chất lượng, thực hiện giao hàng, giá, hiểu biết về kỹ thuật và khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng xét trên góc độ tổng thể. Tuy nhiên, nhà cung cấp cũng có thể được đánh giá theo khả năng liệu họ có giúp khách hàng giảm chi phí hay khối lượng công việc của nhân viên không. Nhìn chung, các công ty lớn thường sử dụng quy trình đánh giá chính thức, trong khi các công ty nhỏ lại nghiêng về hướng đánh giá không chính thức.

Bất kể phương pháp nào được sử dụng, người mua B2B cũng cần cho người bán biết về các đánh giá.

Đôi khi công ty B2B cũng thuê các tổ chức độc lập thu thập các thông tin phản hồi có chất lượng và tổng hợp kết quả. Công ty nghiên cứu thị trường A.C. Nielsen Việt Nam đã tiến hành nghiên cứu và cung cấp thông tin cho nhiều công ty khác, giúp họ cải thiện chất lượng của hàng hóa và dịch vụ.

Đánh giá hiệu quả hoạt động

Trong giai đoạn cuối này, người mua B2B xem xét lại kết quả đã thực hiện của nhà cung cấp. Người mua có thể liên hệ với người sử dụng và nhờ họ đánh giá mức độ hài lòng. Việc đánh giá kết quả thực hiện giúp người mua cân nhắc việc mua tiếp, mua lại có thay đổi, hoặc từ chối người bán. Công việc của người bán là giám sát các yếu tố tương tự được sử dụng bởi người mua để đảm bảo rằng người bán tạo ra sự hài lòng đúng như mong đợi của người mua.

Người mua định kỳ xem xét hiệu quả của các nhà cung cấp được chọn, sử dụng một trong 3 phương pháp. Người mua có thể liên lạc với người sử dụng cuối cùng và hỏi đánh giá của họ, đánh giá nhà cung cấp trên một vài lĩnh vực, sử dụng phương pháp cho điểm theo trọng số, hoặc tổng hợp các chi phí kém hiệu quả dẫn đến việc điều chỉnh chi phí mua hàng, bao gồm giá cả. Việc xem xét hiệu quả có thể đưa tới quyết định tiếp tục, điều chỉnh, hoặc kết thúc mối quan hệ với nhà cung cấp.

Nhiều công ty thiết lập hệ thống động cơ để thưởng cho các nhà quản trị mua hàng khi hoạt động mua hàng có hiệu quả tốt, tương tự với phương pháp là nhân sự phòng kinh doanh nhận được tiền thưởng khi có hiệu quả bán hàng tốt. Những hệ

thống này khiến nhà quản trị bán hàng tăng áp lực lên người bán để đạt được hiệu quả tốt nhất.

Trong tất cả, mô hình quy trình mua hàng tám giai đoạn được trình bày ở Hình 5.1 đã thể hiện một cái nhìn đơn giản về việc mua hàng của các tổ chức có thể xảy ra trong một tình huống mua mới. Tuy nhiên, quy trình mua hàng B2B trong thực tế thường phức tạp hơn nhiều. Trong tình huống mua lại có thay đổi hoặc mua lại không thay đổi, một số giai đoạn có thể bị bỏ qua. Mỗi tổ chức đều có cách mua của riêng mình, và mỗi tình huống mua lại có những yêu cầu riêng biệt.

Những người tham gia trung tâm mua hàng khác nhau có thể liên quan đến các giai đoạn khác nhau của quá trình mua. Mặc dù các bước trong quy trình mua hàng cụ thể thường xảy ra, người mua không phải lúc nào cũng mua theo thứ tự đó. Họ có thể bổ sung thêm một số bước. Thông thường, trong quá trình mua, người mua sẽ lặp lại một số giai đoạn nhất định. Cuối cùng, mối quan hệ khách hàng có thể liên quan đến nhiều mô hình mua hàng khác nhau diễn ra cùng một lúc. Tất cả đều diễn ra tại các giai đoạn khác nhau của quy trình mua. Người bán muốn quản trị toàn bộ mối quan hệ khách hàng, chứ không chỉ những giao dịch mua bán mang tính cá nhân.

II. Những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định mua

Các quyết định mua B2B chịu tác động của nhiều yếu tố ảnh hưởng, một số là ảnh hưởng từ bên ngoài, số khác lại liên quan đến cơ cấu tổ chức và nhân sự bên trong của tổ chức. Ngoài các yếu tố về sản phẩm như giá mua, chi phí lắp đặt, vận hành và bảo trì, dịch vụ của nhà cung cấp, công ty còn phải xem xét các yếu tố ảnh hưởng rộng hơn về môi trường, tổ chức và ảnh hưởng giữa các cá nhân.

2.1. Yếu tố môi trường

Các điều kiện môi trường như kinh tế, chính trị, quy định pháp luật, cạnh tranh và công nghệ đều có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của công ty. Công ty chuyên cung cấp thiết bị GPS có thể muốn trì hoãn mua trang thiết bị lắp đặt mới vào thời điểm nền kinh tế hoạt động cầm chừng. Trong suốt thời kỳ kinh tế Việt Nam suy thoái, doanh thu của các nhà vận hành ô tô có thể giảm vì các hộ gia đình Việt Nam do dự khi bỏ tiền mua xe mới. Công ty cần xem xét cầu phái sinh cho sản phẩm, những thay đổi có thể xảy ra đối với nguồn cung cấp nguyên vật liệu, xu hướng tuyển dụng và các yếu tố tương tự, trước khi thực hiện khoản chi tiêu vốn lớn đến như vậy.

Yếu tố môi trường cũng có thể bao gồm các thảm họa thiên nhiên, như thời tiết đông giá xảy ra gần đây ở miền Bắc, Việt Nam đã tạo ra “một trống những giai đoạn thời tiết giá lạnh kéo dài nhất mà miền Bắc từng gặp phải” theo lời của một nhà khí tượng thủy văn. Theo ước đoán, giá lạnh đã phá hỏng khoảng 25% vụ mùa chuẩn bị thu hoạch của ngành nông nghiệp. Các yếu tố chính trị, quy định pháp luật và cạnh tranh cũng có tác động đến quyết định mua. Việc thông qua một đạo luật về bảo vệ quyền riêng tư cá nhân, yêu cầu hạn chế sử dụng hình thức theo dõi GPS sẽ tác động đến nhu cầu, cũng như sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp điện thoại thông minh và dịch vụ bản đồ. Yếu tố cuối cùng là công nghệ cũng có vai trò đáng kể trong quyết định mua. Khi hệ thống GPS được giới thiệu lần đầu, nhiều khách hàng đã mua các thiết bị đơn lẻ và tự lắp đặt trong xe. Nhưng khi ngày càng nhiều chiếc xe lắp đặt sẵn thiết bị này được xuất xưởng, khách hàng không cần phải mua nữa, thị trường cho các hộp GPS rời hẳn nhiên là phải giảm.

Các quyết định mua hàng B2B chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố trong môi trường kinh tế hiện tại và sắp tới, chẳng hạn như mức cầu cơ bản, triển vọng kinh tế và giá trị của đồng tiền. Một yếu tố môi trường khác là nguồn cung cấp nguyên liệu chủ chốt. Ngày nay, nhiều công ty Việt Nam sẵn sàng mua và duy trì khối lượng dự trữ lớn hơn nhằm đảm bảo nguyên liệu cho việc cung cấp thường xuyên. Các tổ chức mua hàng cũng chịu ảnh hưởng bởi sự phát triển về công nghệ, chính trị và cạnh tranh trong môi trường. Cuối cùng, phong tục và văn hóa có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến phản ứng của các tổ chức mua hàng đối với hành vi và chiến lược của những người làm marketing B2B, đặc biệt trong môi trường marketing quốc tế. Các chuyên gia marketing B2B buộc phải xem xét các yếu tố này, xác định cách thức tác động đến người mua và cố gắng biến những thách thức này thành cơ hội kinh doanh.

2.2. Yếu tố tổ chức

Mỗi tổ chức mua có mục tiêu, chiến lược, cơ cấu, hệ thống, và các thủ tục của riêng mình. Các chuyên gia marketing B2B phải hiểu rõ các yếu tố này. Các câu hỏi như vậy thường được đặt ra : Có bao nhiêu người liên quan đến quyết định mua hàng ? Họ là những ai ? Tiêu chuẩn đánh giá là gì ? Chính sách và giới hạn của công ty đối với người mua như thế nào ?

Những người làm marketing thành công trên thị trường tổ chức cần hiểu rõ cơ cấu tổ chức, chính sách và hệ thống mua của khách hàng. Một công ty có chức năng cung ứng vật tư tập trung sẽ hoạt động khác với một công ty cho phép ủy quyền chức năng này tới các đơn vị bộ phận hoặc các chi nhánh địa phương. Khi người phụ trách thu mua tại trụ sở chính nắm mọi quyền quyết định thì việc cố gắng bán hàng cho một cửa hàng địa phương sẽ

chỉ làm lãng phí thời gian của nhân viên bán hàng. Hành vi mua của các công ty rất khác nhau. Ví dụ, các công ty có chức năng mua mang tính tập trung có xu hướng coi trọng các mối quan hệ dài hạn, trong khi các công ty có chức năng mua phân tán lại quan tâm nhiều hơn đến các kết quả ngắn hạn. Trong tình huống công ty áp dụng mô hình mua phi tập trung, kỹ năng bán hàng cá nhân và sở thích riêng của người dùng sẽ có ảnh hưởng lớn hơn so với trong tình huống công ty có chức năng mua tập trung.

Công ty nên làm việc với bao nhiêu nhà cung cấp ? Do chi phí mua hàng chiếm hơn một nửa doanh thu của công ty, nên việc củng cố mối quan hệ với nhà cung cấp có thể giúp tiết kiệm đáng kể chi phí. Tuy nhiên có một ranh giới phân cách giữa tối đa hóa quyền lực của người mua với việc quá phụ thuộc vào một vài nhà cung cấp. Nhiều công ty thực hiện khai thác đa nguồn (multiple sourcing) - mua từ nhiều nhà cung cấp. Phương án phân tán đơn hàng như vậy giúp bảo vệ công ty trước nguy cơ thiếu hụt nếu một nhà cung cấp không giao hàng đúng tiến độ. Tuy nhiên, làm việc với nhiều nhà cung cấp có thể phản tác dụng và mất quá nhiều thời gian. Mỗi công ty phải đặt ra những tiêu chí riêng cho các quyết định này.

2.3. Ảnh hưởng của các cá nhân

Mỗi người tham gia trong quá trình hình thành quyết định mua hàng của tổ chức đều có những động cơ, nhận thức và xu hướng của riêng họ. Những yếu tố cá nhân bị ảnh hưởng bởi các đặc điểm cá nhân như tuổi tác, thu nhập, giáo dục, trình độ học vấn, nhân cách và thái độ trước rủi ro. Do đó, người mua hàng cũng có phong cách mua khác nhau. Những người mua có chuyên môn thường thực hiện các phân tích cạnh kẽ về những đề xuất chào hàng có tính cạnh tranh trước khi lựa chọn một nhà

cung cấp. Những người mua khác có thể là những nhà đàm phán dựa trên trực quan, những người tinh thông trong việc tạo ra sự đối chọi giữa các nhà cung cấp để đạt được thỏa thuận tốt nhất.

Quá trình mua B2B có thể chịu ảnh hưởng của nhiều người, vì vậy công ty phải mất một thời gian đáng kể để thu thập thông tin đầu vào, cũng như nhận được sự phê chuẩn từ các thành viên của tổ chức mua hàng. Các lực lượng cá nhân và nhóm cũng có vai trò ở đây. Khi cả một ủy ban tham gia vào việc mua hàng, họ sẽ phải mất thời gian để đạt được sự đồng thuận tuyệt đối hoặc đa số. Ngoài ra, mỗi cá nhân lại tham gia vào quá trình ra quyết định mua với những sở thích, kinh nghiệm hoặc thành kiến riêng.

Người làm marketing trên thị trường B2B cần biết cá nhân nào trong tổ chức có ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm và từng điều mà họ quan tâm. Ví dụ để lựa chọn nhà cung cấp máy nén công nghiệp, giám đốc thu mua và đại diện của các bộ phận sản xuất, thiết kế kỹ thuật và kiểm soát chất lượng phải tham gia vào quá trình quyết định nhà cung cấp. Mỗi cá nhân sẽ có quan điểm khác nhau, và người làm marketing của công ty cung cấp phải hiểu được điều đó.

Để trấn an mọi lo ngại của tất cả các cá nhân tham gia vào quyết định mua hàng, nhân viên bán hàng phải thông thạo đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm. Họ phải giao tiếp tốt với nhân viên của các phòng ban có liên quan đến quyết định mua. Đại diện bán hàng cho các sản phẩm y tế, thường được gọi là “trình duyệt viên” (detailer) thường đến bệnh viện, phòng mạch trình bày về lợi ích của sản phẩm và để lại mẫu sản phẩm cho các nhân viên y tế dùng thử. Ta sẽ quay lại để nói về ảnh hưởng của cá nhân

trong bộ phận mua hàng. Khi nói về ảnh hưởng của các nhân thì các yếu tố quan hệ cá nhân có vai trò quan trọng.

Các yếu tố quan hệ cá nhân

Trung tâm mua hàng thường bao gồm nhiều người tham gia, những người có ảnh hưởng lẫn nhau. Vì vậy, các yếu tố quan hệ cá nhân cũng ảnh hưởng đến quá trình mua của công ty. Tuy nhiên, thường rất khó để đánh giá những yếu tố quan hệ cá nhân và động lực quần thể. Những người tham gia trung tâm mua hàng không có ai đeo thẻ ghi “người ra quyết định chính” hay “không ảnh hưởng.” Những người tham gia trung tâm mua hàng có cấp bậc cao nhất luôn có ảnh hưởng lớn nhất. Những người tham gia có thể ảnh hưởng đến quyết định mua vì họ kiểm soát quy trình thưởng phạt, được quý mến có chuyên môn đặc biệt hay có mối quan hệ thân thiết với những người mua quan trọng khác. Các yếu tố quan hệ cá nhân thường rất tế nhị. Bất cứ khi nào có thể, các chuyên gia marketing B2B phải cố gắng thấu hiểu những yếu tố này và thiết kế các chiến lược.

2.4. Vai trò của người phụ trách mua hàng và cố vấn mua hàng

Nhiều tổ chức lớn cố gắng thực hiện hoạt động mua theo một quy trình có hệ thống bằng cách sử dụng những nhân viên thu mua chuyên nghiệp. Trong ngành thương nghiệp, các nhân viên thu mua này, thường được gọi là người phụ trách : ngành hàng (merchandiser), sẽ tiến hành thu mua sản phẩm cần thiết với mức giá hợp lý nhất. Nhà bán lẻ Blue Exchange có nhân viên thu mua sản phẩm giày dép và quần áo thời trang để bán lại cho người tiêu dùng Việt Nam. Hãng ô tô Ford Việt Nam có nhân viên thu mua chi tiết, phụ tùng được dùng cho các mẫu xe hơi và xe tải của hãng. Đơn vị chịu trách nhiệm mua hàng của

một công ty dành toàn bộ thời gian và công sức cho việc xác định nhu cầu, tìm kiếm và đánh giá các nhà cung cấp có thể lựa chọn, đồng thời thực hiện ra quyết định mua.

Quyết định mua các sản phẩm thuộc hạng mục vốn rất khác so với quyết định mua sản phẩm thuộc hạng mục chi tiêu. Công ty hiếm khi trì hoãn mua hạng mục chi tiêu. Trong khi đó, hạng mục vốn đòi hỏi ngân sách lớn hơn và thường trải qua quá trình xem xét kỹ lưỡng.

Công ty có thể tổ chức hợp lý quy trình mua hàng bằng cách tích hợp hệ thống (system integration), hay tập trung chức năng thu mua. Một công ty có thể chỉ định một bộ phận đứng đầu xử lý tất cả các hoạt động thu mua. Trong khi đó, công ty khác có thể chọn chỉ định một nhà cung cấp lớn là người tích hợp hệ thống. Nhà cung cấp này sau đó sẽ chịu trách nhiệm làm việc với tất cả các nhà cung cấp cho dự án và giới thiệu toàn bộ gói sản phẩm tới người mua. Trong ngành thương nghiệp, nhà cung cấp này thường được gọi là cố vấn mua hàng (category advisor) hay trưởng nhóm mua hàng (category captain).

Người làm marketing trên thị trường B2B có thể thành lập tổ chức bán hàng để phục vụ những khách hàng tầm cỡ quốc gia, làm việc với khách hàng ngay tại trụ sở hoạt động của họ. Tương tự, tổ chức bán hàng theo địa bàn có nhiệm vụ phục vụ các khách hàng trên địa bàn đó ngay tại cơ sở sản xuất của họ.

Các công ty mua hàng thường sử dụng Internet để xác định nguồn cung cấp. Họ nghiên cứu catalog trực tuyến và các trang web để so sánh sản phẩm của các nhà cung cấp và thu thập thông tin về sản phẩm. Một số công ty sử dụng các trao đổi Internet để mở rộng mạng lưới cung cấp của mình.

III. Các tình huống mua hàng của tổ chức (buyclass)

Phân loại các tình huống mua của tổ chức : Như đã thảo luận ở phần trước, hành vi mua của công ty chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố tác động đến quá trình mua, như yếu tố môi trường, tổ chức và ảnh hưởng giữa các cá nhân. Hành vi mua còn liên quan đến cả cấp độ ra quyết định trong nội bộ tổ chức và công sức bỏ ra để thực hiện việc mua.

Người mua hàng công ty phải đối mặt với nhiều quyết định trong việc mua hàng. Việc phải mua bao nhiêu phụ thuộc vào sự phức tạp của vấn đề cần giải quyết, tính chất mới lạ của yêu cầu mua hàng, số người liên quan, và thời gian cần có. Giống như hành vi của người tiêu dùng, người làm marketing có thể phân loại tình huống (hay hình thức) mua B2B thành ba nhóm tổng quát, từ ít phức tạp tới phức tạp nhất : (1) *mua lặp lại không thay đổi*, (2) *mua lặp lại có điều chỉnh* và (3) *mua mới*. Ngoài ra các tình huống mua hàng của khách hàng công ty cũng có thể bao gồm *mua bán qua lại*. Các nội dung tiếp theo sẽ xem xét lần lượt từng tình huống mua.

3.1. Mua lặp lại không thay đổi (straight rebuy)

Tình huống mua đơn giản nhất là mua lặp lại không thay đổi (straight rebuy) đó là quyết định mua lại, trong đó khách hàng tiếp tục đặt mua sản phẩm đáp ứng nhu cầu của họ.

Trong tình huống mua lại không có thay đổi, người mua đặt hàng lại những gì mà họ đã mua và không có bất kỳ sự điều chỉnh nào. Điều này thường được bộ phận cung ứng đặt hàng lại như thường lệ. Để tiếp tục giao dịch, các nhà cung cấp “được chọn” cố gắng duy trì chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Những nhà cung cấp “không được chọn” thì cố gắng chào một mặt hàng

mới hoặc khai thác yếu tố “không hài lòng” của người mua đối với các nhà cung cấp khác để xem xét việc mua một số lượng nào đó của mình. “Các nhà cung cấp bên ngoài” cố gắng chào hàng những sản phẩm mới hoặc tìm kiếm những điểm mà người mua cảm thấy thất vọng với nhà cung cấp hiện tại. Mục đích của các nhà cung cấp này là đạt được một đơn hàng nhỏ và sau đó tăng khoản mua hàng qua thời gian.

Người mua đã hài lòng với sản phẩm và các điều khoản của thương vụ, vì vậy giao dịch mua hàng không có thông tin mới. Người mua thấy không cần thiết phải xem xét các sản phẩm cạnh tranh khác, vì vậy họ vẫn áp dụng hình thức mua lại thông thường.

Mua lặp lại không thay đổi trong thị trường khách hàng công ty tương đương với hành vi mua lại theo thói quen trên thị trường khách hàng tiêu dùng. Các giao dịch mua sản phẩm chi phí thấp như kẹp giấy và bút chì cho văn phòng là ví dụ điển hình cho tình huống mua lặp lại không thay đổi. Việc khách hàng tiếp tục đặt mua cà phê của hãng cà phê Trung Nguyên cũng là hành vi mua lặp lại không thay đổi. Trong mua lặp lại không thay đổi, bộ phận mua hàng tái đặt hàng nguồn cung ứng, chẳng hạn như nguồn cung ứng văn phòng, và số lượng lớn được phẩm theo một lộ trình cơ bản và chọn lựa nhà cung cấp từ danh sách nhà cung cấp đã được phê duyệt. Nhà cung cấp nỗ lực duy trì chất lượng sản phẩm và dịch vụ và thường xuyên đưa ra hệ thống đặt hàng tự động để tiết kiệm thời gian. Những người làm marketing duy trì được mối quan hệ tốt đẹp với khách hàng bằng cách cung cấp sản phẩm chất lượng cao, dịch vụ vượt trội, và chuyển phát nhanh chóng có thể tiến xa trong việc đảm bảo hành vi mua lặp lại không thay đổi.

3.2. Mua lặp lại có điều chỉnh (modified rebuy)

Trong việc mua lại có thay đổi, người mua muốn thay đổi các chi tiết kỹ thuật của sản phẩm, giá cả, các điều khoản, hoặc thay đổi các nhà cung cấp. Những người cung cấp được chọn trước đây bắt đầu lo lắng và buộc phải cố gắng giữ chân khách hàng. Các nhà cung cấp chưa được chọn thì xem đây như là một cơ hội để đề xuất những đơn chào hàng có lợi hơn nhằm có được một khách hàng mới.

Mua lại có thay đổi hay điều chỉnh (modified rebuy). Người mua trong tình huống mua lại có thay đổi muốn thay đổi mô tả, giá sản phẩm, yêu cầu giao hàng, hoặc các điều khoản khác. Điều này thường đòi hỏi nhiều bên tham gia ở cả hai phía. Nhà cung cấp bên trong trở nên lo lắng và muốn bảo vệ khoản bán hàng của mình. Nhà cung cấp bên ngoài thấy được cơ hội để xuất một thư chào hàng tốt hơn để đạt được một vài giao dịch.

Trong tình huống mua lặp lại có điều chỉnh (modified rebuy), khách hàng muốn đánh giá lại các phương án có thể lựa chọn. Khách hàng thấy có thể có lợi nếu cân nhắc thêm các phương án khác trong khuôn khổ nguyên tắc mua đã được thiết lập. Họ cũng có thể thực hiện bước này nếu nhà cung cấp hiện tại không đáp ứng được nhu cầu mua lặp lại do dịch vụ kém hoặc không thể giao hàng. Sự khác biệt về giá, chất lượng và đổi mới cũng có thể làm phát sinh tình huống mua lặp lại có điều chỉnh. Mua lặp lại có điều chỉnh giống tình huống giải quyết vấn đề giới hạn trong thị trường tiêu dùng. Những người làm marketing B2B muốn lôi kéo khách hàng hiện tại thực hiện giao dịch mua lặp lại không thay đổi bằng cách đáp ứng mọi nhu cầu của họ. Trong khi đó, đối thủ cạnh tranh lại cố gắng lôi kéo

khách hàng bằng cách chỉ ra các vấn đề nhằm thuyết phục khách hàng xem xét lại quyết định của mình.

3.3. Mua mới (new-task buying)

Tình huống mua phức tạp nhất của công ty là mua mới (new-task buying) đây là tình huống mua lần đầu hoặc độc nhất, đòi hỏi nỗ lực đáng kể của người ra quyết định. Ví dụ, nhiều công ty quyết định sẽ mua một trung tâm quản trị dữ liệu được thiết kế riêng theo đơn đặt hàng, thay vì tự xây dựng. Các công ty như Procter & Gamble, Nokia, Ericsson, Unilever và Pfizer, cũng như các tổ chức như đại học Văn Lang đã ký hợp đồng thuê hãng Hewlett-Packard (HP) vận hành trung tâm dữ liệu, hoặc thực hiện các chức năng công nghệ thông tin. Những giao dịch mua hàng một lần này đòi hỏi khách hàng và HP phải làm việc chặt chẽ với nhau để xác định chức năng nào cần thuê ngoài, chức năng nào cần tiến hành trong nội bộ, và cấu hình phần mềm cũng như phần cứng nào đáp ứng tốt nhất các yêu cầu. Nếu so sánh với thị trường khách hàng cá nhân, tình huống mua mới này sẽ tương đương với tình huống khách hàng phải xử lý những vấn đề phức tạp.

Mua mới thường đòi hỏi người mua phải xem xét cẩn trọng các sản phẩm và nhà cung cấp thay thế. Một công ty khi gia nhập lĩnh vực kinh doanh mới phải tìm kiếm những nhà cung cấp cho những linh kiện, phụ tùng mà mình chưa bao giờ mua. Tình huống mua mới đòi hỏi phải qua một số bước, mỗi bước sẽ dẫn tới một loại quyết định nào đó. Những quyết định này bao gồm : phát triển các yêu cầu về sản phẩm, tìm kiếm nhà cung cấp tiềm năng và đánh giá hồ sơ chào hàng. Yêu cầu về thông tin và người ra quyết định có thể hoàn tất quá trình mua, hoặc có thể thay đổi giữa các giai đoạn.

Một công ty lần đầu tiên mua một sản phẩm hoặc dịch vụ thường đối diện với tình huống mua mới. Trong những trường hợp như vậy, chi phí rủi ro càng lớn thì số người tham gia quyết định càng đông và những nỗ lực của công ty nhằm thu thập thông tin càng nhiều. Tình huống mua mới là cơ hội và thách thức lớn nhất của những người làm marketing. Những chuyên gia marketing không chỉ cố gắng tiếp cận càng nhiều người có ảnh hưởng càng tốt, mà còn cung cấp các thông tin và sự hỗ trợ. Người mua đưa ra ít quyết định nhất trong hình thức mua lại không có thay đổi và nhiều nhất trong hình thức mua mới.

Nhiều tổ chức mua thích mua giải pháp toàn bộ cho vấn đề của mình từ một người bán hơn là mua riêng lẻ các sản phẩm, dịch vụ từ một số nhà cung cấp và kết hợp chúng lại với nhau. Các nhân viên bán hàng thường tìm đến các công ty cung cấp hệ thống hoàn chỉnh nhất để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và giải quyết các vấn đề của họ. Việc bán đồng bộ (hay còn gọi là bán giải pháp) như vậy thường là một chiến lược marketing kinh doanh cốt lõi để có được khách hàng và giữ chân họ.

Vì vậy, gã khổng lồ trong ngành vận tải hàng không UPS không chỉ chuyển hàng cho các khách hàng tổ chức, mà còn phát triển toàn bộ giải pháp cho các vấn đề vận tải và hậu cần của khách hàng. Ví dụ, UPS tổ chức trọn gói một hệ thống hoàn chỉnh các dịch vụ hỗ trợ chuỗi cung ứng sản phẩm tiêu dùng của Nikon - bao gồm các dịch vụ hậu cần, giao thông vận tải, vận chuyển hàng hóa, và các dịch vụ môi giới hải quan - thành một hệ thống hoạt động nhịp nhàng.

Người mua mới lần đầu tiên mua một sản phẩm hoặc dịch vụ (xây dựng văn phòng, hệ thống an ninh mới). Chi phí rủi ro càng cao, số người tham gia càng lớn, và thông tin thu thập càng

tốt - thời gian quyết định càng dài.

Người mua hàng B2B ít ra quyết định nhất trong tình huống mua lại trực tiếp và ra quyết định nhiều nhất trong tình huống mua mới. Qua thời gian, tình huống mua mới trở thành mua lại trực tiếp và hành vi mua hàng định kỳ.

Mua mới là cơ hội và là thử thách lớn nhất cho nhà marketing. Quy trình thông qua các giai đoạn : “nhận thức, hứng thú, đánh giá, thử, và chấp nhận.” Truyền thông đại chúng có thể đóng vai trò quan trọng nhất trong giai đoạn nhận thức ban đầu; nhân viên bán hàng thường có tác động lớn nhất trong giai đoạn hứng thú; và nguồn kỹ thuật có thể có tầm quan trọng nhất trong suốt giai đoạn đánh giá. Các nỗ lực bán hàng trực tuyến có thể hữu dụng trong tất cả các giai đoạn.

Trong tình huống mua mới, người mua phải xác định đặc tính sản phẩm, giới hạn giá, các điều khoản và thời gian giao hàng, các điều khoản dịch vụ, các điều khoản thanh toán, lượng đặt hàng, nhà cung cấp chấp nhận được, và nhà cung cấp được lựa chọn. Những người tham gia khác nhau ảnh hưởng đến từng quyết định, và đơn hàng trong những quyết định này được thực hiện khác nhau.

Vì đòi hỏi phải có hoạt động bán hàng phức tạp, nhiều công ty sử dụng nguồn bán hàng tư vấn (missionary sales force) bao gồm các nhân viên kinh doanh hiệu quả nhất. Các cam kết nhãn hiệu và công nhận nhãn hiệu của nhà vận hành sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng niềm tin và khiến khách hàng sẵn sàng xét đến việc thay đổi. Các nhà marketing cũng cố gắng tiếp xúc càng nhiều người tham gia chủ chốt càng tốt, cũng như cung cấp các thông tin và các hỗ trợ có ích.

Sau khi thu hút được một khách hàng, các nhà cung cấp bên trong vẫn tiếp tục tìm kiếm phương pháp để tăng giá trị cho các chào hàng thị trường nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc mua lại. Đơn vị dẫn đầu trong ngành lưu trữ dữ liệu đã thành công trong việc mua lại các công ty hàng đầu trong lĩnh vực phần mềm máy tính nhằm tái định vị công ty để quản trị - không chỉ lưu trữ thông tin, bằng cách cung cấp thông tin phù hợp với khách hàng. Các khách hàng xem xét việc mua hàng hóa hoặc dịch vụ có giá cả đắt muốn tất cả các thông tin họ có thể thu thập được. Một phương pháp khác để thu hút người mua mới là tạo ra một chương trình tham khảo cho khách hàng, trong đó thỏa mãn các hoạt động khách hàng hiện tại kết hợp với phòng kinh doanh và marketing của công ty bằng cách đồng ý phục vụ trước để cho người mua tham khảo.

3.4. Mua qua bán lại (reciprocity)

Mua bán qua lại (reciprocity) - thông lệ mua từ nhà cung cấp, người cũng đồng thời là khách hàng của công ty - là thông lệ gây tranh cãi trong nhiều tình huống mua. Nhà vận hành thiết bị văn phòng có thể ưu ái nhà cung cấp chi tiết linh kiện, nếu nhà cung cấp mới mua một lượng lớn sản phẩm của nhà vận hành. Các thỏa thuận dàn xếp qua lại thường phổ biến ở những ngành có sản phẩm đồng nhất với mức giá tương tự nhau như hóa chất, sơn, xăng dầu, cao su và thép...

Mua bán qua lại cho thấy mối liên kết chặt chẽ giữa các công ty tham gia thị trường tổ chức. Tình huống này có thể khiến hành vi mua trên thị trường B2B trở nên phức tạp hơn do các nhà cung cấp mới luôn tìm cách cạnh tranh với nhà cung cấp được ưa chuộng. Mặc dù khách hàng và nhà cung cấp có thể tham gia thỏa thuận mua bán qua lại, nhưng Bộ Thương mại

Việt Nam thường coi đây là những nỗ lực hạn chế cạnh tranh. Trong khi đó, chính phủ các nước khác lại có cái nhìn ưu ái hơn đối với hoạt động này. Mỗi quan hệ chặt chẽ giữa nhà cung cấp và khách hàng diễn ra khá phổ biến.

Các công cụ phân tích

Có hai công cụ giúp nhân viên thu mua chuyên nghiệp nâng cao hiệu quả của quyết định mua là *phân tích giá trị* và *phân tích người bán*. *Phân tích giá trị* (value analysis) xem xét từng cấu phần của lô hàng cần mua nhằm loại bỏ một hạng mục hoặc thay thế nó bằng một sản phẩm có chi phí hợp lý hơn. Các nhà thiết kế máy bay từ lâu đã nhận ra nhu cầu vận hành những chiếc máy bay nhẹ. Việc phân tích giá trị cho ra kết quả ủng hộ việc sử dụng các vật liệu composite như Kevlar trong sản xuất máy bay, vì vật liệu này nhẹ hơn so với kim loại mà nó thay thế. Mức tiết kiệm nhiên liệu kéo theo đó cũng có ý nghĩa quan trọng đối với khách hàng trong thị trường này.

Phân tích người bán (vendor analysis) là việc tiến hành đánh giá kết quả công việc mà nhà cung cấp thực hiện trên các nội dung như giá, năng lực trao đổi dữ liệu điện tử EDI, đơn hàng dự phòng, khả năng giao hàng đúng hẹn, bảo hiểm trách nhiệm và sự chú ý tới những yêu cầu đặc biệt. Trong một số trường hợp, việc phân tích người bán sử dụng dạng phiếu đánh chính thức. Một số công ty mua hàng sử dụng dạng phiếu đánh giá để xem xét kết quả thực hiện công việc của người bán. Phiếu đánh giá giúp chỉ ra nhanh chóng những người bán hàng hiện tại hoặc tiềm năng không có khả năng thỏa mãn các yêu cầu của bên mua hàng. Từ đầu chương 1 đến giờ ta luôn nói về khách hàng tổ chức và bộ phận mua hàng của tổ chức. Sau đây ta sẽ phân tích kỹ hơn về bộ phận mua hàng và trung tâm mua hàng.

IV. Bộ phận mua hàng và trung tâm mua hàng

4.1. Bộ phận mua hàng khách hàng tổ chức

Trong thị trường tổ chức, hầu hết các công ty đều có một bộ phận chuyên về mua hàng, phụ trách việc mua các sản phẩm, hàng hóa và dịch vụ cần thiết cho công ty. Những nhân sự làm việc trong bộ phận này thường được coi là những người mua hàng chuyên nghiệp. Những người này có nhiệm vụ làm việc với các nhà cung cấp hiện tại hay tiềm năng để mua những hàng hóa và dịch vụ mà công ty yêu cầu.

Trong khi mục tiêu chính của các nhân viên mua hàng chuyên nghiệp vẫn là đảm bảo giá tối ưu cho các yếu tố đầu vào, phương pháp đạt được mục tiêu này đã có nhiều thay đổi rất lớn. Vì vậy, cập nhật hóa các kiến thức về mua hàng hiện đại là công việc hết sức quan trọng. Các bộ phận mua hàng vẫn tiếp tục thương thuyết để tìm giá tốt nhất và vẫn cẩn trọng xem xét lựa chọn các nhà cung cấp dựa trên khả năng của họ. Ngày nay, rất nhiều công ty Việt Nam đã biết coi bộ phận mua hàng của mình như “Các nhà quản trị vận hành bên ngoài công ty”. Trong vai trò này, bộ phận này được trao nhiệm vụ đào tạo, phát triển, và xây dựng quan hệ với các nhà cung cấp nhằm mục tiêu giảm thiểu chi phí của chất lượng (giảm tỷ lệ các sản phẩm không chất lượng) và đảm bảo thời hạn giao hàng.

Những người mua hàng chuyên nghiệp

Tên gọi “người mua hàng chuyên nghiệp” là khái niệm chung có thể dùng để gọi : các đại diện mua hàng, trưởng phòng mua hàng, phó chủ tịch phụ trách mua hàng... Các tên gọi này biến đổi theo từng công ty, công việc và chức vụ cũng khác nhau về cấp bậc, vị trí, và lương bổng.

Mục tiêu thường thấy của những người mua hàng chuyên nghiệp là mua được những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất với mức giá phải chăng, và thông qua đó những người này đã đóng góp cải thiện lợi nhuận của công ty. Những người này thường tìm kiếm các cơ hội để giảm chi phí mà vẫn đảm bảo chất lượng của sản phẩm. Trong logic đó, họ rất thích các hợp đồng dài hạn vì nó thường cung cấp những điều khoản bảo hộ giá tốt.

Những yếu tố sau đây được coi là quan trọng nhất đối với những người mua hàng chuyên nghiệp khi mua hàng.

Bảng 5.1: Yếu tố và mức độ.

Yếu tố	Mức độ
Chất lượng của sản phẩm	72,7%
Dịch vụ cung cấp	53,4%
Độ sẵn sàng của sản phẩm	50,8%
Tổng chi phí mua sản phẩm	40,5%
Giá của sản phẩm	32,2%
Những hỗ trợ của người bán trong điều kiện khẩn cấp	26,9%
Độ dễ dàng trong làm ăn với người bán	18,6%
Những hỗ trợ kỹ thuật	15,2%
Nhãn hiệu	11,0%
Danh tiếng của người bán	8,3%

(Nguồn : Calners Advertising Research Reports.)

Tầm quan trọng của người mua hàng chuyên nghiệp

Những người mua hàng chuyên nghiệp thường có tầm quan trọng rất lớn đối với các công ty B2B. Thứ nhất, họ thường có quyền trực tiếp ra quyết định mua sản phẩm và dịch vụ. Trong các trường hợp khác, khi không có quyền ra quyết định, họ lại là những người đại diện công ty để lựa chọn danh sách những nhà cung cấp. Thường thì ở các công ty, người ta thường xây dựng một bản danh sách các nhà cung cấp mà công ty có thể sẽ mua hàng từ những nhà cung cấp này. Chính những người mua hàng chuyên nghiệp là người xây dựng những bản danh sách như vậy. Mặt khác, do tính chất chuyên nghiệp trong mua hàng của mình, bộ phận hay những người mua hàng chuyên nghiệp thường đưa ra những lời đề nghị hoặc khuyên các bộ phận có nhu cầu về nhãn hiệu, hay nhà cung cấp. Thêm vào đó, hiện nay những người mua hàng chuyên nghiệp còn đóng vai trò quan trọng trong việc thiết kế và duy trì quan hệ đối tác lâu dài giữa công ty và bạn hàng. Hiểu được vai trò của người mua hàng chuyên nghiệp sẽ giúp cho các nhà quản trị marketing B2B có hướng tiếp cận đúng.

Bộ phận mua hàng

Như đã giới thiệu, bộ phận mua hàng giữ trách nhiệm mua các sản phẩm và dịch vụ cho công ty. Bộ phận này có hình thức, kích thước, và độ phức tạp rất khác nhau trong các công ty. Trong các công ty nhỏ (ít hơn 20 nhân viên), bộ phận này thường là làm việc kiêm nhiệm, bán thời gian. Ở các công ty cỡ vừa (20 – 100 nhân viên), bộ phận mua hàng đã được thành lập nhưng thường là nhỏ gọn, ít người. Trong các công ty lớn (lớn hơn 100 nhân viên), bộ phận mua hàng thường là có tổ chức và chuyên nghiệp. Ở các tổng công ty lớn, hay các công ty đa quốc

gia, chức năng mua hàng thường được phân quyền xuống các chi nhánh thông qua các hệ thống máy tính.

Những cá nhân ảnh hưởng đến quyết định mua hàng

Mặc dù quy trình mua tổ chức có mặt tại hầu hết công ty trên thực tế, và quy trình này về mặt hình thức cũng tương đối giống nhau, điểm khác biệt chủ yếu là các cá nhân tham gia quy có sự khác biệt đáng kể về vị trí và con người. Xác định được những cá nhân nào có ảnh hưởng đến quy trình mua trong công ty khách hàng là một công việc quan trọng và có ý nghĩa lớn đối với các nhà quản trị marketing. Một khi những người này đã được xác định thì các phối thức marketing sẽ được xây dựng trên cơ sở đó để dễ dàng và thuận tiện trong việc tiếp cận.

Nói một cách khác, một chương trình marketing B2B hiệu quả đòi hỏi hiểu biết sâu sắc về những thành viên trong các công ty khách hàng có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng hóa hay dịch vụ. Những người này được gọi là những cá nhân có ảnh hưởng (buying influences). Những cá nhân này là nhân sự của công ty mua hàng, họ bằng cách này hay cách khác thực sự có ảnh hưởng đến việc mua hay không mua hàng hóa hay dịch vụ. Ta có thể thấy rõ rằng không chỉ có một cá nhân mà nhiều cá nhân có ảnh hưởng trong quy trình mua, nên người ta sử dụng thuật ngữ “tập hợp các cá nhân có ảnh hưởng” (multiple buying influences). Những cá nhân này không chỉ có thể ảnh hưởng đến quyết định mua mà còn có thể hủy bỏ cả một thương vụ. Chính vì vậy, ảnh hưởng có hai chiều : tích cực và tiêu cực.

Các ảnh hưởng thường tùy thuộc vào vai trò mà cá nhân trong bộ phận mua hàng đó thể hiện trong quy trình mua. Có mấy loại ảnh hưởng chính sau :

Người khởi đầu (initiators). Là những người đầu tiên nhận diện và xác định vấn đề, có thể được giải quyết thông qua việc mua hàng hóa hay dịch vụ.

Người gác cửa hay người kiểm soát thông tin (gatekeepers). Là những người có vai trò điều khiển các dòng thông tin, và có thể tiếp cận những người ra quyết định.

Người gây ảnh hưởng (influencers). Là những người sẽ có ý kiến tích cực hay tiêu cực trong việc ra quyết định mua hay không mua sản phẩm hoặc dịch vụ.

Người quyết định (deciders). Là những người thực sự ra quyết định mua hay không mua hàng hóa và dịch vụ.

Người mua (purchasers). Là người thực hiện các công đoạn giấy tờ, thủ tục và đặt hàng.

Người sử dụng (users). Là những người sẽ trực tiếp sử dụng hàng hóa và dịch vụ được mua.

Ví dụ như, một phân xưởng cơ khí muốn mua một cái máy khoan phục vụ công tác vận hành. “Người khởi đầu” có thể là quản đốc của phân xưởng. “Người gác cửa” là những nhân viên tiếp tân, thư ký cho các nhà quản trị có liên quan, như người phụ trách mua vật tư hay người phụ trách vận hành. “Người có ảnh hưởng” là những công nhân trực tiếp vận hành máy khoan, hay những nhân viên bảo đảm chất lượng, hoặc bảo trì máy móc thiết bị. “Người quyết định” là giám đốc phân xưởng, người sẽ ra quyết định cuối cùng về việc mua hàng. “Người mua” là nhân viên phụ trách mua vật tư thiết bị, người này phụ trách các thủ tục, các công việc giấy tờ hành chính, và làm đơn đặt hàng. “Người sử dụng” là những công nhân vận hành máy khoan. Ví dụ này tương đối đơn giản, và có những trùng lặp về mặt vai trò,

tuy nhiên điểm hay là nó minh họa được thực tiễn. Trên thực tế, số lượng các cá nhân có ảnh hưởng sẽ tăng giảm tùy thuộc vào những yếu tố như : *hình thức mua* (buyclass), quy mô công ty khách hàng, tình trạng khẩn cấp, độ phức tạp của sản phẩm, tính chuyên môn hóa của khách hàng...

Một vài nhà quản trị marketing B2B mở rộng khái niệm “những cá nhân có ảnh hưởng” ra bao gồm “những cá nhân bên ngoài công ty khách hàng”. Ví dụ như các nhân viên mua hàng có thể nghe lời khuyên từ các nhân viên bán hàng trực tiếp, hay tư vấn từ các kỹ thuật viên của các nhà cung cấp, hay từ người quen của họ (có thể là những nhân viên mua hàng hay kỹ thuật ở những công ty khác). Những người này, tất nhiên, trong một chừng mực nào đó ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của công ty. Trong giáo trình này, chúng ta chỉ giới hạn tập trung quan sát và phân tích các cá nhân ảnh hưởng đến quy trình mua tổ chức từ trong nội bộ công ty khách hàng.

Số lượng các cá nhân ảnh hưởng mua

Số lượng thực sự các cá nhân có ảnh hưởng đến quy trình mua biến đổi trong từng công ty cụ thể và trong từng đơn hàng. Có một vài yếu tố nói lên độ tăng giảm của các cá nhân có ảnh hưởng (xem **Bảng 5.2** và **Bảng 5.3**).

Những cá nhân chủ yếu có ảnh hưởng quan trọng trong quy trình mua

Ta có thể thấy rất rõ rằng trong số các cá nhân có ảnh hưởng đến quy trình mua thì không phải tất cả đều có mức độ ảnh hưởng giống như nhau. Có những người có ảnh hưởng lớn hơn những người khác, dù tất cả đều có ảnh hưởng. Những cá nhân chủ yếu là những cá nhân vì lý do này hay lý do khác có

thể ảnh hưởng đến quyết định của những người khác, và kết quả là họ đã có ảnh hưởng rất lớn đến quyết định mua hàng hóa hay dịch vụ. Một điều hiển nhiên là công việc của các nhà quản trị marketing B2B là xác định và nhận diện các cá nhân chủ yếu (key influences) có ảnh hưởng lớn trong quy trình mua và tìm cách tiếp cận với những người này. Việc xác định thường dựa trên kinh nghiệm và làm việc cật lực. Những nhân viên bán hàng trực tiếp, và những nhà quản trị khách hàng lớn (Key account manager) là những nguồn quan trọng trong việc nhận diện các cá nhân chủ yếu có ảnh hưởng trong quy trình mua hàng B2B.

Tìm hiểu các động cơ thúc đẩy mua hàng

Đối với các nhà marketing B2B thường thì chỉ biết về quy trình ra quyết định mua hàng và biết đến những cá nhân có ảnh hưởng trong quy trình này là chưa đủ để tiến hành một thương vụ hoàn hảo. Một chiến lược marketing B2B hoàn hảo còn cần những thông tin và sự hiểu biết về các động cơ thúc đẩy mua hàng - kể cả các động cơ dựa trên lý trí và các động cơ có tính cảm xúc - của khách hàng, hay cụ thể hơn là của các cá nhân có ảnh hưởng trong quy trình mua tại công ty khách hàng. Các cá nhân này cũng có ảnh hưởng lên quy trình mua một hay nhiều loại hàng hóa và dịch vụ nào đó nhưng động cơ thúc đẩy mua hàng của họ lại hoàn toàn khác nhau. Trừ phi xác định rõ ràng được các động cơ này của mỗi cá nhân, các nhà quản trị marketing B2B và các nhân viên bán hàng trực tiếp không thể nào thuyết phục được các cá nhân này đi đến quyết định mua hàng. Ví dụ như : Các mũi khoan được marketing cho các khách hàng người sử dụng trong dây chuyền sản xuất của họ. Những cá nhân chủ yếu có ảnh hưởng có thể kể ra là các nhân viên mua hàng, trưởng phòng sử dụng, phụ trách vận hành, và nhân viên

kiểm tra. Mặc dù, tất cả những người phụ trách mua hàng này đều quan tâm đến việc mua những mũi khoan, họ có thể lại tìm những điều hoàn toàn khác nhau ở những mũi khoan đó. Những nhân viên mua hàng có thể lựa chọn những nhà cung cấp trên các thông số về giá, hay điều khoản giao hàng. Trường bộ phận sử dụng lại dựa trên tiêu chí về độ dễ dàng trong sử dụng của sản phẩm. Trong khi đó, người phụ trách vận hành lại quan tâm tới độ tương thích của mũi khoan đối với toàn bộ dây chuyền sản xuất...

Một yếu tố khác cần nhắc tới trong vấn đề này là các cá nhân có ảnh hưởng trong công ty thường không hiểu và tôn trọng các động cơ của các bạn đồng nghiệp của mình trong cùng công ty. Ví dụ như : khi mua những vật dụng bảo trì có giá trị thấp, những nhân viên mua hàng thường có động cơ là giá, giao hàng và độ sẵn sàng của sản phẩm. Còn các nhân viên bảo trì thì lại quan tâm đến độ dễ sử dụng của sản phẩm hay nhãn hiệu.

Tiêu chuẩn¹ quyết định dựa trên lý trí trong mua hàng tổ chức

Một trong những cách tiếp cận để tìm hiểu các động cơ của những cá nhân có ảnh hưởng là nhìn vào những tiêu chí dựa trên lý trí (Rational decision criteria). Các quyết định mua hàng tổ chức thường phản chiếu năm loại tiêu chí, những tiêu chí này thường có mặt trong hầu hết các tình huống mua hàng, ngoại trừ một số những đơn hàng nhỏ.

Thông số thực hiện (performance criteria). Sản phẩm và dịch vụ được thực hiện như thế nào ?

¹ “Marketing giữa các tổ chức”, Vũ Thế Dũng, Trương Tôn Hiền Đúc.

Thông số kinh tế (economic criteria). Các loại chi phí nào có liên quan trong việc mua và sử dụng sản phẩm và dịch vụ ?

Thông số tích hợp (integrative criteria). Những nhà cung cấp có hết lòng để đáp ứng những kỳ vọng của khách hàng hay không ?

Thông số thích nghi (adaptive criteria). Độ chắc chắn về phân phối và sản xuất theo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật của nhà cung cấp.

Thông số pháp luật (legalistic criteria). Những yếu tố pháp luật và chính sách nào cần phải tuân thủ khi quyết định mua hàng hóa hay dịch vụ ?

Trong các thông số trên thì thông số kinh tế và thông số thực hiện đóng vai trò quan trọng nhất. Trong khi đó thông số tích hợp lại đóng vai trò thứ yếu hơn hết. Bên cạnh kết luận về sự khác nhau trong động cơ mua hàng của các cá nhân có ảnh hưởng trong công ty, một kết luận khác cũng không kém phần quan trọng là đối với các ngành công nghiệp khác nhau thì các thông số ảnh hưởng cũng đóng vai trò khác nhau.

Tiêu chuẩn quyết định dựa trên cảm xúc trong mua hàng tổ chức

Bên cạnh các tiêu chí dựa trên lý trí, thì các tiêu chí dựa trên cảm xúc (emotional decision criteria) cũng cần được nhắc tới. Các nhân viên mua hàng chuyên nghiệp, các cá nhân có ảnh hưởng trong công ty đều là con người, họ vì vậy bị ảnh hưởng bởi các yếu tố cảm xúc cá nhân. Họ có tất cả những cảm xúc cá nhân như yêu, thích, ghét, giận, sợ hãi, thành kiến... Những cảm xúc này có nhiều khi tạo ra những ảnh hưởng lớn trong việc quyết định mua hàng B2B.

Bảng 5.2 : Số lượng các cá nhân có ảnh hưởng.

Các yếu tố	Tác động đến số lượng các cá nhân có ảnh hưởng
Độ rộng của việc sử dụng các sản phẩm và dịch vụ được mua.	Khi số lượng của các bộ phận sử dụng sản phẩm/dịch vụ tăng thì số lượng các cá nhân có ảnh hưởng đến quy trình mua cũng tăng lên.
Độ phức tạp của sản phẩm/ dịch vụ.	Càng ít người hiểu được các sản phẩm/dịch vụ phức tạp, số lượng của cá nhân có ảnh hưởng đến quy trình mua càng giảm.
Quy mô của khách hàng.	Khi quy mô của công ty khách hàng tăng lên, số lượng các cá nhân ảnh hưởng đến quy trình mua càng nhiều.
Khả năng kỹ thuật của bộ phận mua hàng.	Khách hàng càng chuyên môn hóa và khả năng kỹ thuật càng cao, họ trở nên ít bị ảnh hưởng bởi các bộ phận khác trong công ty, số lượng các cá nhân có ảnh hưởng giảm.
Những rủi ro nhận thấy được khi mua hàng hóa/dịch vụ.	Khi việc mua hàng hóa/dịch vụ gắn với độ rủi ro cao, thì

	số lượng các cá nhân tham gia và ảnh hưởng đến quy trình mua càng nhiều.
Giá/chi phí của sản phẩm và dịch vụ được mua.	Khi giá/chi phí mua sản phẩm hay dịch vụ tăng thì khuynh hướng số lượng các cá nhân tham gia và ảnh hưởng cũng tăng.
Hình thức mua (Buyclass).	Thường thì số lượng các cá nhân có ảnh hưởng nhiều nhất trong “nhiệm vụ mua mới”, ít nhất trong “mua lại trực tiếp”, và thay đổi tùy thuộc vào độ rủi ro khi mua hàng hóa/dịch vụ trong “mua lại có thay đổi”.
Tầm quan trọng của đơn hàng.	Càng quan trọng, càng nhiều người có ảnh hưởng đến quyết định mua.
Độ khẩn cấp của đơn hàng.	Độ khẩn cấp càng cao thì số lượng cá nhân có ảnh hưởng càng ít, do thời gian bị giới hạn.

Lưu ý : Do trang sách có hạn nên chúng tôi đưa rất nhiều nội dung phân tích, giải thích, bình luận và tình huống minh họa của quyển sách này lên trang web : kinhtetuanminh.vn, các bạn hãy lên mạng để cùng xem cùng với quyển sách này. Lần tái bản tới, chúng tôi sẽ xuất bản đầy đủ.

Bảng 5.3 : Số lượng các cá nhân có ảnh hưởng.		
Cá nhân ảnh hưởng	Tác động đến quyết định mua	Chiến lược marketing đề nghị
Nhân viên mua hàng	<p>Tiếp nhận & xử lý các yêu cầu của nhà máy. Lưu giữ các thông tin, catalogs về các nhà cung cấp. Trong một số tình huống khẩn cấp có thể tự ra quyết định mua hàng. Thường thì tin vào các nhà cung cấp do nhà máy đề nghị.</p>	<p>Thường xuyên gặp gỡ. Thông báo cho họ những thông tin cần thiết về các sản phẩm mới và giá cả. Nhờ họ mở đường để gặp gỡ những cá nhân có ảnh hưởng khác.</p>
Giám đốc sản xuất	<p>Luôn luôn quan tâm đến vấn đề sản xuất và hoạt động như lắp ráp, thành phẩm. Có thể mô tả cụ thể các vấn đề.</p>	<p>Bán dựa trên nhãn hiệu, xử lý hàng tồn kho, giao hàng, và khả năng đóng góp của sản phẩm cho việc cải tiến năng suất lao động ở nhà máy. Đề lại</p>

296 *Chương 5* : Chức năng mua hàng và hành vi khách hàng B2B.

<p>Quản trị nhà máy, kế toán trưởng.</p>	<p>Cùng với bộ phận mua, quan tâm đến các điều khoản mua và hợp đồng</p>	<p>catalogs. Chi liên lạc khi thực sự có những chào hàng có tính chất đột phá.</p>
<p>Giám đốc hay phó chủ tịch phụ trách kỹ thuật.</p>	<p>Quan tâm và tìm kiếm những cải tiến của sản phẩm và quy trình. Quan tâm đến những thay đổi chiến lược trong tương lai, chứ không phải nhu cầu trước mắt. Nguồn thông tin chính là danh mục các nhà cung cấp, các thông tin kỹ thuật của nhà cung cấp. Có ảnh hưởng lớn đến các sản phẩm</p>	<p>Chuẩn bị kỹ lưỡng các điều khoản. Đưa ra những lời đề nghị có giá trị cao.</p>
		<p>Cung cấp các thông tin mới, hữu ích, và các bộ catalogs hoàn chỉnh, cập nhật nhất. Đưa các chuyên gia tới giới thiệu về khả năng công nghệ của mình. Thường xuyên giới thiệu các sản phẩm mới, hay có cải tiến.</p>

Chương 5 : Chức năng mua hàng và hành vi khách hàng B2B. 297

	<p>OEM và MRO và việc lựa chọn nhãn hiệu sản phẩm.</p>	
<p>Giám đốc nhà máy, tổng quản trị, phó chủ tịch điều hành, phó chủ tịch phụ trách sản xuất.</p>	<p>Là những cá nhân có ảnh hưởng lớn nhất trong cơ cấu chi phí của nhà máy.</p>	<p>Cung cấp các thông tin mang tính xây dựng. Thường dễ tiếp cận. Nên thường xuyên đến gặp và trình bày khả năng của công ty bạn trong việc phục vụ khách hàng. Thông báo thường xuyên về các thay đổi của sản phẩm.</p>

Bảng 5.4 : Bảng xếp hạng các động cơ mua các phòng ban.							
Yếu tố ảnh hưởng	Kế toán	Kiểm tra sản xuất	Mua hàng	Kỹ thuật sản xuất	Kiểm tra chất lượng	Máy kỹ thuật	Thiết kế công cụ
Giảm giá trên khối lượng mua lớn	1						
Giá cạnh tranh	5						
Thường xuyên đáp ứng các tiêu chuẩn về chất lượng	2	3	1	4	1	2	
Thật thà trong kinh doanh	3		2	2	2	5	1
Trả lời nhanh chóng và đúng hạn các thông tin	3						2
Cung cấp các thông tin cần thiết khi được yêu cầu	5						
Xử lý sòng phẳng việc trả lại hàng lỗi	5						2
Có thể giao hàng nhanh trong điều kiện khẩn cấp		1		5			
Giao hàng khi có yêu cầu, sớm hay muộn hơn		2					
Giao hàng đúng hạn cam kết				1	3	4	

Chương 5 : Chức năng mua hàng và hành vi khách hàng B2B. 299

Cung cấp hàng hóa cả trong trường hợp khan hiếm			2	2		1	2
Sẵn sàng hợp tác khi có những khó khăn ngoài dự kiến	4	5					
Sẵn sàng hỗ trợ trong những trường hợp khẩn cấp	4	5					
Có vấn các trực trực có thể xảy ra		2					
Chấp nhận tín dụng khi có hư hỏng hay phải làm lại				3		3	2
Có tỷ lệ hàng bị từ chối thấp				5			
Có khả năng và kiến thức kỹ thuật							2
Lập hóa đơn chính xác							2

4.2. Trung tâm mua hàng

Khái niệm trung tâm mua cung cấp một mô hình hữu ích để hiểu hành vi mua B2B. Trung tâm mua (buying center) của một công ty bao gồm tất cả những đối tượng tham gia vào khía cạnh bất kỳ của hoạt động mua. Một trung tâm mua có thể bao gồm người kiến trúc sư chịu trách nhiệm thiết kế phòng thí nghiệm mới, nhà khoa học sẽ làm việc tại phòng thí nghiệm đó, nhà quản trị thiết bị - người sẽ sàng lọc các hợp đồng chào hàng, vị giám đốc điều hành - người sẽ đưa ra quyết định cuối cùng, và phó chủ tịch phụ trách nghiên cứu, người sẽ ký các hợp đồng chính thức của dự án. Trong bất kỳ giao dịch mua nào, các thành viên của trung tâm mua cũng tìm cách thỏa mãn nhu cầu cá nhân, chẳng hạn như cơ hội tham gia hoặc vị thế, cũng như nhu cầu của tổ chức. Trung tâm mua không nằm trong cơ cấu tổ chức chính thức của công ty. Nó là một nhóm không chính thức, có thành phần và quy mô thay đổi tùy theo tình huống mua và công ty B2B.

4.2.1. Các vai trò trong trung tâm mua

Các thành viên tham gia trung tâm mua đóng những vai trò khác nhau trong quá trình ra quyết định mua. Người dùng (user) là những người thật sự sử dụng hàng hóa hoặc dịch vụ. Ảnh hưởng của họ lên quyết định mua có thể từ không đáng kể đến cực kỳ quan trọng. Đôi khi người dùng là người khởi động hành động mua khi đưa ra yêu cầu sản phẩm, và họ cũng có thể hỗ trợ phát triển các yêu cầu kỹ thuật cho sản phẩm. Người dùng thường có ảnh hưởng lên giao dịch mua thiết bị văn phòng.

Người kiểm soát thông tin (gatekeeper) kiểm soát thông tin mà tất cả các thành viên của trung tâm mua tiếp nhận và xem

xét. Họ có thể kiểm soát bằng cách gửi văn bản tài liệu về sản phẩm, quảng cáo sản phẩm, hoặc bằng cách quyết định thành viên nào trong trung tâm mua mà nhân viên bán hàng có thể tiếp xúc. Đại diện thu mua có thể đề một số nhân viên bán hàng tiếp cận các kỹ sư phụ trách phát triển yêu cầu kỹ thuật cho sản phẩm, và từ chối trao đặc quyền này cho những nhân viên bán hàng khác. Tương tự, trưởng phòng hành chính của một công ty y tế có thể quyết định nhận hay gạt bỏ tài liệu bán hàng mà một trình duyệt viên hoặc một đại diện bán hàng nào đó cung cấp.

Người gây ảnh hưởng (influencer) tác động đến quyết định mua bằng cách cung cấp thông tin hướng dẫn đánh giá các lựa chọn thay thế, hoặc đặt ra các yêu cầu mua. Người gây ảnh hưởng thường là các chuyên viên kỹ thuật, như kỹ sư hoặc chuyên gia kiểm soát chất lượng. Đôi khi, tổ chức khách hàng thuê các chuyên gia tư vấn bên ngoài như kiến trúc sư, đây là những người cũng có ảnh hưởng đến quyết định mua.

Người quyết định (decider) là người lựa chọn hàng hóa hoặc dịch vụ, mặc dù thẩm quyền quyết định chính thức có thể thuộc về người khác. Xác định danh tính của người quyết định chính là công việc khó khăn nhất của nhân viên bán hàng B2B. Nhân viên thu mua có thể là người có thẩm quyền mua chính thức, nhưng tổng giám đốc công ty B2B mới là người thực sự ra quyết định mua. Ngoài ra, người quyết định cũng có thể là kỹ sư thiết kế phát triển các yêu cầu mà chỉ có duy nhất một người bán đáp ứng.

Người mua (buyer) là người có thẩm quyền chính thức trong việc lựa chọn nhà cung cấp và triển khai quy trình thu mua hàng hóa hoặc dịch vụ. Mặc dù vậy, người mua thường phải nhường quyền này cho những thành viên có ảnh hưởng hơn

trong tổ chức. Giám đốc thu mua thường giữ vai trò người mua và thực hiện các chi tiết liên quan đến đơn mua hàng.

Người làm marketing B2B phải đối mặt với nhiệm vụ xác định vai trò cụ thể và các ảnh hưởng tương ứng của mỗi thành viên trong trung tâm mua trong quá trình ra quyết định. Sau đó, nhân viên bán hàng có thể điều chỉnh nội dung giới thiệu sản phẩm và các thông tin tùy theo vai trò chính xác của một cá nhân tại từng bước của quy trình mua. Người làm marketing trên thị trường B2B thường gặp phải tình huống các đầu mối liên lạc đầu tiên, và trong nhiều trường hợp là đầu mối liên lạc mở rộng nhất mà họ có với phòng thu mua của công ty thường không thể tiếp cận thành viên có ảnh hưởng lớn nhất trong trung tâm mua, vì những người này không làm việc trong phòng đó.

Giả sử tình huống lựa chọn địa điểm tổ chức hội nghị và hội thảo cho các hiệp hội thương mại hoặc nghề nghiệp. Người quan trọng nhất trong quá trình ra quyết định mua có thể là một thành viên của ban điều hành ủy ban hoặc hiệp hội, người này thường có thông tin đầu vào từ người điều hành hoặc người lập kế hoạch cho cuộc họp; những người này có thể lựa chọn địa điểm họp, đôi khi bằng những thông tin đầu vào mà các thành viên cung cấp; cuối cùng các ủy ban nhóm họp hàng năm của hiệp hội có thể đưa ra tùy chọn về địa điểm họp. Vì nhân sự phụ trách thường định kỳ thay đổi nên hội đồng kiểm soát cũng có thể thay đổi thường xuyên. Do đó, những người làm marketing đi đến và người điều hành khách sạn phải thường xuyên tìm hiểu cách thức một hiệp hội ra quyết định về địa điểm họp.

4.2.2. Ảnh hưởng của trung tâm mua hàng

Các trung tâm mua hàng thường bao gồm một số người tham gia với sự quan tâm, thẩm quyền, địa vị và khả năng thuyết

phục khác nhau, và đôi khi rất khác với lĩnh vực quyết định. Các kỹ sư có thể muốn tối đa hóa hiệu quả của sản phẩm; nhân viên vận hành có thể muốn sản phẩm dễ sử dụng và nhà cung cấp có uy tín; nhân viên tài chính thì lại tập trung vào tính kinh tế của khoản mua hàng; khoản mua hàng có thể liên quan đến chi phí hoạt động và thay thế; công đoàn có thể tập trung vào các vấn đề an toàn.

Người mua là công ty cũng có động lực, quan điểm và sở thích cá nhân bị ảnh hưởng bởi tuổi tác, thu nhập, trình độ giáo dục, vị trí công việc, cá tính, thái độ với rủi ro, và văn hóa của họ. Người mua chắc chắn có nhiều phong cách mua hàng khác nhau. Có người mua “giữ cho mọi thứ đơn giản” người mua “chuyên nghiệp”, người mua “muốn cái tốt nhất”, và người mua “muốn mọi thứ đều xong”. Một số người trẻ, những người mua hàng có trình độ cao là các chuyên viên máy tính sẽ thực hiện các phân tích nghiêm túc về các thư chào hàng cạnh tranh trước khi chọn nhà cung cấp. Những người mua khác là những “kẻ láu cá” - những người hay đặt người bán vào thế đối mặt với người khác; và trong một vài công ty, quyền lực mua hàng chính là điều kỳ diệu.

Webster cảnh báo rằng cuối cùng các cá nhân (chứ không phải tổ chức) sẽ là người ra quyết định mua hàng. Các cá nhân được thúc đẩy bởi nhu cầu và nhận thức của chính họ, cố gắng tối đa hóa phần thưởng (khoản thanh toán, ưu đãi, công nhận và cảm giác thành đạt) được tổ chức cung cấp. Các nhu cầu cá nhân thúc đẩy hành vi của họ; nhưng các tổ chức cần hợp pháp hóa quy trình mua hàng và kết quả. Do đó, doanh nhân không phải đang mua “sản phẩm”. Họ đang mua giải pháp cho hai vấn đề : vấn đề chiến lược và kinh tế của tổ chức, và nhu cầu cá

nhân của chính họ đối với thành tích và phần thưởng cá nhân. Trong trường hợp này, quyết định mua hàng B2B đều có cả “lý tính” và có cả “cảm tính” - chúng phục vụ cho cả nhu cầu tổ chức lẫn cá nhân.

Nghiên cứu của một nhà sản xuất các bộ phận công nghiệp cho thấy rằng, mặc dù các nhà quản trị cấp cao của các công ty cỡ nhỏ và vừa đều thoải mái mua hàng từ các công ty khác, nhưng dường như lại có những bất an tiềm thức về việc mua sản phẩm của nhà sản xuất này. Công nghệ thay đổi liên tục đã khiến họ lo ngại về các tác động bên trong của công ty. Nhận diện được khó khăn này, một số nhà sản xuất Việt Nam đã trang bị lại phương pháp bán hàng nhằm tập trung nhiều hơn vào các biểu hiện cảm xúc và cách thức hoạt động của dây chuyền sản xuất giúp cho nhân viên của khách hàng gia tăng năng suất, làm an lòng các nhà quản trị về sự phức tạp và căng thẳng khi sử dụng các thành phần.

Hiểu được những tác động bên ngoài và bên trong cá nhân này, nhiều công ty đã tập trung nhiều hơn vào việc gia tăng nhãn hiệu công ty. Có thời điểm, Tân Đức - nhà cung cấp công cụ năng lượng, máy nén, thiết bị điện, các giải pháp xử lý sự cố trong xây dựng - là một tổ hợp 60 công ty tự quản. Tân giám đốc marketing của công ty đã đưa nhãn hiệu về dưới một đặc tính và kiến trúc nhãn hiệu mới, cho phép Tân Đức có sự hiện diện rộng rãi hơn; do đó công ty có thể bán hàng ở địa phương trong khi vẫn nâng tầm tên nhãn hiệu toàn quốc. Doanh thu và uy tín của Tân Đức sau đó nhanh chóng tăng cao.

4.2.3. Trung tâm mua quốc tế

Có hai đặc điểm nổi bật giúp phân biệt trung tâm mua quốc tế với trung tâm mua nội địa. Đầu tiên người làm

marketing B2B có thể gặp khó khăn khi xác định thành viên của trung tâm mua quốc tế, do những khác biệt văn hóa trong phương pháp ra quyết định. Thứ hai, trung tâm mua của một công ty quốc tế thường có nhiều người tham gia hơn so với trung tâm mua của các công ty nội địa. Các trung tâm mua quốc tế thường có từ 1 đến 50 người, phổ biến là 15 đến 20 thành viên. Vì vậy, người làm marketing trên thị trường B2B toàn cầu phải nhận diện và thích ứng với sự đa dạng hơn này của những người ra quyết định.

Trung tâm mua quốc tế có thể thay đổi theo xu hướng kinh tế và chính trị. Nhiều công ty ở châu Âu từng duy trì các chi nhánh độc lập ở mỗi quốc gia châu Âu để tránh thuế quan và tình trạng trì hoãn từ phía hải quan. Khi Liên minh châu Âu dỡ bỏ bớt rào cản thương mại giữa các quốc gia thành viên, nhiều công ty đã đóng cửa các chi nhánh ở xa và thống nhất lại trung tâm mua của mình. Hà Lan là một trong những nước được hưởng lợi nhiều từ xu hướng này.

V. Mục tiêu và chiến lược mua hàng

5.1. Mục tiêu mua hàng

“Mua những sản phẩm có chất lượng phù hợp tại một thời điểm phù hợp với một mức giá hợp lý”. Trước đây, các công ty B2B thường tìm kiếm giá rẻ thông qua việc chọn lựa và cạnh tranh giữa nhiều nhà cung cấp. Xu hướng hiện nay : quan tâm tới việc xây dựng quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp. Giới hạn số lượng các nhà cung cấp, làm ăn lâu dài để đảm bảo chất lượng hàng hóa, dịch vụ, giao hàng đúng hạn... mà vẫn đảm bảo các mục tiêu về giá cả.

Những lý do để giảm số lượng các nhà cung cấp :

Cải thiện chất lượng.

Giảm chi phí.

Đảm bảo về nguồn cung cấp.

Giảm những yếu tố bất định.

Để dàng giải quyết các mâu thuẫn.

Để dàng áp dụng để đạt các phương pháp quản trị mới như JIT.

Tiếp cận công nghệ mới.

Hợp tác trong các dự án phát triển.

Bên cạnh đó việc áp dụng chính sách này còn mang lại những lợi ích sau đây cho cả hai phía :

Tăng hiệu quả hoạt động : để dàng hợp tác và giải quyết các chi phí phát sinh.

Giảm chi phí : chi phí sẽ giảm nhờ quan hệ chặt chẽ với phía đối tác.

Tăng cường hợp tác về kỹ thuật và công nghệ : người mua hàng có điều kiện tiếp cận các công nghệ của nhà cung cấp, điều này rất có lợi trong việc phát triển các sản phẩm mới.

5.2. Mua hàng và bán hàng hệ thống

Nhiều người mua công ty thích mua một giải pháp giải quyết vấn đề toàn diện từ một người bán. Được gọi là mua hệ thống (systems buying), bởi vì tập quán này bắt nguồn từ khoản mua các mặt hàng chiến lược và hệ thống truyền thông trọng yếu của chính phủ. Chính phủ Việt Nam kêu gọi đấu thầu từ những nhà thầu chính (prime contractors), nếu thắng thầu thì

những nhà thầu này sẽ có trách nhiệm thực hiện đấu thầu và thiết lập các hợp đồng phụ cho hệ thống từ những nhà thầu phụ (second-tier contractors). Do đó, nhà thầu chính chính đã cung cấp một giải pháp chìa khóa giao tay, vì vậy người mua chỉ phải nhận một chiếc chìa khóa khi mọi thứ hoàn thành.

Người bán ngày càng nhận thức được rằng người mua thích mua hàng theo phương pháp này, và nhiều người đã chấp nhận bán hàng hệ thống là một công cụ marketing. Một điểm khác biệt của bán hàng hệ thống là đấu thầu hệ thống (systems contracting), trong đó một nhà cung cấp sẽ cung cấp cho người mua toàn bộ nhu cầu trong chuỗi cung ứng MRO. Trong thời hạn hợp đồng, nhà cung cấp cũng quản trị hàng tồn kho của khách hàng. Petrolimex quản trị lượng tồn kho dầu của nhiều khách hàng công ty và hiểu rõ khi nào họ cần bổ sung hàng. Các khách hàng hưởng lợi vì chi phí quy trình và quản trị được giảm thiểu đồng thời giá cũng sẽ ổn định trong suốt thời hạn hợp đồng. Người bán hưởng lợi nhờ chi phí hoạt động thấp hơn do nhu cầu ổn định và các công việc giấy tờ cũng giảm bớt.

Bán hàng hệ thống là một chiến lược marketing ngành trọng yếu trong hoạt động đấu thầu xây dựng các dự án công nghiệp quy mô lớn như xây đập, nhà máy thép, hệ thống tưới tiêu, hệ thống vệ sinh, đường dẫn dầu, các cơ sở vật chất, và thậm chí cả các thị trấn mới. Các khách hàng cho các nhà cung cấp tiềm năng biết danh sách các đặc điểm và yêu cầu của dự án. Các công ty kỹ thuật dự án phải cạnh tranh về giá, chất lượng, trách nhiệm, và các yếu tố khác để thắng được hợp đồng. Tuy nhiên, các nhà cung cấp không chỉ phó mặc cho nhu cầu của khách hàng. Về mặt lý tưởng, họ phải sớm hợp tác với khách hàng trong quy trình nhằm tác động đến việc triển khai các mô

tả. Hoặc bên cạnh các mô tả, họ có thể cung cấp giá trị gia tăng theo nhiều cách, như ví dụ sau đây cho thấy.

Bán hàng cho chính phủ Việt Nam. Chính phủ Việt Nam gọi thầu dự án xây dựng một nhà máy xi-măng gần Hà Nội. Một công Mỹ đã chào gói thầu bao gồm việc chọn lựa khu vực, thiết kế nhà máy, thuê mướn đội xây dựng, lắp ráp thiết bị, và chuyển giao nhà máy đã hoàn thành cho chính phủ Việt Nam nhưng gói thầu vẫn về tay người Nhật. Trong đề xuất chào hàng của mình, một công ty Nhật đã đưa vào tất cả các dịch vụ kể trên, cộng thêm việc thuê mướn, huấn luyện nhân viên điều hành nhà máy, xuất khẩu xi-măng thông qua các công ty thương mại của họ, và sử dụng xi-măng để xây đường và các tòa nhà văn phòng ở Hà Nội. Mặc dù gói thầu có mức giá cao hơn, nhưng người Nhật đã thắng gói thầu. Rõ ràng, người Nhật cho thấy vấn đề không chỉ là xây dựng một nhà máy xi măng (quan điểm hạn hẹp của bán hàng hệ thống), mà còn là đóng góp cho việc phát triển nền kinh tế Việt Nam. Họ đã có cái nhìn rõ ràng nhất về nhu cầu của khách hàng, đây thực sự chính là bán hàng hệ thống.

5.3. Chiến lược mua hàng

Có 5 nhóm chiến lược mua hàng chính mà các công ty thường sử dụng :

Đảm bảo nguồn cung cấp (assured supply). Chiến lược này dự báo những thay đổi trong cả cung và cầu và hướng tới sự bảo đảm của nhà cung cấp, đổi lại là sự đảm bảo về khối lượng đặt hàng ổn định của người mua hàng. Các công ty theo đuổi chiến lược này tìm kiếm những nhà cung cấp có khả năng cung cấp những khối lượng hàng hóa được yêu cầu đúng thời hạn trong bất cứ hoàn cảnh nào ở tương lai.

Giảm chi phí (cost reduction). Chiến lược này theo đuổi mục tiêu giảm tổng chi phí mua hàng và chi phí hoạt động. Chiến lược này không đơn giản là nhìn vào giá trên hóa đơn mà ngược lại xem xét tất cả các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chi phí như : giao hàng chậm, sản phẩm lỗi (không đạt chất lượng) phải trả lại... Các công ty theo đuổi chiến lược này thường xuyên kiểm soát hoạt động của những nhà cung cấp hiện tại và tìm những giải pháp để giảm thiểu chi phí khi có thể.

Hỗ trợ lẫn nhau trong cung cấp (supply support). Là chiến lược nhằm cho phép người mua hàng và nhà cung cấp chia sẻ thông tin và năng lực. Chiến lược này hướng tới việc cải thiện quan hệ giữa người mua và nhà cung cấp, thông qua các hoạt động cải thiện quá trình trao đổi thông tin hai chiều nhằm đảm bảo chất lượng của sản phẩm và dịch vụ tốt hơn và ổn định hơn. Các tổ chức áp dụng hệ thống quản trị JIT (Just – In – Time management) thường thực hiện chiến lược này.

Thay đổi môi trường (environmental change). Chiến lược này nhằm dự báo và nhận diện những biến động/thay đổi/khuynh hướng của môi trường vì các lý do kinh tế, thay đổi cơ cấu tổ chức, nhân sự, luật lệ của chính phủ... Nhiệm vụ của các công ty B2B là thích ứng và phản ứng lại với những biến đổi này để xây dựng lợi thế cạnh tranh trong dài hạn của mình.

Chiến lược cạnh tranh (competitive edge). Chiến lược này nhằm phát hiện các cơ hội trên thị trường và những thế mạnh của bản thân tổ chức mà có thể đem lại cho người mua *những lợi thế cạnh tranh quan trọng*. Công ty có thể tìm kiếm và mua những sản phẩm hàng đầu để phát triển hình ảnh của mình trên thị trường (là người dẫn đầu – market leader).

Ghi chú. Các công ty thường áp dụng một vài chiến lược nêu trên và dùng các chiến lược này bổ sung cho nhau. Đối với nhà quản trị marketing B2B thì việc xác định chiến lược mua hàng nào được khách hàng sử dụng là hết sức quan trọng, nó quyết định một phần thành công của công tác marketing.

5.4. Các giai đoạn phát triển của tổ chức mua hàng

Các khách hàng tổ chức có thể được phân thành bốn loại dựa trên các giai đoạn phát triển của bộ phận mua hàng về mặt hình thức và chức năng. Ở mỗi giai đoạn, bộ phận mua hàng đóng vai trò khác nhau trong hoạch định và triết lý quản trị. Các nhà quản trị marketing B2B cần hiểu rõ vai trò của việc mua hàng ở từng giai đoạn để có cách tiếp cận thích hợp.

Hoạch định tài chính cơ bản (basic financial planning). Ở giai đoạn này, bộ phận mua hàng đóng vai trò cung cấp dịch vụ cho nội bộ công ty. Mục tiêu của nó là *tối thiểu hóa chi phí*. Vai trò của bộ phận lúc này rất bị động (passive). Nó thực hiện các chức năng như lập yêu cầu, tiến hành đấu thầu, lập đơn đặt hàng... Các mặt hàng mà bộ phận này mua thường là các mặt hàng MRO (maintenance, repair, and operating), các trang thiết bị văn phòng. Những công ty này thường là mua hàng dựa trên các chiến lược mà có mức độ tồn kho khá lớn – như mô hình EOQ (Economic Order Quantity).

Hoạch định dựa trên dự báo (forecast – based planning). Ở giai đoạn này, các công ty đặt trọng tâm vào việc dự báo và phương sai giữa giá/chi phí. Chức năng mua hàng đã mở rộng từ giảm thiểu chi phí sang bao gồm cả cắt giảm và tránh các chi phí không cần thiết. Chức năng mua lúc này vẫn tương đối bị động, nhưng đã có một số liên hệ với các chính sách hoạch định của công ty. Một cách cơ bản, bộ phận đã cố gắng quản trị chức

năng mua và quy trình mua một cách có hiệu quả hơn. Các sản phẩm mà bộ phận mua ngoài các sản phẩm MRO, các trang thiết bị văn phòng, còn là mua nguyên vật liệu thô. Nhân sự lúc này được yêu cầu có kiến thức về quản trị, dự báo hơn là chỉ đơn thuần có các kiến thức về văn phòng.

Hoạch định hướng ngoại (externally oriented planning). Ở cấp độ này, chức năng mua hàng đã được mở rộng và bao gồm nhiều trách nhiệm khác như : tồn kho, vận chuyển, mua ngoài. Chức năng của bộ phận là hỗ trợ các tuyến kinh doanh và đóng góp tích cực thông qua *phân tích giá trị* (value analysis). Kế hoạch của bộ phận được liên thông với kế hoạch của toàn bộ công ty. Bộ phận lúc này mua tất cả các loại hàng hóa của công ty và điều hành các mối quan hệ với các nhà cung cấp. Tập trung cơ bản của bộ phận lúc này là quản trị chuỗi cung cấp (supply-chain management) và định vị bản thân để đóng góp cho các tuyến kinh doanh của công ty.

Quản trị chiến lược (strategic management). Ở mức độ này, chức năng mua hàng gắn với các khái niệm rộng hơn nữa của quá trình quản trị cung ứng. (supply management). Chức năng của bộ phận bao gồm tất cả những yếu tố đầu vào. Nhiệm vụ mua hàng lúc này ngang bằng nhiệm vụ của tất cả các bộ phận khác trong công ty trong việc phát triển sản phẩm và toàn bộ kết quả kinh doanh. Mua hàng lúc này đóng vai trò chủ động (proactive) và cung cấp thông số quan trọng cho công tác hoạch định của công ty. Rất nhiều các nhân sự trong bộ phận lúc này không trực tiếp thực hiện chức năng mua hàng mà đóng vai trò liên lạc giữa nhà cung cấp và công ty và ngược lại. Nhân sự của bộ phận lúc này rất có kiến thức về quản trị cung ứng, và có kỹ năng điều khiển việc chọn lựa nhà cung cấp, thay đổi sản phẩm,

vật liệu để thích ứng nhanh chóng với các biến động trên thị trường. Bộ phận này tham gia vào các quyết định như phát triển sản phẩm, marketing, và thực hiện các chức năng này một cách bình đẳng với các bộ phận khác.

5.5. Các kỹ năng và thực tế mua hàng hiện đại

Kỹ năng truyền thống

Xác định nguồn cung cấp, bỏ thầu, thương thuyết, quyết định mua hay tự sản xuất, điều khiển mua hàng, dự báo nhu cầu hàng tồn kho.

Kỹ năng hiện đại

Quản trị cơ sở dữ liệu, kiến thức về hệ thống thông tin, phân tích giá trị (value analysis), xác định kỳ vọng về chất lượng của công ty, đánh giá khả năng của nhà cung cấp về phương diện vận hành và phân phối các sản phẩm có chất lượng đúng thời hạn, quản trị những nhà cung cấp bên ngoài để khuyến khích văn hóa hướng tới chất lượng (quality-oriented culture), tiến hành phân tích thị trường để xác định (giá cả hợp lý) mặt bằng giá cả và những cải tiến cho phép giảm chi phí và tăng năng suất.

Đạt được những kỳ vọng về chất lượng thông qua mua hàng (meeting quality expectation via purchasing).

Tin học hóa/máy tính hóa các hoạt động mua hàng (computerisation of purchasing activities).

Thương thuyết (negotiation).

Phân tích giá trị (value analysis).

Phân tích người bán (vendor analysis).

Phân tích các nhà cung cấp hiện tại để xây dựng quan hệ đối tác (analysing existing suppliers for partnership status).

Đánh giá hoạt động của nhà cung cấp (vendor performance evaluation).

Các hệ thống mua hàng (purchasing systems).

JIT (just – in – time).

EDI (electronic data interchange) : Trao đổi dữ liệu điện tử.

Các hệ thống vận tải (transportation systems).

Các hệ thống thông tin (information systems).

Quyết định mua hay tự sản xuất (make – or – buy consideration).



Câu hỏi củng cố kiến thức

1. Lựa chọn đề xuất giá trị hấp dẫn khi lựa chọn nhà cung cấp như thế nào ? Giải thích và minh họa.
2. Hãy lấy các thí dụ minh họa việc mua hàng qua mạng từ các công ty Việt Nam.
3. Hãy tìm các manh mối để tìm kiếm nhà cung ứng tiềm năng. Giải thích và minh họa.
4. Tại sao các công ty ngày càng giảm bớt số lượng nhà cung cấp ? Giải thích và minh họa.
5. Hãy tìm các thí dụ minh họa yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quyết định mua hàng. Tương tự với yếu tố cá nhân và yếu tố tổ chức.

Bảng 5.5 : Tổng kết các giai đoạn mua hàng của tổ chức.

CÁC YẾU TỐ	GIẢI ĐOẠN 1: HOẠCH ĐỊNH TÀI CHÍNH CƠ BẢN	GIẢI ĐOẠN 2: HOẠCH ĐỊNH DỰA TRÊN DỰ BÁO	GIẢI ĐOẠN 3: HOẠCH ĐỊNH HƯỚNG NGỌAỊ	GIẢI ĐOẠN 4: QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC
CHIẾN LƯỢC	Giá tốt hơn cho lần mua tiếp theo	Giữ tỷ lệ hợp lý giữa giá và chi phí	Hỗ trợ các tuyến kinh doanh	Thành viên trong quá trình hoạch định của công ty
KY VONG	Tối thiểu hóa chi phí	Tối thiểu hóa chi phí Tránh lãng phí Giảm các chi phí không cần thiết	Đóng góp thông qua các phần tích về giá trị	Liên hệ đến việc phát triển sản phẩm và quản trị các tuyến kinh doanh Kết quả kinh doanh của các tuyến
CÁCH TIẾP CẬN	Bi đóng	Bi đóng, nhưng có kế hoạch cho tương lai	Kế hoạch cơ tính liên thông với kế hoạch của các bộ phận khác trong công ty	Năng động, chủ động
HOẠT ĐỘNG CHÍNH	Thực hiện lập yêu cầu, hợp đồng, đơn đặt hàng	Quản trị các chức năng mua hàng Làm tăng hiệu quả hoạt động của qui trình	Thích ứng các qui trình mua của bộ phận với tuyến kinh doanh	Quản trị các quan hệ thương mại của công ty
SẢN PHẨM	MRO, các trang thiết bị văn phòng	Nguyên vật liệu thô MRO, và các trang thiết bị văn phòng	Hàng hóa vốn Nguyên vật liệu MRO trong thiết bị văn phòng Quản trị mua ngoài	Để nghi các nguồn để công ty mua hàng Để nghi những thay đổi về sản phẩm để thích ứng với thị trường Quản trị cung cấp Quan hệ đối tác
NGÂN OÙI	Trung tâm chi phí	Trung tâm chi phí, có định hướng cho tương lai	Hình thành lương lai của bộ phận để phục vụ các tuyến kinh doanh	Thành viên
Kiểu QUẢN TRỊ	Sự vụ, bi đóng	Dự báo	Hoạch định	
KY NĂNG CỦA NHÂN SỰ	Kỹ năng văn phòng	Một vài kỹ năng quản trị	Kỹ năng quản trị	Các quyết định mua hàng là quyết định kinh doanh
CÁC QUAN TÂM	Phù hợp các qui định Văn để qui trình	Các vấn đề quản trị cơ bản Các vấn đề về quyền lực	Quản trị chuỗi cung cấp	Hình thái của chức năng không quan trọng, quan trọng là kết quả & đầu ra

Hộp 5.3 : 7 bí quyết marketing cho các khách hàng tổ chức (B2B).

Có lẽ rất nhiều người trong chúng ta đồng ý với quan điểm rằng, marketing B2B (Business to Business) không bao giờ là một công việc dễ dàng cả. Nếu bạn là một chủ công ty đang có kế hoạch marketing B2B, bạn sẽ cần tới những kỹ năng nhất định cùng một vài nghệ thuật giao tiếp thích hợp nhất.



Business to Business (Kinh doanh hướng đến kinh doanh - B2B) có thể hiểu theo nghĩa bán buôn, là hình thức kinh doanh giữa các nhà cung cấp, giữa các nhà sản xuất sản phẩm và các đại lý. Hiện các các website phục vụ bán buôn qua mạng chiếm tỷ lệ 61% ở châu Âu và 43% ở Mỹ. Hình thức giao dịch này phục vụ chủ yếu giai đoạn tìm kiếm và giới thiệu sản phẩm và dịch vụ giữa các công ty với nhau, việc thanh toán cũng như vận chuyển hàng

hóa, dịch vụ thường không khác nhiều so với giao dịch truyền thống.

Nhớ lại cuộc khủng hoảng dot.com, khi đó sự suy sụp của các dot.com chỉ là một phần nhỏ của toàn bộ nền kinh tế Internet, chỉ những kiểu mẫu bán lẻ qua mạng B2C (Business to Consumer - kinh doanh hướng đến tiêu dùng) suy sụp, còn kiểu mẫu kinh doanh lớn thật sự B2B vẫn hoạt động tốt “ăn nên làm ra” với nhiều công ty, tập đoàn lớn sử dụng Internet để tiết giảm hàng tỷ USD chi phí hoạt động và phục vụ khách hàng tốt hơn.

Sở dĩ có được thành công như vậy là hoạt động B2B được xây dựng trên một nền tảng vững chắc, số lượng khách hàng ổn định. Và từ đó đến nay, kinh doanh B2B vẫn có những bước phát triển mạnh mẽ và dần trở thành một xu thế chủ đạo được rất nhiều công ty trên toàn thế giới quan tâm tới, cả trong cách thức kinh doanh lẫn hoạt động marketing, quảng bá.

Tuy nhiên, trong nhìn nhận của không ít các công ty, việc marketing tới các đồng nghiệp luôn khó khăn hơn nhiều so với việc marketing tới người tiêu dùng. Thách thức chính là ở chỗ, các chủ công ty là những người rất bận rộn với vô khối nhiệm vụ cần giải quyết, họ không có nhiều thời gian và cũng không mấy thích thú với những buổi gặp mặt tốn nhiều thời gian với các đối tác marketing. Đó chính là lý do khiến họ trở thành những khách hàng rất khó để tiếp cận và thuyết phục.

Một lỗi thường gặp khiến marketing B2B không dễ thành công đó là nhiều công ty đơn thuần chỉ coi khách hàng như những đối tác mua hàng, trong khi trên thực tế

phần lớn các công ty có ảnh hưởng và mối quan hệ tác động qua lại với rất nhiều người khác nhau. Trong bối cảnh thị trường B2B, quyết định mua hàng được đưa ra bởi nhiều người – có khi là cả một hội đồng. Điều này khiến cho sự đánh giá, quyết định rất khó thực hiện. Một khi không thể phân tích tình huống ngay trong một lúc, bạn cần phải nhận ra rằng, quyết định mua hàng của đối tác B2B là một điều valse được các phòng ban phối hợp của họ với nhau một cách có nghệ thuật.

Nếu xem các công ty, các chủ công ty chính là “kẻ sinh nhai”, hoạt động marketing B2B của bạn cần phải đáp ứng các nhu cầu đơn nhất của họ và phải đủ hiệu quả để kích lệ họ hành động. Dưới đây là 7 nhu cầu cơ bản mà các công ty trên thị trường B2B mong muốn từ những nhà marketing và cũng chính là những bí quyết giúp bạn có được một chương trình marketing B2B hiệu quả nhất :

1. Giúp tăng trưởng doanh số bán hàng

Phần lớn các chủ công ty đều thừa nhận rằng mục tiêu hàng đầu của họ đó là gia tăng doanh số bán hàng. Nếu như sản phẩm của bạn đã là một giải pháp cụ thể giúp khách hàng tăng trưởng doanh thu thì hoạt động marketing B2B của bạn dĩ nhiên là rất rõ ràng. Bạn chỉ cần cho khách hàng thấy tại sao sản phẩm của bạn lại là sự lựa chọn tốt nhất. Thông thường, cách dễ nhất là thể hiện cho khách hàng thấy điểm độc đáo trong sản phẩm của bạn.

Liệu khi mua sắm sản phẩm/dịch vụ của bạn có giúp các công ty khách hàng B2B đạt được mục tiêu trên ? Nếu câu trả lời là có, hãy đặt những lợi ích này lên hàng đầu và là trọng tâm của các thông điệp marketing B2B bạn gửi tới

khách hàng B2B. Khi công ty bạn giúp các đồng nghiệp tăng trưởng, bạn sẽ trở thành một phần không thể thiếu trong thành công của họ.

2. Những lựa chọn an toàn

Là một chủ công ty sẽ yêu cầu bạn đón nhận những rủi ro có tính toán trước, từ việc mua sắm nguyên vật liệu, tìm kiếm trụ sở văn phòng đến tuyển dụng các nhân viên. Nhưng một khi phải mua sắm các sản phẩm và dịch vụ bên ngoài, các chủ công ty thường có khuynh hướng trở nên thận trọng hơn.

Quyết định mua sắm sản phẩm của các chủ công ty thiên về logic hơn là cảm tính. Hầu hết các cuốn sách và bài báo trên các quảng cáo đều chỉ nhấn mạnh đến sự thành công marketing khi đánh vào cảm tính và cảm xúc của khách hàng đầu tiên, sau đó mới đến lý tính. Nhưng đối với khách hàng là các công ty, điều này là trái ngược. Quyết định mua sản phẩm của họ được đánh giá là “mua sắm suy tính” hơn là những quyết định “mua sắm bốc đồng”. Các chủ công ty là những người mua sắm rất cẩn thận, luôn cân nhắc yếu tố thực tế, thường xuyên so sánh và quyết định mua trên cơ sở sản phẩm phù hợp nhất với nhu cầu của mình.

Bạn hãy giải thích cho các khách hàng B2B rằng việc mua sắm từ bạn là một lựa chọn an toàn do họ sẽ nhận được những sản phẩm/dịch vụ chất lượng tốt, luôn được quan tâm chu đáo sau bán hàng. Bạn cũng nên giới thiệu cho các chủ công ty B2B biết một số phản hồi của khách hàng khác, thông tin đầy đủ về sản phẩm, những

đánh giá tính năng, các xác nhận từ những hiệp hội quốc gia hay các cơ quan chuyên môn.

3. Sự tiện lợi tối đa

Bạn đã từng bao giờ gặp một chủ công ty thành thoi với cuộc sống kinh doanh và gia đình ? Câu trả lời chắc là chưa. Sự thật rằng việc điều hành một hoạt động kinh doanh B2B tăng trưởng đòi hỏi rất nhiều thời gian và nỗ lực nhằm tạo ra những sự tiện lợi mua sắm tốt nhất cho các chủ công ty khác. Ví dụ, hoạt động marketing đa kênh - trong đó bao gồm một trang web, các cửa hàng mua sắm trên đường phố và một chiến dịch direct-mail campaign - là vô cùng thiết yếu để đẩy mạnh doanh số bán hàng từ các nhóm khách hàng B2B mục tiêu này. Chìa khóa chính là việc cung cấp một nhận thức nhãn hiệu nhất quán, nguồn cung ứng hàng hóa dồi dào, có chất lượng, cũng như một dịch vụ khách hàng tuyệt hảo cho tất cả các kênh.

Một khuynh hướng nổi bật trong marketing B2B gần đây là ngày một nhiều công ty tham gia mạnh mẽ vào hoạt động quản trị chuỗi cung ứng (SCM - Supply Chain Management); theo đó họ giới thiệu, quảng bá các cổng B2B Portal điển hình cung cấp cho các đối tác kinh doanh B2B khả năng truy cập để mua sắm các hóa đơn, các đơn đặt hàng, các thông tin về những khu vực vận hành, phân phối,... Từ đó, khách hàng sẽ có được sự tiện lợi tối đa cũng như tiết kiệm đáng kể thời gian và công sức.

4. Những phương thức tiết kiệm tiền bạc

Các nhà marketing B2B Việt Nam có nhiều kinh nghiệm trong việc giao dịch với các khách hàng mua sắm

là những công ty lớn sẽ cho bạn biết nhiều điều bổ ích và giá trị là : Thật khó để thuyết phục những chủ công ty khác chịu từ bỏ một phần tiền bạc rất nhỏ của họ. Các chủ công ty này là những người chi tiêu các đồng tiền của chính họ, do đó họ rất cẩn trọng và bảo thủ.

Việc bổ sung các giá trị vào lời chào hàng đặc trưng sẽ giúp bạn vượt qua sự kháng cự này. Tùy thuộc vào những gì bạn marketing, bạn có thể bổ sung các đặc tính, các gói sản phẩm cùng với nhau, đưa ra những dịch vụ VIP hay thời gian bảo hành lâu hơn,... Còn đối với các hoạt động marketing B2B trực tuyến, việc vận chuyển miễn phí luôn rất hiệu quả.

5. Những giải pháp tự làm lấy (Do-it-yourself)

Những chủ công ty bận rộn chỉ có đủ thời gian để hoàn thành các công việc của họ - và họ không muốn học hỏi hay nghe bạn giảng giải, hướng dẫn. Những giải pháp chi phí thấp và tự làm lấy (Low-cost do-it-yourself solutions) luôn được hoan nghênh, chúng đem lại cho các khách hàng B2B những chìa khóa then chốt giải quyết vấn đề. Các nhà marketing B2B thành công những sản phẩm/dịch vụ tự làm lấy - từ phần mềm kế toán đến việc quản trị danh sách địa chỉ email - phải tập trung vào các lợi ích căn bản và yếu tố dễ dàng sử dụng. Những giải pháp trọn gói trợ giúp miễn phí cho khách hàng rất được yêu thích và lựa chọn.

6. Đáng tin cậy và hiệu quả

Các chủ công ty luôn quan tâm kỹ lưỡng tới kinh nghiệm mua sắm của những khách hàng trước đây của bạn

khi họ phải quyết định xem có mua sắm sản phẩm/dịch vụ từ công ty bạn hay không. Họ muốn biết công ty của bạn sẽ ở đó để bán những gì cùng một dịch vụ quan tâm, giúp đỡ khách hàng như thế nào. Công ty của bạn đưa ra những lời đảm bảo hay chính sách bảo hành ra sao ? Để khuyến khích các chủ công ty này mau chóng đi đến quyết định mua sắm, bạn cần thể hiện rõ ràng yếu tố hiệu quả và đáng tin cậy tại trọng tâm của các thông điệp marketing trọng tâm - đừng chôn vùi những thông tin này vào phần cuối của thông điệp marketing hay trên trang web. Và bạn cũng nên đưa ra được những dịch vụ khách hàng tuyệt vời khi giao dịch với các khách hàng B2B của bạn.

Bên cạnh đó, những thư chào hàng tới các khách hàng B2B không được rời rạc và thiên về hình thức bề ngoài. Sáng sủa và rõ ràng là hai yếu tố thiết yếu nhất. Tuyệt đối đừng bao giờ ngụy trang bản chất của những sản phẩm mà bạn định bán. Thay vì đó, bạn hãy tạo ra cho nó sự rõ ràng và trực tiếp về những gì bạn đang mời chào cũng như sản phẩm này đáp ứng yêu cầu của họ ra sao.

7. Những nhà cung cấp tin tưởng

Các chủ công ty luôn thích giao dịch kinh doanh với các đồng nghiệp mà họ biết rõ và tin tưởng. Những sự kiện đặc biệt có nhiều người tham gia luôn là cách thức tuyệt vời để thúc đẩy mối quan hệ giao dịch với các khách hàng tiềm năng. Sự kiện này có thể rất đơn giản như buổi hội thảo bàn tròn có ăn trưa, hay phức tạp và quy mô như thuê riêng một gian trong hội chợ thương mại thường niên. Điều quan trọng nhất là bạn cần tạo dựng những cơ hội khác nhau để xây dựng các mối quan hệ B2B tích cực.

Và những nhà marketing B2B thành công là những nhà marketing luôn biểu hiện mong muốn :“Tôi có thể giải quyết vấn đề đó cho quý vị”. Phần lớn các khách hàng B2B luôn tìm kiếm để mua các giải pháp kinh doanh. Họ rất cảm kích trước những câu trả lời trực tiếp theo đúng ngôn ngữ mà họ có thể hiểu được.

Nhìn chung, công việc marketing tới các khách hàng B2B nhìn bề ngoài có vẻ rắc rối và khó khăn nhưng thực ra cũng chỉ tương tự như marketing người tiêu dùng. Bạn sẽ không phải mất thời gian và sức lực tìm kiếm những lời lẽ quảng cáo bóng mượt và hấp dẫn. Điều quan trọng duy nhất có lẽ là sự rõ ràng và trung thực mà thôi.

(Theo bwportal)



Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 5

Thảo luận về quyết định lựa chọn giữa các phương án sản xuất, thuê lại hoặc mua. Trước khi quyết định mua gì, công ty phải quyết định có nên mua hay không. Công ty có ba lựa chọn : (1) tự sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ, (2) mua từ tổ chức khác, và (3) thuê của tổ chức khác. Công ty có thể thuê công ty trong nước hoặc quốc tế sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ mà mình từng tự sản xuất. Việc chuyển giao các công việc lương cao từ trong nước sang những nơi có mức lương thấp hơn được gọi là thuê lao động tại nước ngoài. Nếu chuyển hoạt động sản xuất tới một nước lân cận, tức là công ty đó đang sử dụng chiến lược thuê lao động tại nước lân cận. Mỗi lựa chọn đều có những ưu nhược điểm riêng, bao gồm các vấn đề về chi phí và kiểm soát chất lượng.

Mô tả những yếu tố chính ảnh hưởng đến hành vi mua của khách hàng công ty. Hành vi mua B2B phức tạp hơn hành vi mua của người tiêu dùng cá nhân. Nó đòi hỏi sự tham gia của nhiều người

cũng như thời gian lâu hơn, và người mua thường tìm sẵn một số nguồn cứng ứng thay thế. Tính chất hệ thống trong hành vi mua hàng của tổ chức được phản ánh thông qua việc bổ nhiệm nhà quản trị phụ trách hoạt động. Các giao dịch mua hàng lớn của tổ chức có thể đòi hỏi quá trình ra quyết định kéo dài và phức tạp, cần đến sự tham gia của nhiều người. Quyết định mua thường phụ thuộc vào sự kết hợp của nhiều yếu tố như giá, dịch vụ, sự ổn định của nguồn cung ứng và hiệu quả sản phẩm.

Phác thảo các bước trong quy trình mua của tổ chức. Quy trình mua hàng của tổ chức, đặc biệt là mua mới thường bao gồm 8 bước : (1) dự đoán hoặc nhận diện vấn đề và giải pháp tổng thể, (2) xác định đặc điểm và số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ cần mua, (3) mô tả đặc điểm và số lượng hàng hóa hoặc dịch vụ cần mua, (4) tìm kiếm và đánh giá các nguồn cung cấp tiềm năng, (5) tiếp nhận và phân tích các hồ sơ chào hàng, (6) đánh giá các hồ sơ chào hàng và lựa chọn nhà cung cấp, (7) lựa chọn quy trình xử lý đơn đặt hàng, và (8) thu thập phản hồi và đánh giá hiệu quả hoạt động.

Phân loại các tình huống mua của tổ chức. Các tình huống mua hàng của tổ chức rất đa dạng. Mua lặp lại không thay đổi là quyết định mua tiếp, trong đó khách hàng tiếp tục sử dụng sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu của mình. Trong hành vi mua lặp lại có điều chỉnh, người mua muốn đánh giá lại các phương án thay thế. Mua mới chỉ những tình huống mua lần đầu hoặc mua một lần, đòi hỏi nỗ lực đáng kể từ phía ra quyết định. Mua bán qua lại là hình thức mua hàng từ những nhà cung cấp người cũng đồng thời là khách hàng của công ty.

Giải thích khái niệm trung tâm mua. Trung tâm mua bao gồm mọi cá nhân tham gia vào hoạt động mua của tổ chức theo một cách nào đó. Có năm vai trò xuất hiện trong trung tâm mua : người dùng, người kiểm soát thông tin, người gây ảnh hưởng, người quyết định và người mua hàng B2B.

Thảo luận về những thách thức và chiến lược cho hoạt động

marketing tới khách hàng chính phủ, khách hàng tổ chức và khách hàng quốc tế. Các giao dịch mua hàng của chính phủ thường có sự tham gia của hàng chục bên khác nhau. Mục đích xã hội và chương trình xã hội đều có ảnh hưởng đến giao dịch mua của chính phủ. Nhiều giao dịch mua của chính phủ cần đến những hướng dẫn hợp đồng phức tạp và thường đòi hỏi yêu cầu kỹ thuật chi tiết, cũng như cần tiến hành đấu thầu. Thị trường khách hàng tổ chức cũng đặt ra nhiều thách thức do các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động mua cũng như phương thức mua ở thị trường này khá đa dạng. Mua theo nhóm là một yếu tố quan trọng, vì nhiều tổ chức cùng tham gia vào các hiệp hội hợp tác để nhận được chiết khấu theo số lượng. Người làm marketing cho thị trường khách hàng tổ chức cần phải hết sức linh hoạt trong việc xây dựng các chiến lược bán hàng sao cho phù hợp với các nhóm khách hàng đa dạng. Các hình thức chiết khấu và việc tổ chức tốt công tác phân phối có vai trò rất quan trọng. Người làm marketing giỏi trên thị trường quốc tế cần nhận biết các đặc điểm về thái độ và văn hóa của khách hàng ngoại quốc. Các yếu tố quan trọng khác bao gồm điều kiện kinh tế, đặc điểm địa lý, quy định pháp lý và các ngành nghề hoạt động ở địa phương.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Hãy trình bày quyết định sản xuất, thuê lại hoặc mua. Giải thích từng trường hợp nào thì có quyết định cụ thể. Giải thích và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
2. Thế nào là thuê ngoài ? Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.
3. Thế nào là khai thác nguồn cung ứng toàn cầu ? Giải thích và minh họa.
4. Xác định hai lợi ích tiềm ẩn của chính sách thuê ngoài. Giải thích và minh họa.

5. Xác định hai khó khăn tiềm ẩn của chính sách thuê ngoài.
Giải thích và minh họa.

6. Xác định ba yếu tố chính ảnh hưởng đến quyết định mua.
Giải thích và minh họa.

7. Hình thức khai thác đa nguồn có những ưu nhược điểm gì ?
Giải thích và minh họa.

8. Hãy trình bày xu hướng thuê lao động tại nước ngoài và gia công. Những ưu điểm và nhược điểm cụ thể.

9. Những vấn đề thường đặt ra khi thuê ngoài là gì ?

10. Một công ty có thể lựa chọn phương án khác thay cho phương án tự sản xuất hàng hóa dịch vụ vì những lý do gì ? Tại sao hoạt động thuê gia công ngày càng phát triển ? Hình thức thuê lao động tại nước ngoài khác thuê gia công như thế nào ?

11. Tưởng tượng bạn là người chịu trách nhiệm ra quyết định thuê hoặc mua một đoàn xe vận tải phục vụ cho công việc vận chuyển hàng. Yếu tố nào sẽ ảnh hưởng đến quyết định của bạn ? Tại sao ?

12. Quy trình mua hàng của tổ chức gồm có những bước nào ?
Hãy tóm lược các bước chính.

13. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ nhất – nhận thức vấn đề và các giải pháp chung. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

14. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ hai – xác định đặc điểm và số lượng cần mua. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

15. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ ba – mô tả đặc điểm và số lượng cần mua. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

16. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ tư – tìm kiếm

và đánh giá nguồn cung cấp. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

17. Các công ty mua hàng qua mạng như thế nào ? Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

18. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ năm – tiếp nhận và phân tích các hồ sơ chào hàng. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

19. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ sáu – đánh giá hồ sơ chào hàng và lựa chọn nhà cung cấp. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống các công ty Việt Nam.

20. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ bảy – lựa chọn quy trình và xử lý đơn đặt hàng. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

21. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về bước thứ tám – thu thập phản hồi và đánh giá hiệu quả hoạt động. Giải thích thật chi tiết và minh họa bằng tình huống của các công ty Việt Nam.

22. Tại sao quy trình mua của tổ chức có nhiều bước hơn quy trình mua của người tiêu dùng ? Giải thích tại sao trong marketing mối quan hệ, thông tin phản hồi giữa người mua và người bán lại quan trọng.

23. Những yếu tố môi trường ảnh hưởng đến quyết định mua. Giải thích và minh họa từ tình huống của Việt Nam.

24. Những yếu tố tổ chức ảnh hưởng đến quyết định mua. Giải thích và minh họa từ tình huống của Việt Nam.

25. Những yếu tố cá nhân ảnh hưởng đến quyết định mua. Giải thích và minh họa từ tình huống của Việt Nam.

26. Vai trò của người phụ trách mua hàng và cố vấn mua hàng. Giải thích và minh họa từ tình huống của Việt Nam.

27. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về tình huống mua lại không thay đổi. Giải thích và minh họa.

28. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về tình huống mua lại có thay đổi. Giải thích và minh họa.

29. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về tình huống mua mới. Giải thích và minh họa.

30. Hãy trình bày hiểu biết của bạn về tình huống mua mới. Giải thích và minh họa.

31. Nêu một ví dụ về giao dịch mua lặp lại không thay đổi và một ví dụ về giao dịch mua lặp lại có điều chỉnh. Tại sao mua mới lại phức tạp hơn hai tình huống mua kể trên ?

32. Các công cụ phân tích nào thường dùng để hỗ trợ ra quyết định mua hàng ? Giải thích và minh họa.

33. Tại sao nói những người mua hàng cho tổ chức là những người chuyên nghiệp ? Giải thích và minh họa.

34. Những cá nhân có ảnh hưởng đến quyết định mua hàng ? Hãy trình bày và minh họa cụ thể.

35. Số lượng các cá nhân có ảnh hưởng đến quyết định mua ? Hãy trình bày và minh họa cụ thể.

36. Các động cơ nào thúc đẩy mua hàng ? Hãy giải thích và minh họa cụ thể.

37. Các tiêu chuẩn quyết định dựa trên lý trí và các tiêu chuẩn dựa trên cảm xúc trong mua hàng tổ chức ? Hãy giải thích và minh họa cụ thể.

38. Ảnh hưởng của trung tâm mua hàng ? Người làm marketing có thể gặp thành viên nào trong trung tâm mua trước tiên ? Trong trung tâm mua, ai có thẩm quyền mua hàng ?

39. Phân biệt giữa phân tích giá trị và phân tích người bán.

Hãy giải thích và minh họa cụ thể.

40. Xác định năm vai trò của các thành viên trong trung tâm mua. Hãy giải thích và minh họa cụ thể.

41. Người làm marketing trong các công ty phải đối mặt với những vấn đề gì khi làm việc với trung tâm mua quốc tế ?

42. Hãy nêu một số yếu tố ảnh hưởng đến các giao dịch mua hàng của chính phủ. Mục đích và chương trình xã hội thường ảnh hưởng đến giao dịch mua hàng của chính phủ.

43. Tại sao hình thức mua theo nhóm lại quan trọng trong hoạt động mua của khách hàng tổ chức ?

44. Những yếu tố đặc biệt nào ảnh hưởng đến quyết định mua trên thị trường quốc tế ?

45. Mô tả một số yếu tố đặc trưng cho giao dịch mua hàng của chính phủ. Tại sao thị trường khách hàng là các tổ chức lại đặc biệt đặt ra nhiều thách thức ?

Bài tập làm theo nhóm

1. Làm việc theo nhóm hoặc cá nhân, lựa chọn một sản phẩm thương mại - như bộ vi xử lý máy tính, bột làm bánh, sơn hoặc thiết bị, và tìm hiểu cũng như phân tích tiềm năng của sản phẩm ở thị trường quốc tế. Báo cáo các kết quả tìm được của nhóm trước lớp.

2. Thực hiện theo cặp, lựa chọn một sản phẩm công ty thuộc một trong hai hạng mục – vốn hoặc chi tiêu, và xác định cấu phái sinh sẽ ảnh hưởng như thế nào đến việc bán sản phẩm. Vẽ sơ đồ minh họa kết quả tìm được.

3. Hãy tưởng tượng bạn và nhóm của mình là khách mua hàng của công ty cung cấp thiết bị điện công nghiệp hay bất kỳ một công ty nào khác mà bạn quan tâm. Vẽ sơ đồ quy trình mua hợp lý cho giao dịch mua mới này.

4. Lập một nhóm và mô phỏng tình huống mua thực phẩm đóng hộp từ một công ty như đồ hộp Hạ Long hay Kiên Giang. Phân công mỗi thành viên phụ trách một vấn đề nhất định, như thiết kế bao bì, giao hàng và lịch trình thanh toán. Trình bày kế hoạch mua hàng của nhóm trước cả lớp.

5. Thử tiến hành nghiên cứu quy trình mua hàng của một cơ quan chính phủ, thí dụ như một bộ nào đó. Các cơ quan chính phủ này thực hiện các kiểu (tình huống) mua hàng nào ? Nhà cung cấp điển hình của họ là những ai ? Có các dạng quy trình nào liên quan đến các tình huống mua này ?

6. Tưởng tượng bạn là nhà bán buôn các sản phẩm từ sữa như sữa chua và phô mai, do một hợp tác xã sản xuất. Mô tả các bước mà bạn sẽ thực hiện để xây dựng mối quan hệ với nhà sản xuất - những người nông dân, và nhà bán lẻ như siêu thị.

7. Theo bạn, bán hàng trực tuyến cho chính phủ có lợi cho người làm marketing B2B không ? Nếu có, hãy minh họa. Loại hình bán hàng này có thể có những nhược điểm gì ?

Bài tập đạo đức

Giả sử bạn đang làm việc cho một nhà hàng nổi tiếng, và một người bạn của bạn là đại diện bán hàng cho một nhà cung cấp trang thiết bị nhà hàng. Bạn biết chủ nhà hàng đang xem xét nâng cấp một số thiết bị nhà bếp. Mặc dù bạn không có thẩm quyền thu mua, nhưng người bạn vẫn nhờ bạn sắp xếp một cuộc gặp với chủ nhà hàng. Tuy nhiên, bạn lại nghe thấy nhiều lời đồn không tốt về dịch vụ khách hàng của nhà cung cấp này.

1. Bạn có sắp xếp cuộc gặp cho người bạn và sếp mình không ?
2. Bạn có đề cập đến những tin đồn về dịch vụ khách hàng với người bạn hoặc với sếp của mình không ?
3. Bạn có tìm cách gây ảnh hưởng lên quyết định liên quan đến giao dịch mua hàng theo một trong hai hướng không ?

Bài tập tình huống

Tình huống 1 : Kiến thức marketing : Doanh thu lớn từ các công ty nhỏ.

Các công ty nhỏ - được định nghĩa là các công ty có ít hơn 500 nhân viên - chiếm 99,7% các công ty tuyển dụng và sử dụng khoảng một nửa các nhà tuyển dụng trong khu vực tư nhân. Họ tạo ra khoảng 60-80% số công việc mới hàng năm trong thập kỷ vừa qua. Hàng năm có hàng trăm ngàn công ty nhỏ được thành lập ở Việt Nam. Tất cả những công ty mới này đều cần thiết bị vốn, công nghệ, nguồn cung, và dịch vụ. Dưới đây là cách thức hai công ty hàng đầu đạt được :

IBM nhận thấy các khách hàng cỡ trung và nhỏ chiếm 20% hoạt động kinh doanh của mình và đã tung ra Express - một dây chuyền phần cứng, dịch vụ phần mềm, và tài chính - cho thị trường B2B. IBM bán hàng thông qua các đại diện khu vực cũng như các cửa hàng phần mềm độc lập và các nhà bán lẻ, đồng thời hỗ trợ thúc đẩy các công ty vừa và nhỏ với hàng triệu đô-la đầu tư vào quảng cáo hàng năm. Công ty cũng trực tiếp nhắm đến các các quảng cáo và hợp tác với các tổ chức phi lợi nhuận nhằm hướng tới các phân khúc khác nhau.

American Express đang đều đặn tăng thêm các tính năng mới cho thẻ tín dụng dành cho các công ty nhỏ - vốn được các công ty nhỏ sử dụng để trang trải hàng trăm ngàn đô-la cho nhu cầu tiền mặt hàng tháng. Công ty cũng xây dựng một mạng lưới công ty nhỏ gọi là diễn đàn mở cung cấp nhiều dịch vụ công cụ web, và các chương trình giảm giá khác nhau. Với diễn đàn mở, American Express không chỉ giúp khách hàng tiết kiệm tiền cho các chi phí chung mà còn tư vấn hỗ trợ họ nhiều thứ trong việc lưu trữ sổ sách trên trang web và giúp họ thu thập thêm kiến thức về quản trị công ty. Các công ty vừa và nhỏ cho thấy các cơ hội và thử thách lớn. Thị trường rộng lớn và phân khúc theo ngành, kích cỡ, và số năm hoạt động. Các chủ sở hữu công ty nhỏ không thích lập kế hoạch dài hạn và thường có phong cách ra

quyết định “Tôi sẽ mua khi cần”. Dưới đây là một vài chi dẫn để bán hàng cho các công ty nhỏ :

Đừng gộp hết các công ty vừa và nhỏ lại với nhau. Có khoảng cách lớn giữa doanh thu 10 tỷ đồng và 100 tỷ đồng, giữa một công ty mới thành lập có 10 nhân viên và một công ty lâu đời hơn với 100 nhân viên trở lên. IBM phân loại các thư chào hàng cho công ty vừa và nhỏ trong trang web chung của họ thành hai loại thư chào hàng.

Giữ cho mọi thứ đơn giản. Đơn giản nghĩa là có một điểm liên lạc nhà cung cấp cho tất cả các vấn đề dịch vụ, hoặc một hóa đơn cho tất cả các dịch vụ và sản phẩm. AT&T phục vụ cho hàng triệu khách hàng công ty nhỏ (có ít hơn 100 nhân viên) với các dịch vụ trọn gói Internet, điện thoại nội địa, điện thoại đường dài, quản trị dữ liệu, mạng lưới làm việc công ty, máy chủ web, và hội hộp truyền hình.

Sử dụng Internet. Hewlett-Packard nhận thấy rằng những người ra quyết định ở các công ty nhỏ bị bận thời gian thích mua, hoặc ít nhất là tìm hiểu, sản phẩm và dịch vụ trên mạng. Vì vậy, công ty thiết kế một trang mạng nhắm đến các công ty vừa và nhỏ và thúc đẩy lượng khách viếng thăm thông qua các hoạt động quảng cáo mở rộng, thư trực tiếp, chiến dịch thư điện tử, catalogs, và các sự kiện.

Đừng quên liên lạc trực tiếp. Ngay cả thậm chí nếu điểm liên lạc đầu tiên của chủ sở hữu một công ty nhỏ là thông qua Internet, bạn vẫn cần phải hỏi họ số điện thoại hoặc phải gặp mặt trực tiếp.

Thực hiện dịch vụ chăm sóc hậu mãi. Các công ty nhỏ cần đối tác hợp tác lâu dài với họ, chứ không phải chỉ là một người bán hàng. Khi công ty VEC - một công ty sản xuất sản cò nhân tạo có 100 nhân viên - mua một mẫu máy lớn từ Moeller, chủ tịch của Moeller đã thực hiện một chuyến viếng thăm cá nhân với CEO của VEC và ở lại cho đến khi chiếc máy được thiết lập và hoạt động đúng đắn.

Thực hành. Những thực thể quản trị của công ty vừa và nhỏ khác biệt với những thực thể của công ty lớn. Microsoft đã thành lập

một công ty nghiên cứu các nhà điều hành công ty nhỏ - Southridge - và các chương trình giao dịch của những người ra quyết định chính nhằm giúp các nhân viên Microsoft liên kết các chiến lược doanh thu với các thực thể công ty nhỏ.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Dựa vào trình bày trong tình huống, hãy chỉ ra các lý do các công ty, ngay cả các công ty lớn cũng cần marketing cho các công ty nhỏ ? Hãy tìm thêm thí dụ minh họa.
2. Các cách thức hiệu quả để bán hàng cho các công ty nhỏ (sử dụng ngay trong tình huống). Và minh họa ứng dụng cho các tiêu chí này bằng tình huống các công ty Việt Nam.

Tình huống 2 : Để kinh doanh B2B thành công : Hãy tác động lên cảm xúc của người mua hàng.

Theo Larry Kim, nhà sáng lập kiêm giám đốc công nghệ của WordStream, tương tự trong môi trường kinh doanh giữa công ty với khách hàng cá nhân, các quyết định mua hàng trong lĩnh vực B2B cũng mang tính cảm xúc nhiều hơn lý trí. Vì vậy, Kim khuyên, để bán hàng thành công cho khách hàng B2B, người bán hàng cần tạo ảnh hưởng tích cực lên cảm xúc của họ theo các cách như sau :

1. Loại bỏ nỗi lo sợ. Đặt mình vào vị trí của khách

Người mua hàng B2B thường quyết định không mua hàng nữa vì trách nhiệm cá nhân. Họ lo sợ bị mất thời gian, công sức, uy tín và thậm chí cả việc làm nếu ra quyết định sai. Theo một nghiên cứu do tổ chức CEB Marketing phối hợp thực hiện với Google, 48% khách hàng B2B cho biết đã từng muốn mua một giải pháp mới nhưng ngại nói ra vì những nỗi lo sợ như vậy. Ngoài ra, 86% khách hàng cảm thấy không có sự khác biệt giữa các nhà cung cấp hàng đầu trong việc giúp họ đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình. Hoặc như nghiên cứu của Gallup đã chỉ ra rằng cạnh tranh về giá là một chiến lược thất bại. Vì vậy, công ty cần tạo ra sự khác biệt, trước hết là loại bỏ nỗi sợ hãi

ra khỏi tâm trí của người mua hàng, chú trọng đến cảm xúc của họ thay vì những giá trị của bản thân sản phẩm, dịch vụ hay giải pháp mà công ty đang chào bán.

2. Thỏa mãn mong đợi của người mua hàng

Khi khách hàng B2B cân nhắc lựa chọn một nhà cung cấp nào đó, công ty đều có cơ hội để làm khác biệt mình so với các đối thủ cạnh tranh bằng cách chuyển tải đến khách hàng những thông điệp phản ánh đúng những cảm xúc tiêu cực cũng như tích cực của họ. Khách hàng – người đại diện của công ty mua hàng sẽ có được những lợi ích gì khi mua hàng của công ty? Hãy nói cho khách hàng biết làm thế nào sản phẩm của công ty có thể giúp khách hàng về mặt chuyên môn, xã hội, cảm xúc hay cá nhân. Người bán hàng cần tự hỏi rằng khi mua hàng của công ty, liệu người mua có thể trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn, hoặc được các đồng nghiệp khen ngợi, hoặc cảm thấy vui hơn, hay có được cảm giác thành công hơn hay không.

3. Đề cao giá trị cá nhân của người mua hàng trong suốt quá trình mua hàng bằng nội dung

Nghiên cứu cho thấy 71% người mua hàng B2B sẽ ra quyết định mua hàng nếu thấy được giá trị cá nhân của mình từ việc mua hàng này. Ngoài ra, 69% người mua hàng B2B sẽ sẵn sàng trả giá cao hơn để mua hàng nếu họ nhận thấy việc này làm tăng giá trị cá nhân của họ. Kim khuyến, người bán hàng B2B cần phải duy trì được sự kết nối về cảm xúc này với người ra quyết định mua hàng trong suốt quá trình mua hàng. Một trong những cách để làm điều nói trên là cung cấp nội dung cho khách hàng. Theo một khảo sát với chủ đề các xu hướng marketing xã hội B2B phối hợp thực hiện gần đây, các hình thức nội dung hiệu quả nhất bao gồm video và tin đồ họa (infographics). Ngoài ra, công ty bán hàng có thể khai thác các hình thức nội dung khác như các nghiên cứu tình huống, bài viết, báo cáo nghiên cứu, các podcast (hệ thống phân phối nội dung cho phép người

dùng tự động tải các nội dung như dữ liệu âm thanh và dữ liệu video trên mạng Internet) để tạo ra sự kết nối với khách hàng tiềm năng.

4. Chinh phục cảm xúc của người mua hàng

Báo cáo của CEB đưa ra bốn cách sau đây giúp các công ty B2B khai thác thành công yếu tố cảm xúc của người mua hàng để tăng trưởng kinh doanh.

5. Tìm hiểu mục tiêu và cảm xúc cá nhân của khách hàng

Người bán hàng có thể làm điều này bằng cách quan sát khách hàng ở nơi làm việc của họ để phát hiện ra các mối quan ngại, lo lắng của họ hoặc thực hiện các cuộc phỏng vấn gợi mở với khách hàng. Tạo ra những thông điệp giúp người mua thể hiện giá trị cá nhân. Hãy tìm hiểu ngôn ngữ, các mối quan tâm của người mua và sử dụng những phát hiện của mình để phác thảo ra các thông điệp đánh vào cảm xúc của người mua hàng tốt nhất. Hãy đảm bảo rằng những thông điệp giá trị cá nhân có thể thúc đẩy người mua hàng đi đến hành động. Hãy chia sẻ những “nỗi đau” mà người mua hàng đang gặp hay những lợi ích mà người mua hàng sẽ có được khi mua sản phẩm của công ty như một cá nhân. Chứng minh sự hiểu biết, trình độ chuyên môn của mình về giải pháp đem đến cho khách hàng, chứng minh cho khách hàng thấy rằng hoạt động của họ đang có điểm nào đó “chưa ổn” và cách tốt nhất là sử dụng giải pháp do công ty đưa ra.

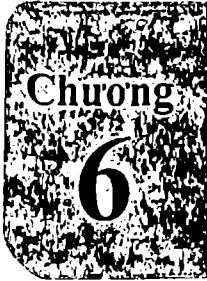
Đông Dương theo Inc. (DNSGCT)

Câu hỏi ôn tập và thảo luận :

1. Người mua hàng cho khách hàng tổ chức cũng là các cá nhân nên cũng chịu ảnh hưởng bởi cảm xúc. Dựa vào tình huống trên, hãy chứng minh nhận định này.

2. Thảo luận về tầm quan trọng của “những tiêu chí đánh vào cảm xúc” để chinh phục khách hàng B2B.

3. Hãy tìm những tình huống của các công ty Việt Nam để minh họa cho các tiêu chí trong tình huống này.



Sản phẩm, dịch vụ B2B

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ❶ Hiểu được sản phẩm/dịch vụ trong marketing B2B cũng tương tự như marketing B2C.

- ❷ Hiểu được các loại sản phẩm B2B chủ yếu là trang thiết bị lắp đặt, thiết bị phụ trợ, linh kiện và nguyên vật liệu đã qua chế biến, nguyên vật liệu thô, hàng cung ứng thường xuyên và dịch vụ hỗ trợ sản phẩm và hỗ trợ kinh doanh. Đặc biệt là biết rõ đó là những thứ gì cụ thể trong thực tế.

- ❸ Biết được các tiêu chí để phân loại sản phẩm B2B dựa vào mục đích mua và sử dụng sản phẩm, chi phí tương đối và cách chúng tham gia vào quy trình vận hành.

- ❹ Biết được cách thức quy trình hoạch định sản phẩm/dịch vụ gồm có 7 bước.

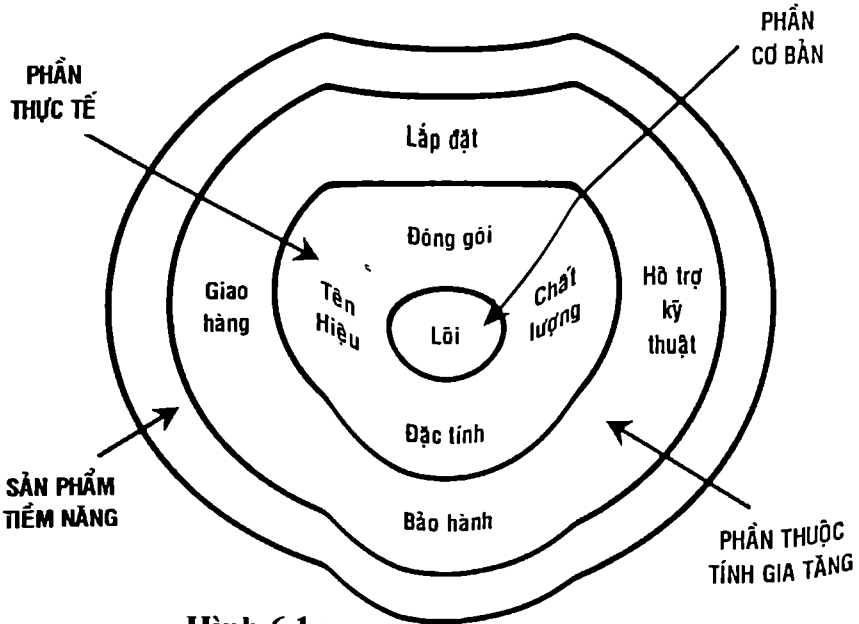
- ❺ Biết được cách thức quản trị các sản phẩm hiện có và các kỹ thuật marketing trong từng giai đoạn vòng đời của sản phẩm.

Sản phẩm/dịch vụ B2B

Trên phương diện marketing, khái niệm về sản phẩm trong marketing B2B cũng không có gì khác mấy so với khái niệm đã trình bày trong marketing tiêu dùng B2C.

Sản phẩm là tất cả những gì cung cấp trên thị trường nhằm thỏa mãn nhu cầu và ước muốn của khách hàng.

Ta có thể tóm lược khái niệm về sản phẩm qua mô hình bốn cấp độ của sản phẩm.



Hình 6.1 : Các cấp độ của sản phẩm.

Phần cơ bản chứa lõi của sản phẩm hay dịch vụ, là giá trị căn bản hay nhu cầu căn bản mà sản phẩm/dịch vụ đáp ứng. Ví dụ khi đi công tác xa, người ta có nhu cầu sử dụng khách sạn, nhà trọ. Lúc đó giá trị lõi mà dịch vụ này đáp ứng là chỗ ở.

Phần thực tế là phần cụ thể hay phần vật chất của sản phẩm hay dịch vụ. Vì nếu chỉ đơn thuần là giá trị lõi như ví dụ về chỗ ở thì một căn nhà trọ hay một khách sạn 5 sao cũng giống như nhau. Phần này bao gồm các yếu tố như quy cách đóng gói, chất lượng, đặc tính và nhãn hiệu hay dịch vụ. Không có các yếu tố này sản phẩm hay dịch vụ chỉ là các ý tưởng. Khách hàng không mua các ý tưởng mà họ mua phần thực tế của sản phẩm và dịch vụ. Trong trường hợp khách sạn, đó là các chi tiết về phòng ngủ như : giường, nệm, chăn, nhà vệ sinh, giá phòng, các bài trí,... Các sản phẩm mới trên thị trường thường cạnh tranh ở cấp độ này.

Phần thuộc tính gia tăng bao gồm các yếu tố dịch vụ nhằm gia tăng các giá trị cho khách hàng, các yếu tố này thường bao gồm giao hàng, lắp đặt, dịch vụ sau khi mua, các hỗ trợ kỹ thuật... Mục đích của nó là tạo sự khác biệt cho sản phẩm và dịch vụ nhằm nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng. Đối với khách sạn có thể là trả phòng muộn, đưa đón miễn phí tại sân bay, đặt vé máy bay, hướng dẫn du lịch, tham quan. Thông thường khi sản phẩm bước vào giai đoạn trưởng thành hay suy thoái các công ty thường gia tăng thêm các thuộc tính cho sản phẩm và dịch vụ để tiếp tục hấp dẫn khách hàng.

Tuy nhiên có sự chuyển đổi mang tính hướng tâm giữa các phần thuộc tính gia tăng và phần thực tế. Lần đầu tiên khi nhận được dịch vụ đưa đón miễn phí tại sân bay, khách hàng sẽ rất vui thích và cho đó là một bất ngờ thú vị, nhưng ở lần thứ hai khi quay lại, họ sẽ đương nhiên hưởng thụ dịch vụ đưa đón này mà không có chút ngạc nhiên. Lúc này giá trị gia tăng đã mất đi, và chuyển thành giá trị thực tế hay đương nhiên (cái khách hàng kỳ vọng). Tính chất này làm cho việc thỏa mãn khách hàng ngày

càng khó khăn hơn và các công ty luôn phải sáng tạo tìm tòi để có được những giá trị mới cho khách hàng.

Ở chương 1, chúng ta đã tiến hành phân loại sản phẩm B2B từ trang 31 đến trang 33. Ở chương 6 này, chúng ta vẫn tiếp tục sử dụng cách phân loại đó. Nghĩa là ta phân loại các sản phẩm công nghiệp được phân thành các nhóm cơ bản là : *thiết bị nặng* (là thành phần chính của trang thiết bị lắp đặt), *thiết bị nhẹ* (là thành phần chính của thiết bị phụ trợ), *hàng cung ứng thường xuyên*, *nguyên vật liệu thô*, *linh kiện (bộ phận cấu thành)* và *nguyên vật liệu đã qua chế biến*, và các dịch vụ công nghiệp hỗ trợ kinh doanh nhưng sẽ minh họa thực tế chi tiết hơn.

I. Các loại sản phẩm công ty B2B

Khách hàng công ty là những người mua chuyên nghiệp dựa trên lý trí. Trách nhiệm công việc đòi hỏi họ phải đưa ra quyết định mua hợp lý, hiệu quả về chi phí. Chẳng hạn như, Kinh Đô áp dụng một quy trình ra quyết định mua bột mì gần như tương tự quy trình của Đức Phát.

Sản phẩm công nghiệp là sản phẩm được mua để sử dụng nhằm thực hiện công việc kinh doanh. Do đó, khác biệt giữa một sản phẩm tiêu dùng và sản phẩm công nghiệp là dựa trên mục đích mua sản phẩm. Nếu một người tiêu dùng mua chiếc máy cắt cỏ để sử dụng tại nhà, thì nó là sản phẩm tiêu dùng. Nếu cũng người đó mua chính chiếc máy cắt cỏ nọ nhưng với mục đích tạo ra cảnh quan cho một dự án nào đó, thì nó đương nhiên trở thành sản phẩm công nghiệp.

Lưu ý là khi phân loại sản phẩm công ty thì người ta thường chú trọng đến mục đích mua và sử dụng sản phẩm hơn là nhấn mạnh đến hành vi mua của khách hàng. Chúng ta cũng

phân loại hàng hóa công nghiệp dựa trên chi phí tương đối của chúng, và cách chúng tham gia vào quy trình vận hành. Sản phẩm B2B thường rơi vào một trong sáu nhóm mục đích sử dụng sản phẩm sau : trang thiết bị lắp đặt, thiết bị phụ trợ, linh kiện và nguyên vật liệu, nguyên vật liệu thô, hàng cung ứng thường xuyên và dịch vụ công nghiệp hỗ trợ kinh doanh.

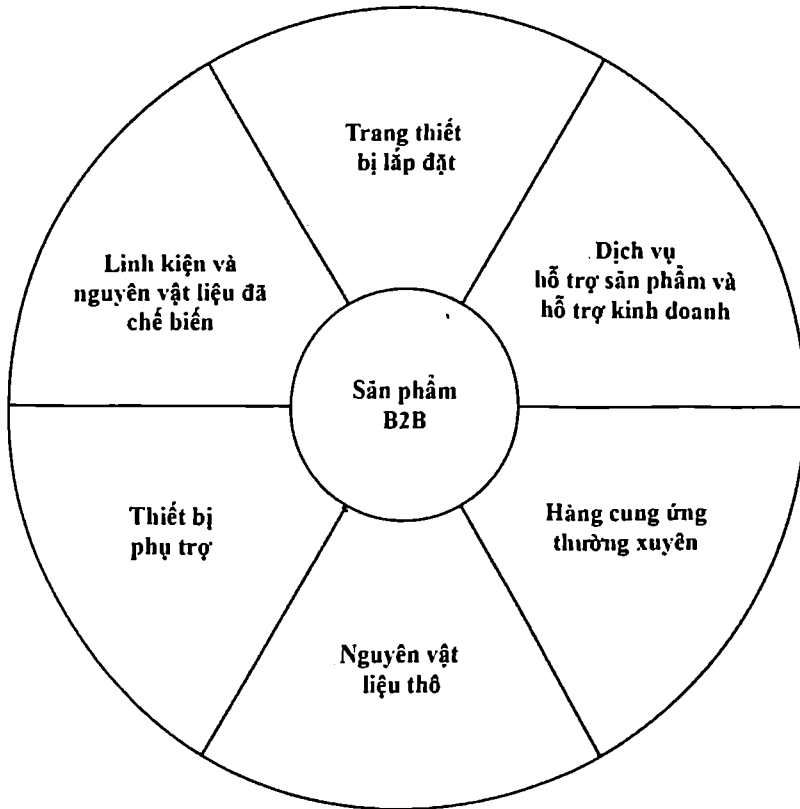
Trang thiết bị lắp đặt ¹ (installation)

Sản phẩm đặc biệt trên thị trường khách hàng công ty chính là các trang thiết bị lắp đặt (installation). Nhóm sản phẩm này bao gồm các khoản đầu tư vốn lớn cho nhà máy mới, máy móc, thiết bị nặng (heavy equipment) và hệ thống viễn thông. Những chiếc máy bay Boeing 787 Dreamliner mà Vietnam Airlines và Pacific Airlines vừa mới mua là trang thiết bị lắp đặt cho các hãng hàng không này.

Trang thiết bị lắp đặt thuộc hạng mục vốn là sản phẩm thuộc nhóm công trình. Công trình bao gồm nhà cửa (văn phòng, công xưởng) và trang thiết bị hạng nặng (máy phát điện, máy khoan, máy tính lớn, thang máy). Công trình là những khoản mục hệ trọng. Chúng luôn được mua trực tiếp từ nhà sản xuất với đội ngũ kinh doanh bao gồm cả nhân viên kỹ thuật, và phải trải qua giai đoạn thương lượng kéo dài trước khi đi đến quyết định mua cuối cùng. Nhà sản xuất phải sẵn sàng thiết kế

¹ Bạn đọc hãy lưu ý là cả trang thiết bị lắp đặt và thiết bị phụ trợ thường được xếp vào hạng mục vốn là những hàng hóa có tuổi thọ dài, phục vụ và hỗ trợ cho quá trình phát triển sản phẩm hoặc quản trị sản phẩm hoàn chỉnh, được chia thành hai nhóm : công trình và thiết bị.

theo những đặc điểm kỹ thuật cụ thể và cung cấp dịch vụ hậu mãi. Công cụ quảng cáo ít quan trọng hơn nhiều so với bán hàng cá nhân.



Hình 6.2: Phân loại sản phẩm công ty.

Do việc lắp đặt thiết bị thường diễn ra trong khoảng thời gian dài và các giao dịch mua thường đòi hỏi đầu tư lớn, nên đây là những quyết định quan trọng đối với tổ chức. Quá trình thương lượng có thể kéo dài nhiều tháng và có sự tham gia ra quyết định của nhiều người. Bên bán thường cung cấp tư vấn kỹ thuật chuyên môn đi kèm với hàng hóa hữu hình. Những công ty

bán thiết bị chế tạo theo đơn đặt hàng thường phải làm việc sát sao với đội ngũ kỹ sư và nhân viên sản xuất của bên mua, để thiết kế ra những sản phẩm mang lại sự hài lòng cao nhất có thể.

Mặc dù hai đơn đặt hàng máy bay Airbus 350 XWB gần đây của hai hãng hàng không Vietnam Airlines và Vietjet Air có tổng giá trị lên đến 8 tỷ đô-la, song giá không phải là yếu tố chi phối đến quyết định mua trang thiết bị lắp đặt. Công ty mua sản phẩm như vậy là vì hiệu quả và kết quả hoạt động mà chúng mang lại trong thời gian sử dụng. Ngoài ra, công ty còn muốn qua đó để giảm thiểu nguy cơ hỏng hóc. Thời gian gián đoạn do tình trạng hỏng hóc gây thiệt hại nặng về chi phí, vì công ty vẫn phải trả lương cho nhân viên trong khi chờ sửa chữa. Công ty cũng có thể mất khách hàng trong thời gian gián đoạn; chẳng hạn, trong trường hợp này, hành khách có thể chọn bay với hãng hàng không khác. Trang thiết bị lắp đặt là khoản mục đầu tư lớn, thường được thiết kế, sản xuất riêng cho người mua. Việc đào tạo để nhân viên phía khách hàng vận hành thiết bị đúng cách, cùng với dịch vụ hậu mãi tương xứng cũng là một phần của giao dịch mua bán B2B. Do đó, người làm marketing các hệ thống này thường tập trung nỗ lực xúc tiến vào việc tuyển dụng những đại diện bán hàng được đào tạo chuyên nghiệp, có kiến thức nền tảng về kỹ thuật. Hoạt động quảng cáo, nếu được sử dụng, sẽ chú trọng vào danh tiếng của công ty, và hướng khách hàng tiềm năng liên hệ với nhân viên bán hàng phụ trách khu vực.

Hầu hết trang thiết bị lắp đặt được marketing trực tiếp tới người dùng. Ngay cả những giao dịch mua bán chỉ diễn ra một lần duy nhất cũng đòi hỏi sự liên hệ thường xuyên, nhằm cung cấp các dịch vụ bảo trì thường xuyên cho sản phẩm. Một số nhà sản xuất chuộng hình thức cho khách hàng thuê lại những trang

thiết bị đắt tiền, thay vì bán hẳn thiết bị đó, và họ sẽ cử nhân viên làm việc trực tiếp tại cơ sở của bên thuê để vận hành hoặc bảo trì thiết bị.

Thiết bị phụ trợ (accessary equipment)

Thiết bị phụ trợ thuộc hạng mục vốn bao gồm thiết bị nhà xưởng có thể di chuyển được, công cụ dụng cụ (dụng cụ cầm tay, xe nâng hàng) và thiết bị văn phòng (máy tính cá nhân, bàn ghế...) Những loại thiết bị này không trở thành một phần của một sản phẩm hoàn chỉnh. Chúng có tuổi thọ ngắn hơn công trình nhưng dài hơn hàng cung ứng thường xuyên. Mặc dù một số nhà sản xuất thiết bị cũng bán hàng trực tiếp nhưng thường thì họ thông qua trung gian nhiều hơn vì thị trường bị phân tán về mặt địa lý, số lượng người mua rất lớn và giá trị đơn đặt hàng thì nhỏ. Chất lượng, tính năng, giá cả và dịch vụ là những yếu tố quan trọng. Đội ngũ bán hàng có xu hướng quan trọng hơn quảng cáo, mặc dù quảng cáo có thể được sử dụng hiệu quả hơn.

Việc mua các thiết bị phụ trợ (accessory equipment) hay thiết bị nhẹ (light equipment) - những hạng mục vốn có chi phí thấp hơn và tồn tại trong thời gian ngắn hơn, so với trang thiết bị lắp đặt - thường có sự tham gia ra quyết định của rất ít người. Mặc dù chất lượng và dịch vụ có ảnh hưởng quan trọng đối với việc mua thiết bị phụ trợ, song giá có thể tác động đáng kể đến những quyết định này. Thiết bị phụ trợ gồm các sản phẩm như máy công cụ, máy tính, điện thoại thông minh và điện thoại di động... Mặc dù nhóm sản phẩm này vẫn được coi là khoản mục đầu tư vốn và người mua khấu trừ chi phí sau một vài năm sử dụng, song tuổi thọ hữu dụng của chúng thường ngắn hơn nhiều so với tuổi thọ hữu dụng của trang thiết bị lắp đặt.

Hoạt động marketing cho nhóm sản phẩm này đòi hỏi sự

đại diện và làm việc liên tục với các khách hàng phân tán ở khắp nơi. Để đối phó với các đặc điểm này của thị trường, công ty có thể sử dụng một nhà bán buôn, hay thường gọi là nhà phân phối công nghiệp (industrial distributor), làm việc với khách hàng tiềm năng trong phạm vi khu vực thị trường của anh ta. Khách hàng thường không đòi hỏi hỗ trợ kỹ thuật, và nhà sản xuất thiết bị phụ trợ có thể phân phối sản phẩm hiệu quả qua nhà bán buôn. Quảng cáo là thành phần quan trọng trong tổ hợp marketing cho thiết bị phụ trợ.

Linh kiện và nguyên vật liệu đã qua chế biến

Nguyên vật liệu và linh kiện gồm hai danh mục : nguyên vật liệu thành phần hay đã qua chế biến (sắt, sợi, xi măng, dây kim loại...) và linh kiện thành phần (mô-tơ nhỏ, lốp xe, khuôn đúc...). Nguyên vật liệu đã qua chế biến (processed materials) được dùng để chế biến ra các sản phẩm khác - gang dùng để sản xuất ra thép, sợi dùng để dệt quần áo. Bản chất được tiêu chuẩn hóa của nguyên vật liệu thành phần làm cho giá cả và độ đáng tin cậy của nhà cung cấp trở thành yếu tố quyết định.

Nguyên vật liệu và linh kiện là hàng hóa tham gia vào toàn bộ quy trình sản xuất. Linh kiện (hay bộ phận cấu thành) tham gia vào sản phẩm hoàn chỉnh mà không phải thay đổi gì thêm, thí dụ như mô-tơ loại nhỏ được lắp vào máy hút bụi, lốp xe được lắp vào ô tô. Đa số nguyên vật liệu và linh kiện sản xuất được bán thẳng cho người dùng công nghiệp. Giá cả và dịch vụ là các yếu tố marketing cơ bản cần cân nhắc, trong khi khâu xây dựng nhãn hiệu và quảng cáo thường ít quan trọng hơn.

Trong khi khách hàng công ty sử dụng trang thiết bị lắp đặt và thiết bị phụ trợ cho quá trình sản xuất thành phẩm, thì linh kiện và nguyên vật liệu (component parts and material) lại

là những thành phẩm của một nhà sản xuất, được sử dụng làm thành phần tạo nên sản phẩm cuối cùng của nhà sản xuất khác. Một số nguyên vật liệu - ví dụ, bột mì - phải được chế biến kỹ càng trước khi trở thành nguyên liệu cho các thành phẩm khác. Vải sợi, bột giấy, hóa chất cũng là những ví dụ về linh kiện và nguyên vật liệu. Bose cung cấp dàn âm thanh sang trọng cho các nhà sản xuất xe Audi, Infiniti, Cadillac và Ferrari. Đội ngũ marketing của các nhà sản xuất xe hơi này tin rằng hệ thống của Bose là sự kết hợp hoàn hảo giữa hệ thống âm thanh cao cấp và những mẫu xe hàng đầu của mình, khi so sánh chất lượng của dàn âm thanh Bose với chất lượng của những chiếc xe.

Người mua linh kiện và nguyên vật liệu cần nguồn cung ứng sản phẩm có chất lượng đồng nhất thường xuyên và liên tục. Họ thường ký hợp đồng mua sản phẩm này trong khoảng thời gian xác định. Công ty thường chú trọng bán hàng trực tiếp, còn khách hàng hài lòng thường trở thành người mua thường xuyên. Đôi khi, nhà bán buôn có thể cung cấp sản phẩm thay thế tạm thời và xử lý giao dịch bán hàng với những khách hàng nhỏ.

Nguyên vật liệu thô (raw material)

Các loại nông sản như thịt bò, sợi bông, trứng, sữa, thịt gia cầm, sữa đậu nành và các loại tài nguyên thiên nhiên như than đá, đồng, quặng sắt và gỗ xẻ là nguyên vật liệu thô (raw materials). Những sản phẩm này giống với linh kiện và nguyên vật liệu - nhóm sản phẩm được sử dụng làm thành phần cho sản phẩm cuối cùng ở chỗ, chúng cũng là những thành phần được mua về để tạo ra thành phẩm. Cargill Việt Nam cung cấp nhiều loại nguyên vật liệu thô để sản xuất thực phẩm - như ngũ cốc khô, bột mì, tinh bột, dầu và chất tạo độ xốp, chất làm ngọt, protein đậu nành, thịt bò và thịt lợn. Sau đó, các công ty chế

biến thực phẩm sẽ mua về và biến các nguyên vật liệu này thành sản phẩm hoàn thiện như bánh ngọt và bánh mì.

Nói chung, nguyên vật liệu thô được chia làm hai nhóm chính : *nông sản* (bột mì, bông, gia súc gia cầm, rau củ quả...) và *sản phẩm tự nhiên* (cá, gỗ, dầu thô, quặng kim loại...). Nông sản được cung cấp bởi nhiều nhà sản xuất, những người này chuyên chúng cho các trung gian marketing để họ cung cấp dịch vụ phân loại, lưu kho, vận chuyển và bán hàng. Bản chất dễ hỏng và mang tính mùa vụ đòi hỏi các phương pháp marketing đặc biệt, trong khi đặc tính hàng hóa thông thường của chúng lại dẫn đến các hoạt động quảng cáo và xúc tiến tương đối ít ỏi, mặc dù cũng có vài ngoại lệ. Thi thoảng, các nhóm hàng hóa thông thường được tung ra qua các chiến dịch quảng bá sản phẩm - cà chua, bơ và thịt bò. Một số nhà sản xuất cũng xây dựng nhãn hiệu cho sản phẩm như - cam Xã Đoài, nhãn Hưng Yên và bưởi Biên Hòa, vải thiều Lục Ngạn, sầu riêng Cái Mơn.

Các sản phẩm tự nhiên thường có nguồn cung giới hạn. Chúng có trọng tải lớn và giá trị đơn vị thấp, phải được vận chuyển từ nhà sản xuất tới người dùng. Các nhà sản xuất lớn thường marketing trực tiếp với khách hàng công nghiệp. Vì người dùng phụ thuộc vào những nguyên vật liệu này nên hai bên thường ký kết hợp đồng cung ứng. Tính đồng nhất của nguyên vật liệu tự nhiên khiến các hoạt động tạo ra nhu cầu bị hạn chế. Giá cả và uy tín giao hàng là hai yếu tố chủ đạo tác động đến việc lựa chọn nhà cung cấp.

Hầu hết nguyên vật liệu thô đều được phân cấp theo những tiêu chí nhất định, nhằm đảm bảo người mua nhận được sản phẩm chuẩn hóa, có chất lượng đồng nhất. Tương tự như linh kiện và nguyên vật liệu, người bán thường marketing

nguyên vật liệu thô trực tiếp tới tổ chức mua hàng. Hiện nay, các nhà bán buôn ngày càng tham gia nhiều hơn vào quá trình thu mua nguyên vật liệu thô từ các nhà cung cấp nước ngoài.

Giá hiếm khi là yếu tố quyết định trong giao dịch mua nguyên vật liệu thô bởi vì chi phí thường được xác lập tại thị trường trung tâm, xác định các giao dịch hầu như giống hệt nhau giữa các công ty bán hàng cạnh tranh. Khách hàng mua nguyên vật liệu thô từ công ty mà họ coi là có khả năng đáp ứng tốt nhất số lượng và chất lượng được yêu cầu.

Hàng cung ứng thường xuyên (supplies)

Nếu trang thiết bị lắp đặt là sản phẩm đặc biệt trên thị trường khách hàng công ty, thì các mặt hàng cung ứng thường xuyên để phục vụ hoạt động chính là sản phẩm tiện ích. Hàng cung ứng thường xuyên (supplies) là những khoản mục chi tiêu thông thường mà công ty phải gánh chịu khi tiến hành hoạt động hàng ngày. Những khoản mục này không nằm trong thành phẩm của công ty mua hàng.

Hàng cung ứng thường xuyên còn được gọi là hạng mục cung ứng MRO (MRO item) vì chúng thuộc một trong ba nhóm sau : (1) vật tư bảo trì (maintenance item) như chổi, máy lọc và bóng đèn; (2) thiết bị sửa chữa (repair item) như chi tiết, linh kiện để sửa chữa thiết bị; và (3) vật tư phục vụ hoạt động (operating supplies) như giấy in và hộp mực, pin chuột và bút viết. Hãng Office Max tại Việt Nam cung cấp tất cả các mặt hàng cung ứng thường xuyên cho các công ty từ nhỏ tới lớn. Các công ty có thể mua mọi thứ, từ giấy và nhãn hồ sơ, tủ đựng hồ sơ, hệ thống thấp sáng, máy tính và máy photocopy. Ngoài ra, hãng cũng cung cấp dịch vụ in ấn và đóng gáy, biểu mẫu có thể tải về từ mạng Internet.

Việc mua trang thiết bị vận hành là trách nhiệm hàng ngày của giám đốc thu mua. Nhà bán buôn thường tham gia hỗ trợ các giao dịch hàng cung ứng thường xuyên vì đây là những sản phẩm có giá thành thấp, quy mô đơn hàng nhỏ và nhiều khách hàng tiềm năng. Vì hàng cung ứng thường xuyên tương đối chuẩn hóa nên sự cạnh tranh về giá rất khốc liệt thường buộc công ty cung cấp phải kiểm soát chặt chẽ chi phí. Tuy nhiên, công ty mua hàng thường bỏ rất ít thời gian cho các quyết định liên quan đến những sản phẩm này. Việc mua hàng thường chỉ cần tiến hành đặt hàng đơn giản qua điện thoại, qua web hoặc hệ thống EDI, hoặc mua hàng thường xuyên từ nhân viên bán hàng của nhà bán buôn tại địa phương.

Dịch vụ hỗ trợ sản phẩm là gì ?

Trong các ngành sản xuất sản phẩm vật chất, có nhiều công ty muốn chủ động cung ứng các dịch vụ cho khách hàng của mình. Như các nhà sản xuất trang thiết bị, máy văn phòng, máy tính,... đều phải đảm bảo dịch vụ hỗ trợ sản phẩm cho người mua. Ngay cả khi sản phẩm của họ thực sự tốt, nhưng nếu họ làm dịch vụ hỗ trợ cho sản phẩm đó không tốt, thì vẫn khó có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh. Còn nếu công ty đảm bảo tốt dịch vụ hỗ trợ sản phẩm thì có thể kiếm được nhiều lợi nhuận.

Các công ty cần hiểu rõ nhu cầu của khách hàng một cách thận trọng khi thiết kế sản phẩm cũng như hệ thống dịch vụ hỗ trợ sản phẩm. Khách hàng thường quan tâm đến ba yếu tố : *Thứ nhất*, tần suất hỏng hóc, tức là số lần sản phẩm bị hỏng hóc trong một thời gian nhất định. Đó là số đo mức độ tin cậy của sản phẩm. *Thứ hai*, thời gian ngừng việc. Thời gian ngừng việc càng lâu thì chi phí của người sử dụng càng cao. *Thứ ba*, chi phí bảo trì và sửa chữa quá cao có thể làm tăng chi phí sử dụng sản

phẩm. Một người mua khôn ngoan sẽ xem xét tất cả các yếu tố đó khi lựa chọn người bán và sản phẩm của họ. Người mua sẽ ước tính giá trọn đời dự kiến của sản phẩm đó. Giá trọn đời dự kiến của một sản phẩm là giá mua cộng với chi phí bảo trì và sửa chữa đã chiết khấu trừ đi giá trị tận dụng đã chiết khấu. Như vậy, tầm quan trọng của độ tin cậy của sản phẩm, độ tin cậy của dịch vụ và việc bảo trì sẽ tùy theo sản phẩm khác nhau và người sử dụng sản phẩm đó.

Ngoài ra, nhà sản xuất phải tìm hiểu xem khách hàng coi trọng dịch vụ nào nhất và tầm quan trọng tương đối của các dịch vụ đó. Đối với những thiết bị đắt tiền, nhà sản xuất còn phải đảm bảo cả những dịch vụ hỗ trợ như lắp đặt thiết bị, huấn luyện người sử dụng, các dịch vụ bảo trì, sửa chữa và tài trợ. Các công ty cần lên kế hoạch chung về thiết kế sản phẩm và những quyết định về danh mục dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng.

Người bán phải đảm bảo trách nhiệm pháp lý thực hiện những mong đợi của khách hàng bằng cách đưa cho người mua phiếu bảo hành với hàm ý rằng người bán chịu trách nhiệm thực hiện việc bảo hành sản phẩm cho khách hàng một cách đương nhiên theo công năng của sản phẩm như sử dụng được, an toàn và sẽ có tuổi thọ hợp lý, hay đảm bảo với khách hàng tính phù hợp của sản phẩm với một mục đích sử dụng nhất định. Nhiều công ty còn đảm bảo cả điều kiện có thể trả lại sản phẩm, nếu những lợi ích mà sản phẩm đem lại không làm khách hàng thỏa mãn. Việc đảm bảo trả lại sản phẩm là một công cụ quan trọng nhằm tiêu thụ sản phẩm.

Khi quyết định đưa ra những đảm bảo đặc biệt, với tính cách là một công cụ marketing, công ty phải cân nhắc giải quyết một số vấn đề : sự đảm bảo đó phải làm cho sản phẩm của công

ty khác với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh; sự đảm bảo phải có sức thuyết phục và hấp dẫn; sự đảm bảo phải khẳng định rõ ràng cách thức giải quyết những trục trặc có thể xảy ra như sửa chữa, thay thế, đổi lại hay hoàn lại tiền cho khách hàng.

Cuối cùng, nhà sản xuất phải quyết định xem mình muốn đảm bảo dịch vụ sau khi bán cho khách hàng như thế nào, trong đó có dịch vụ bảo trì và sửa chữa, dịch vụ huấn luyện người sử dụng,... Họ có bốn cách để lựa chọn :

Nhà sản xuất có thể cung ứng những dịch vụ này thông qua một bộ phận phục vụ khách hàng của mình. Lý do của việc lựa chọn này có thể là do nhà sản xuất muốn theo dõi những vấn đề nảy sinh trong quá trình sử dụng những thiết bị do mình sản xuất, hay cho rằng việc huấn luyện cho những người khác vừa tốn kém vừa mất thời gian, hoặc nữa họ cảm thấy rằng có thể kiếm lời nhiều hơn nếu tự mình kinh doanh phụ tùng thay thế và dịch vụ cho khách hàng. Trong trường hợp thứ ba này, nhà sản xuất sẽ định giá bán thiết bị thấp, để rồi bù lại sẽ tính giá cao cho các phụ tùng thay thế và dịch vụ. Việc này không phải bao giờ cũng thành công, vì ngay cả khi họ là người duy nhất cung cấp phụ tùng thay thế cho thiết bị của mình thì vẫn có khả năng xuất hiện những đối thủ cạnh tranh sản xuất những phụ tùng thay thế cùng loại hay tương tự rồi bán chúng cho khách hàng hay những người trung gian với giá thấp hơn.

Nhà sản xuất có thể thỏa thuận với các trung gian phân phối và các đại lý được ủy quyền để họ cung ứng những dịch vụ này. Nhà sản xuất sẽ kiếm lời trong việc cung cấp phụ tùng thay thế và dành việc kinh doanh dịch vụ cho các trung gian phân phối và đại lý vì họ gần với khách hàng hơn, hoạt động ở nhiều nơi hơn và có thể cung ứng dịch vụ nhanh hơn.

Nhà sản xuất có thể đề cho các công ty chuyên cung ứng dịch vụ độc lập đảm nhận những dịch vụ sau khi bán hàng. Để thành công trong việc phục vụ khách hàng, những người cung ứng dịch vụ độc lập thường lấy giá thấp hơn và cố gắng phục vụ nhanh hơn những nhà sản xuất và đại lý được ủy quyền.

Nhà sản xuất có thể đề cho khách hàng tự phục vụ những thiết bị của họ sau khi mua và trong suốt quá trình sử dụng những thiết bị đó. Những khách hàng lớn cần quy mô phục vụ lớn có thể cho rằng nếu họ có lực lượng dịch vụ riêng thì việc phục vụ sẽ chủ động, đáp ứng yêu cầu nhanh hơn và ít tốn kém hơn. Họ thường đòi hỏi các nhà sản xuất bán giá thấp hơn vì họ sẽ tự đảm nhận các dịch vụ của mình.

Dịch vụ hỗ trợ sản phẩm (product support services)

Các công ty Việt Nam thường có thói quen tự làm lấy hết mọi việc nên còn xem nhẹ dịch vụ hỗ trợ. Mặt khác, dịch vụ hỗ trợ của các công ty Việt Nam còn thiếu tính chuyên nghiệp và không sát với nhu cầu của khách hàng. Dịch vụ hỗ trợ là những dịch vụ phi tài chính bao gồm : dịch vụ tư vấn, đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật, cung cấp thông tin, chuyển giao công nghệ, marketing, thiết kế bao bì, dịch vụ tin học...

Các dịch vụ đi kèm với các sản phẩm thường được hiểu là các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm (product support). Khi mua hàng, các khách hàng công nghiệp thường kỳ vọng vào một mức độ nào đó về dịch vụ sau khi mua. Các dịch vụ này sẽ làm tăng độ thỏa mãn của khách hàng, nó bao gồm hướng dẫn sử dụng, chương trình bảo hành, thay thế thiết bị, hỗ trợ kỹ thuật, đào tạo kỹ thuật cho nhân viên của khách hàng, cho mượn máy móc trong khi các sản phẩm đang sửa chữa...

Các dịch vụ hỗ trợ có thể đi kèm với mọi loại sản phẩm, tất nhiên với các hình thức và mức độ khác nhau. Ví dụ, các dịch vụ hỗ trợ đối với các sản phẩm là thiết bị nặng thì sẽ khác hẳn với các dịch vụ cần có khi bán các sản phẩm MRO. Điều này không có nghĩa là đối với các sản phẩm MRO thì dịch vụ hỗ trợ không quan trọng mà chỉ có nghĩa là nó ở dưới những hình thái khác nhau.

Các dịch vụ hỗ trợ phải được xem là trách nhiệm của bộ phận marketing bởi vì nó ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của khách hàng và sẽ có ảnh hưởng trực tiếp đến quan hệ làm ăn của công ty cũng như hình ảnh của công ty đối với khách hàng. Các dịch vụ hỗ trợ còn đóng vai trò lớn trong chiến lược tạo ra sự khác biệt với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Dịch vụ khách hàng là một yếu tố khác của quyết định sản phẩm. Sản phẩm của công ty thường bao gồm một số dịch vụ hỗ trợ - có thể góp phần nhỏ hoặc lớn trong toàn bộ gói sản phẩm. Ở đây, sẽ bàn về các dịch vụ gia tăng cho sản phẩm thực thụ.

Dịch vụ hỗ trợ là một phần quan trọng trong toàn bộ trải nghiệm nhãn hiệu của khách hàng. Ví dụ, trung tâm thương mại cao cấp Vincom biết rằng marketing tốt không chỉ dừng lại ở việc tạo ra giao dịch. Việc mang lại niềm vui cho khách hàng sau khi họ mua hàng mới là chìa khóa để xây dựng mối quan hệ bền vững, lâu dài. Vincom phát triển lớn mạnh là nhờ các câu chuyện về nghĩa cử trong dịch vụ hậu mãi, chẳng hạn việc nhân viên đến giao đơn hàng tại tận địa chỉ của khách hàng.

Bước đầu tiên trong việc thiết kế dịch vụ hỗ trợ là khảo sát khách hàng theo định kỳ để ước định giá trị của dịch vụ hiện tại, tiếp thu ý kiến cho dịch vụ mới. Một khi đã đánh giá chất lượng các dịch vụ khách hàng khác nhau, công ty có thể khắc phục các

vấn đề và tăng thêm dịch vụ để vừa làm vui lòng khách hàng, vừa thu lợi nhuận cho công ty.

Nhiều công ty hiện đang sử dụng kết hợp nhiều công nghệ phức tạp gồm điện thoại, thư điện tử, fax, Internet, và giọng nói, dữ liệu tương tác để cung cấp các dịch vụ hỗ trợ trước đây không thể có. Ví dụ, Phong Phú Computer, một nhãn hiệu hàng đầu Việt Nam đem đến một loạt dịch vụ bán hàng và hậu mãi rất hoàn chỉnh. Họ cam kết rằng “PP Total Care - chuyên gia trợ giúp cho máy tính của bạn ở mọi giai đoạn. Từ lúc lựa chọn, lập cấu hình, bảo quản, điều chỉnh nâng cấp - cho đến cả khi tái chế.” Khách hàng có thể nhấp vào công thông tin dịch vụ PP Total Care - nơi cung ứng các tài nguyên trực tuyến cho sản phẩm PP và hỗ trợ kỹ thuật 24/7, giúp khách hàng tiếp cận thông qua thư điện tử, chat trực tuyến tức thời, hoặc điện thoại.

Dịch vụ hỗ trợ kinh doanh

Dịch vụ kinh doanh cụ thể thường thấy là dịch vụ bảo trì, bảo dưỡng và sửa chữa, thí dụ như lau kính nhà cao tầng, lau cửa sổ, sửa chữa máy in, máy phát điện, máy photocopy,... *Ngoài ra*, dịch vụ hỗ trợ kinh doanh có thể là các dịch vụ vô hình mà công ty thuê để hỗ trợ quá trình sản xuất và hoạt động. Ví dụ về dịch vụ hỗ trợ kinh doanh gồm dịch vụ tài chính, dịch vụ thuê và cho thuê thiết bị, xe cộ, bảo hiểm, an ninh, cố vấn pháp lý và tư vấn. Như đã đề cập ở phần trước, nhiều nhà cung cấp dịch vụ - ví dụ, điện thoại, gas, điện - thường bán đồng thời cho cả khách hàng cá nhân và khách hàng tổ chức, *tuy nhiên* họ duy trì hai bộ phận marketing riêng cho hai phân khúc khách hàng này.

Các tổ chức cũng mua nhiều dịch vụ bổ sung hỗ trợ hoạt động, *tuy nhiên* đó không nhất thiết phải là thành phần của thành

phần tạo nên sản phẩm. Nếu công ty của bạn trang bị máy chủ TrueConfServer, bạn có thể liên kết các cá nhân trong công ty tham gia hội thảo trực tuyến. Dịch vụ này kết hợp công nghệ thoại, dữ liệu và video trên cùng một mạng lưới, cho phép người tham dự hội thảo phối hợp tương tác với nhau. Trên VTV bạn thường thấy thủ tướng hay các bộ họp trực tuyến bàn thảo nhiều vấn đề với tất cả các tỉnh thành mà không cần phải có mặt ở Hà Nội. Hình thức họp trực tuyến này khá phổ biến ở các công ty có chi nhánh khắp cả nước.

Giá có thể ảnh hưởng lớn đến quyết định mua dịch vụ hỗ trợ kinh doanh. Công ty mua hàng phải quyết định nên mua dịch vụ hay tự cung cấp dịch vụ. Quyết định này phụ thuộc vào tần suất sử dụng dịch vụ và kiến thức chuyên biệt cần có để cung cấp dịch vụ. Trong trường hợp sử dụng dịch vụ phần mềm TrueServer, các công ty có thể quyết định lấy khoản tiết kiệm chi phí đi lại cho các thành viên tham dự cuộc họp bù cho chi phí sử dụng dịch vụ và cho chi phí lắp đặt máy chủ TrueConfServer. Ngoài ra, dịch vụ này cũng mang lại khá nhiều tiện ích khác.

Quá trình ra quyết định mua có sự khác biệt đáng kể tùy theo loại hình dịch vụ hỗ trợ kinh doanh. Công ty có thể thuê dịch vụ làm sạch kính cao ốc văn phòng bằng một quy trình đơn giản và đều đặn, tương tự như khi mua vật tư phục vụ hoạt động. Ngược lại, quyết định mua một dịch vụ như tư vấn kỹ thuật chuyên sâu về môi trường sẽ đòi hỏi những phân tích phức tạp và có thể cả những cuộc đàm phán kéo dài, tương tự như hoạt động mua trang thiết bị lắp đặt. Tính chất đa dạng này của tổ hợp marketing cho dịch vụ kinh doanh và các sản phẩm công nghiệp khác được tóm tắt trong **Bảng 6.1**.

Bảng 6.1 : Tác động marketing của hệ thống phân loại sản phẩm công nghiệp.						
Yếu tố	Trang thiết bị lắp đặt	Thiết bị phụ trợ	Linh kiện và nguyên vật liệu	Nguyên vật liệu thô	Hàng cung ứng thường xuyên	Dịch vụ hỗ trợ kinh doanh
Nhân tố thuộc về đặc điểm của chức						
Thời gian lập kế hoạch	Nhiều	Ít hơn	Ít hơn	Tùy thuộc	Rất ít	Tùy thuộc
Tần suất mua	Không thường xuyên	Thường xuyên hơn	Thường xuyên	Không thường xuyên	Thường xuyên	Tùy thuộc
So sánh giá và chất lượng	Chất lượng rất quan trọng	Chất lượng và giá quan trọng	Chất lượng quan trọng	Chất lượng quan trọng	Giá quan trọng	Tùy thuộc
Yếu tố tổ hợp marketing						
Giá	Cao	Tương đối cao	Thấp tới cao	Thấp tới cao	Thấp	Tùy thuộc
Chiều dài của kênh phân phối	Rất ngắn	Tương đối ngắn	Ngắn	Ngắn	Dài	Tùy thuộc
Phương pháp xúc tiến	Bán hàng cá nhân bởi nhà sản xuất	Quảng cáo	Bán hàng cá nhân	Bán hàng cá nhân	Quảng cáo bởi nhà sản xuất	Tùy thuộc

Bảng 6.2 : So sánh một số sự khác biệt về chiến lược sản phẩm giữa thị trường tổ chức và thị trường tiêu dùng.

YẾU TỐ	THỊ TRƯỜNG TIÊU DÙNG	THỊ TRƯỜNG TỔ CHỨC
Tầm quan trọng của chiến lược sản phẩm	Quan trọng nhưng đôi khi bị lu mờ do giá và khuyến mãi.	Thường giữ vai trò quan trọng hơn tất cả các yếu tố khác.
Nhu cầu	Được sản xuất để phục vụ nhu cầu trực tiếp của người tiêu dùng.	Đặc tính nhu cầu có nguồn gốc và nhu cầu phối hợp.
Người mua và người sử dụng	Thường là một người.	Người mua và người sử dụng không phải là một.
Vòng đời sản phẩm	Thường ngắn do cạnh tranh gay gắt, khách hàng thay đổi thị hiếu nhanh.	Thường dài hơn, đặc biệt là đối với các sản phẩm truyền thống, ngắn đối với các sản phẩm công nghệ cao.
Các hoạt động hỗ trợ	Quan trọng đối với các sản phẩm tiêu dùng lớn, nhưng thứ yếu đối với nhiều sản phẩm khác.	Rất thiết yếu vì các khách hàng rõ chức thường yêu cầu các dịch vụ hỗ trợ ngay trong bán yếu cấu kỹ thuật.
Đóng gói	Để bảo vệ và chi tiêu thi.	Chủ yếu là để bảo vệ sản phẩm, chức năng chi tiêu thi rất yếu.
Các yếu tố thẩm mỹ	Rất quan trọng trong thành công của sản phẩm.	Không quan trọng đối với phần lớn các sản phẩm.
Tỷ lệ thất bại	Rất cao, khoảng 80%.	Thấp, khoảng 30 - 40%.
Tầm quan trọng của nghiên cứu tiếp thị	Thường là yếu tố chính trong việc phát triển các sản phẩm mới.	Thường không đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển sản phẩm mới.

Bảng 6.3 : Mức độ tiêu chuẩn hay cá biệt hóa.

	HOÀN TOÀN CÁ BIỆT	TƯƠNG ĐỐI CÁ BIỆT	TƯƠNG ĐỐI TIÊU CHUẨN	HOÀN TOÀN TIÊU CHUẨN
SẢN PHẨM	Sản phẩm được sản xuất để đáp ứng yêu cầu của một khách hàng cụ thể.	Sản phẩm được sản xuất để đáp ứng nhu cầu của một phân khúc thị trường, chú không chỉ là của một khách hàng.	Sản phẩm được sản xuất để phục vụ nhu cầu của nhiều phân khúc, hay thị trường, với rất ít thay đổi.	Sản phẩm được sản xuất để đáp ứng nhu cầu chung của khách hàng trên nhiều thị trường khác nhau.
DỊCH VỤ	Dịch vụ được phát triển để đáp ứng yêu cầu của một khách hàng cụ thể.	Dịch vụ được phát triển để đáp ứng nhu cầu của một phân khúc thị trường, chú không chỉ là của một khách hàng.	Dịch vụ được phát triển để phục vụ nhu cầu của nhiều phân khúc, hay thị trường, với rất ít thay đổi.	Dịch vụ được phát triển để đáp ứng nhu cầu chung của khách hàng trên nhiều thị trường khác nhau.
SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ	Đáp ứng yêu cầu của một khách hàng cụ thể.	Đáp ứng nhu cầu của một phân khúc thị trường, chú không chỉ là của một khách hàng.	Đáp ứng vụ nhu cầu của nhiều phân khúc, hay thị trường, với rất ít thay đổi.	Để đáp ứng nhu cầu chung của khách hàng trên nhiều thị trường khác nhau.

Ở phần trên ta đã phân loại sản phẩm công ty *theo mục đích mua và sử dụng sản phẩm, theo chi phí tương đối của chúng, và cách chúng tham gia vào quy trình vận hành*. Tuy nhiên ở **Bảng 6.3**, chúng ta lại chỉ ra cách phân loại sản phẩm và dịch vụ công nghiệp *theo mức độ tiêu chuẩn hay cá thể hóa* của chúng. Khi đó trong khi quyết định về sản phẩm công ty sẽ quyết định nên chào bán sản phẩm/dịch vụ với mức độ tiêu chuẩn như thế nào.

Thông thường, các công ty không chỉ sản xuất hay cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ duy nhất, họ thường cung cấp một họ hay dòng sản phẩm hay dịch vụ. Sự đa dạng của sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ cho việc marketing chính những sản phẩm và dịch vụ đó.

Chiến lược sản phẩm trong marketing B2B

Chiến lược sản phẩm liên quan đến nhiều vấn đề như : *xác định chính sách sản phẩm, mục tiêu cụ thể của sản phẩm, loại sản phẩm và dịch vụ sẽ phát triển, duy trì và quản trị các dòng sản phẩm hiện tại, các loại hình dịch vụ hỗ trợ sản phẩm* như bảo hành, bảo trì, hỗ trợ kỹ thuật. Những chi tiết này chúng ta sẽ xem xét kỹ ở các phần tiếp theo trong chương này.

Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược sản phẩm

Cạnh tranh gia tăng. Cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên mọi phương diện, các công ty không chỉ đối đầu với đối thủ trong nước mà còn đối đầu với các đối thủ trên toàn thế giới.

Nhu cầu có nguồn gốc. Nhu cầu người tiêu dùng thay đổi rất nhanh chóng, do vậy nhu cầu của các khách hàng tổ chức cũng sẽ thay đổi theo để đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng.

Tính phức tạp của việc mua hàng tăng cao. Khách hàng ngày càng khó tính và ứng dụng các kỹ thuật và công nghệ mới để đánh giá những nhà cung cấp. Họ với những triết lý kinh doanh, quản trị mới như JIT đã làm thay đổi hoàn toàn thực tiễn mua hàng công nghiệp.

Yêu cầu về tiết kiệm lao động. Các công ty B2B ngày càng hướng đến việc giảm quy mô, do vậy họ rất nhạy cảm với chi phí lao động. Các máy móc, dây chuyền công nghệ tiết kiệm lao động ngày càng được ưa chuộng.

Yêu cầu về tiết kiệm năng lượng. Các cuộc khủng hoảng về năng lượng đã làm tăng yêu cầu của khách hàng về việc giảm định mức năng lượng.

Thiệt hại do sản phẩm thất bại. Tỷ lệ thất bại của sản phẩm ước 30 - 40%, sản phẩm thất bại có nghĩa là tổn thất về chi phí đầu tư từ việc tìm kiếm, nghiên cứu, thử nghiệm, đến việc đầu tư máy móc thiết bị, nhà xưởng để sản xuất.

Trên đây ta đã điếm qua một vài thực trạng của thị trường, mà thông qua vai trò của hoạch định chiến lược sản phẩm có thể giảm thiểu những rủi ro này.

Lý do thành công và thất bại của sản phẩm công nghiệp

Các yếu tố góp phần vào thành công của sản phẩm :

Tìm lời giải cho câu hỏi trên là điều mà các nhà nghiên cứu marketing, các học giả rất quan tâm. Nhiều nghiên cứu đã được tiến hành, câu trả lời chưa hoàn toàn thống nhất nhưng tựu trung thống nhất trên mấy nguyên nhân chính như sau :

Sản phẩm có tính cạnh tranh cao trên phương diện đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, cung cấp các tiện ích quan trọng và độc đáo cho khách hàng.

Công ty có khả năng marketing cao.

Công ty có công nghệ cao và khả năng chuyên sâu về sản xuất.

Thị trường mục tiêu rõ ràng, nhu cầu của khách hàng được hiểu rõ trước khi giới thiệu sản phẩm.

Đối với dịch vụ

Có khả năng marketing tốt và hiểu biết khách hàng.

Dịch vụ đầy tính sáng tạo và chất lượng cao.

Độc đáo đối với khách hàng.

Phù hợp với năng lực và danh tiếng của công ty.

Thị trường có tốc độ phát triển cao.

Các yếu tố gây ra thất bại của sản phẩm :

Tương tự như việc nghiên cứu các yếu tố thành công, các nhà nghiên cứu cũng không hoàn toàn thống nhất với nhau về nguyên nhân chính gây nên thất bại của các sản phẩm, tuy vậy họ đồng ý trên những điểm cơ bản sau :

Công ty không có đủ năng lực marketing, không có lợi thế cạnh tranh cần thiết, không có hiểu biết về thị trường.

Sản phẩm không mang lại cho khách hàng bất cứ lợi ích quan trọng nào khi so sánh với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Thậm chí có những sản phẩm không đáp ứng yêu cầu kỹ thuật của khách hàng.

Thiếu các nỗ lực marketing khi giới thiệu sản phẩm ra thị trường, hay những nỗ lực này không được điều khiển tốt.

Sản phẩm có các khiếm khuyết về công nghệ và thiết kế.

Giá quá cao.

Đối với dịch vụ :

Thị trường mục tiêu không rõ.

Không có quy trình phát triển dịch vụ mới.

Thiếu hệ thống thông tin nội bộ và thiếu sự tham dự của nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ trong quy trình phát triển dịch vụ.

Thiếu thử nghiệm trước khi tung ra thị trường.

Quá phụ thuộc vào các kênh trung gian trong việc cung cấp dịch vụ.

Thiếu chi phí điều khiển.

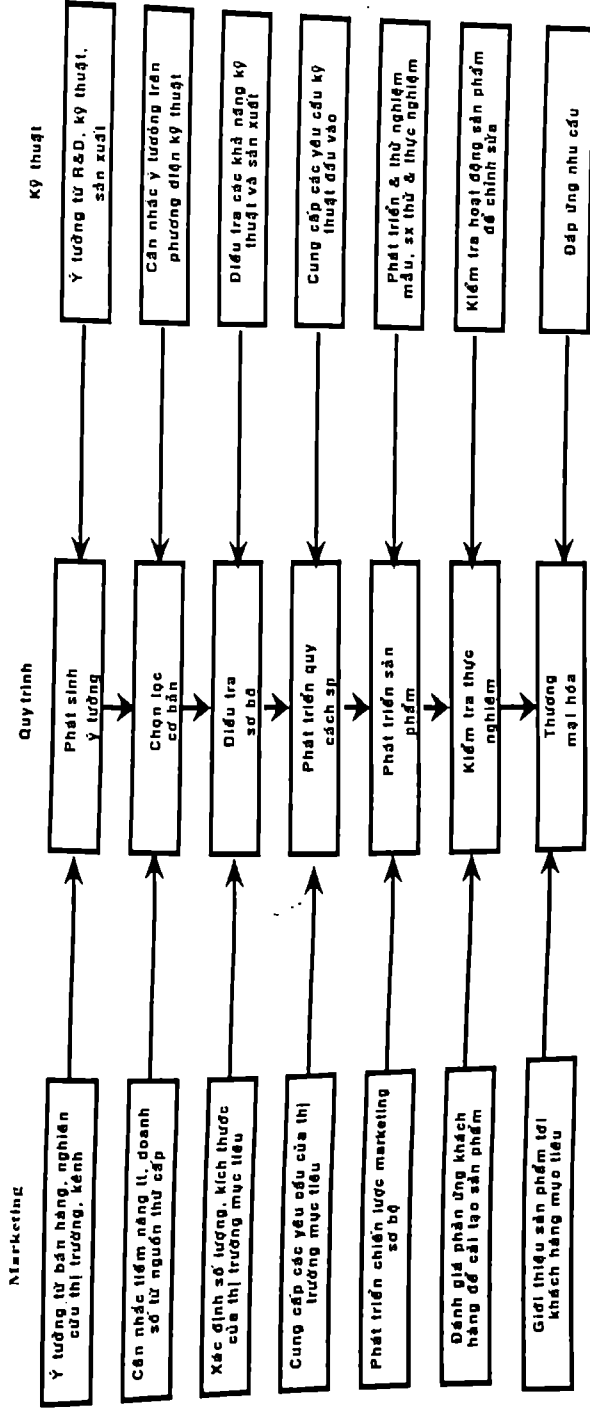
Không có khả năng duy trì sức cạnh tranh khi cạnh tranh gia tăng.

Quy trình hoạch định sản phẩm/dịch vụ

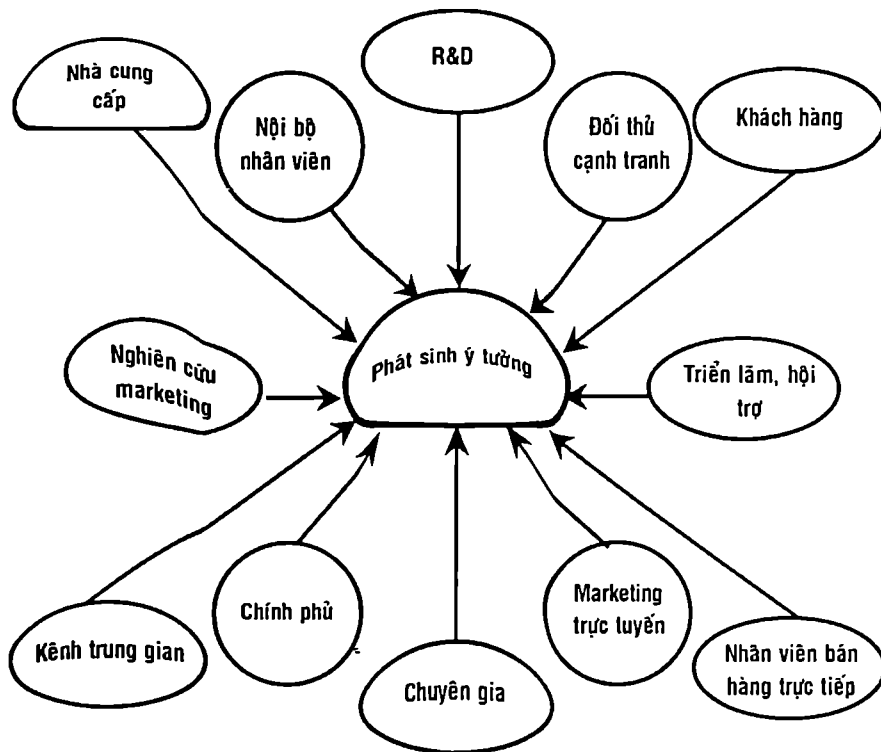
Quy trình gồm có 7 bước, được xây dựng trên nguyên tắc chọn lọc. Có nghĩa là những ý tưởng, kế hoạch không tốt sẽ bị loại. Chỉ có những ý tưởng, kế hoạch qua hết 7 bước mới được chấp nhận.

Phát sinh ý tưởng – Idea generation

Vấn đề quan trọng trong quy trình phát triển sản phẩm bắt nguồn từ các ý tưởng. Một công ty sẽ suy thoái nếu nó thiếu đi nguồn sinh lực là các ý tưởng mới.



Hình 6.3 : Quy trình phát triển sản phẩm mới.



Hình 6.4 : Nguồn ý tưởng sản phẩm/dịch vụ mới.

Nguồn của các ý tưởng sản phẩm/dịch vụ mới

Có rất nhiều nguồn cho các ý tưởng mới. Các nguồn này có thể từ bên trong hay từ bên ngoài công ty. Bên trong công ty các ý tưởng có thể xuất phát từ bộ phận R&D, nhân viên bán hàng, các nhà quản trị cao cấp... Mặt khác, các thành viên của kênh phân phối, khách hàng, đối thủ cạnh tranh là những nguồn ý tưởng bên ngoài rất có giá trị cho việc phát triển sản phẩm/dịch vụ mới của công ty.

Khuyến khích phát triển các ý tưởng

Mặc dù nguồn ý tưởng rất phong phú nhưng thường thì phải có một cơ chế, hay môi trường tốt để khuyến khích các nguồn này cung cấp ý tưởng. Có bốn điều kiện tiên quyết để tạo ra môi trường tốt :

Các nhà quản trị cần trao đổi về nhu cầu đối với các ý tưởng, nhằm phục vụ cho việc phát triển của công ty.

Những người đóng góp ý tưởng cần phải được bảo đảm rằng những ý tưởng của họ sẽ không bị vứt bỏ nếu chưa được cân nhắc kỹ lưỡng.

Các nhà quản trị sẵn sàng xem xét mọi ý tưởng.

Những người đóng góp được nhận biết và công nhận về những đóng góp của họ.

Các bước để khuyến khích cung cấp ý tưởng :

Thiết lập một vị trí để trao đổi và nộp các ý tưởng, vị trí này phải thuận tiện và được mọi người biết đến.

Thiết lập những buổi họp với sự có mặt của các đại diện của các phòng ban khác nhau để xem xét các ý tưởng một cách toàn diện.

Hỏi âm cho các ý tưởng một cách chính thức như văn bản, điện thoại, hay gặp gỡ cá nhân.

Ghi nhận sự đóng góp dù các ý tưởng không thành công.

Chọn lọc cơ bản – Basic screening

Đây là bước đánh giá và sàng lọc đầu tiên. Các công việc cần phải tiến hành :

Xây dựng danh mục các tiêu chuẩn đánh giá.

Đánh giá mức độ quan trọng và xác định trọng số.

Xây dựng các bản chỉ dẫn cụ thể cho từng tiêu chí.

Xác định cách cho điểm cho từng tiêu chí.

Các tiêu chí là thuộc phần chọn lọc cơ bản.

Các công ty khác nhau có các tiêu chí khác nhau, tuy nhiên nghiên cứu chỉ ra một vài loại tiêu chí thường được các công ty sử dụng trong bước này là :

Độ tương thích của ý tưởng sản phẩm mới với mục tiêu chung của công ty, sứ mệnh của nó, các mục tiêu chức năng như marketing, tài chính, vận hành, hay hình ảnh của công ty.

Độ lớn của thị trường, dự kiến doanh số và lợi nhuận cho sản phẩm mới.

Chi phí đầu tư cho sản phẩm mới.

Công ty có đủ nguồn lực, khả năng về marketing, vận hành, nghiên cứu & phát triển sản phẩm mới hay không ?

Độ tương thích của sản phẩm mới với các sản phẩm hiện có của công ty.

Cạnh tranh sẽ như thế nào khi sản phẩm mới xuất hiện ?

Lợi thế cạnh tranh của sản phẩm mới so với các sản phẩm cùng loại.

Khách hàng tiềm năng là ai ? Họ kỳ vọng điều gì từ sản phẩm mới và từ công ty sản xuất sản phẩm ?

Điều tra sơ bộ - Preliminary investigation

Nếu các ý tưởng thành công nó sẽ đi bước kế tiếp trong quy trình. Ở bước này, các nghiên cứu chi tiết về ý tưởng được tiến hành để quyết định xem có nên đưa qua bước xác định/phát triển quy cách (specification) của sản phẩm.

Bước này tìm các câu trả lời cụ thể cho các câu hỏi như thị trường mục tiêu, độ lớn của thị trường, hành vi khách hàng, đối thủ cạnh tranh,...

Xác định/phát triển quy cách sản phẩm – Develop specifications

Đây là bước quan trọng trong quy trình. Quy cách (specification) được định nghĩa là việc trình bày chính xác, chi tiết những tính năng, đặc điểm cần có của sản phẩm hay dịch vụ. Quy cách phải được diễn đạt, mô tả chính xác về mặt kỹ thuật, để tất cả các thành viên của quy trình hiểu rõ cần phải làm gì. Nói cách khác, quy cách định nghĩa hình thức mà sản phẩm và dịch vụ sẽ có. Quy cách có thể bao gồm các yếu tố như : chiều cao, độ rộng, sâu, trọng lượng, màu sắc, năng lượng sử dụng, đóng gói, các bộ phận cấu thành, các yêu cầu về pháp lý, các yếu tố về sản xuất.

Đây là bước rất quan trọng vì nó rất có ảnh hưởng đến thành công hay thất bại của sản phẩm. Nếu quy cách sản phẩm không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng thì sản phẩm sẽ hoàn toàn thất bại. Ngược lại, nếu quy cách không được định nghĩa rõ thì các bộ phận như chế tạo, sản xuất không thể sản xuất được cái mong muốn. Hay bộ phận mua hàng sẽ không thể mua được đúng nguyên vật liệu để sản xuất sản phẩm.

Giai đoạn này đòi hỏi các bộ phận như marketing, kỹ thuật, R&D phải phối hợp hết sức chặt chẽ để xây dựng quy cách sản phẩm. Không phải tất cả các ý tưởng đều được phát triển thành quy cách, có rất nhiều ý tưởng bị loại hay có những quy cách không thể dùng được.

Phát triển sản phẩm và dịch vụ - Product or service development

Lúc này các ý tưởng và quy cách được phát triển thành các sản phẩm hay dịch vụ cụ thể. Các sản phẩm mẫu được chế tạo trong phòng thí nghiệm, các sản phẩm này sẽ được thử nghiệm, mô phỏng, chỉnh sửa trong phòng thí nghiệm. Tuy nhiên có rất nhiều quy cách sản phẩm không qua được bước này vì các nhân viên chế tạo không thể tạo ra một sản phẩm phù hợp với các quy cách đó.

Kiểm tra thực nghiệm – Field test

Các sản phẩm mẫu được đưa ra hiện trường để thực nghiệm. Bước này nhằm kiểm tra hoạt động của sản phẩm và phản ứng của khách hàng. Phản hồi từ phía khách hàng sẽ được xem xét và là cơ sở để chỉnh sửa sản phẩm.

Thương mại hóa - Commercialization

Bây giờ các ý tưởng thành công sẽ đến bước cuối là đưa ra thị trường. Thực tế cho thấy bước giới thiệu sản phẩm là bước hết sức quan trọng đối với sự thành bại của sản phẩm hay dịch vụ mới. Các nỗ lực về marketing và kỹ thuật phải được đầu tư mạnh cho giai đoạn này.

Phần kế tiếp của chương này đề cập đến lý thuyết chu kỳ sống của sản phẩm, nghĩa là sản phẩm không vĩnh viễn nó có

đời sống hữu hạn. Đến một lúc nào đó nó sẽ được thay thế bởi các sản phẩm mới có tính năng ưu việt hơn – đó là các sản phẩm tiềm năng. Ví dụ các sản phẩm đĩa DVD đã thay thế các sản phẩm băng video truyền thống. Hay máy vi tính đã thay thế hoàn toàn các máy đánh chữ thông thường.

Quản trị các sản phẩm/dịch vụ hiện có

Phần trên chúng ta đã xem xét quy trình phát triển sản phẩm mới. Lúc này cần quay về cái cơ bản là quản trị các sản phẩm hiện có. Một khái niệm cơ bản trong quản trị các sản phẩm hiện có là : vòng đời sản phẩm (PLC - product life cycle).

Một sản phẩm thường trải qua 4 giai đoạn trong vòng đời sản phẩm là : giới thiệu, phát triển, trưởng thành, suy thoái.

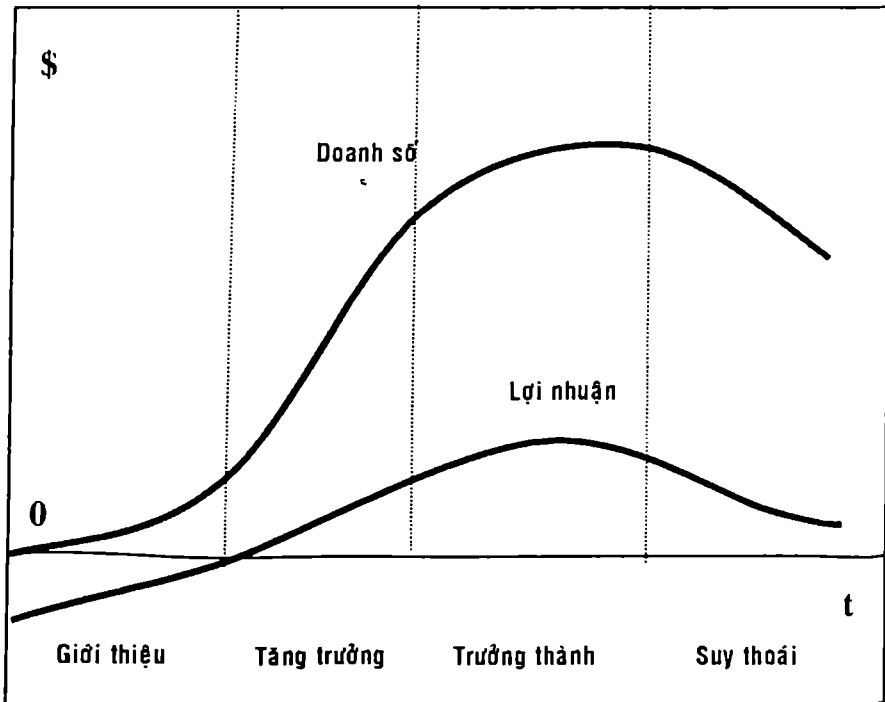
Giới thiệu

Các đặc tính của giai đoạn này là doanh số thấp vì khách hàng còn chưa biết đến sự có mặt của sản phẩm. Công việc quan trọng của nhà quản trị marketing là tạo ra nhận thức cho khách hàng. Lợi nhuận trong giai đoạn này rất thấp, thường là âm. Công cụ marketing trong giai đoạn này là sản phẩm và các hình thức xúc tiến. Đây là giai đoạn rất quan trọng của sản phẩm, nếu được chấp nhận nó sẽ tồn tại còn không thì nó sẽ không thể tiếp tục sống sót qua giai đoạn sau. Do vậy, kỹ năng của nhà quản trị trong việc kiểm tra, giới thiệu, và giám sát quy trình của một sản phẩm mới là hết sức quan trọng.

Phát triển

Trong giai đoạn này nhu cầu đối với sản phẩm tăng nhanh. Kết quả của quá trình xúc tiến và các khách hàng dùng thử ở giai đoạn giới thiệu bắt đầu phát huy tác dụng, và tạo ra hình

ảnh tốt cho sản phẩm. Lúc này nhiều cá nhân có ảnh hưởng mua trong tổ chức bắt đầu cân nhắc và đánh giá sản phẩm. Tuy nhiên sự quan tâm của thị trường cũng chính là động lực kích thích các đối thủ cạnh tranh. Do tính chất phức tạp của đặc tính kỹ thuật của các sản phẩm công nghiệp, các đối thủ cạnh tranh thường khó copy, nhưng họ có thể cải tiến và mô phỏng những sản phẩm sẵn có hay giới thiệu những dịch vụ khác. Lúc này, chiến lược tạo ra sự khác biệt là hết sức quan trọng trong việc tạo và duy trì thị phần. Trong giai đoạn này cạnh tranh lôi kéo các nhà phân phối công nghiệp cũng khá gay gắt nếu đặc tính sản phẩm cần được phân phối qua trung gian.



Hình 6.5 ; Các giai đoạn trong vòng đời sản phẩm.

Bảng 6.4 : Các kỹ thuật marketing trong từng giai đoạn vòng đời sản phẩm.

GIẢI ĐOẠN	GIỚI THIỆU	PHÁT TRIỂN	TRƯỜNG THÀNH	SUY THOÀI
Chiến lược tiếp thị tổng thể	Tạo ra nhận thức và chấp nhận của khách hàng	Thiết lập thị phần	Duy trì thị phần trong điều kiện cạnh tranh	Quản lý chi phí và duy trì lợi nhuận
Chiến lược sản phẩm	Phát triển và kiểm nghiệm mẫu sản phẩm trong nhà máy của khách hàng.	Thay thế những sản phẩm cũ để sản xuất sản phẩm mới.	Giới thiệu sản phẩm mới trên thị trường.	Loại bỏ sản phẩm cũ ra khỏi họ sản phẩm.
Thiết kế sản phẩm	Giới hạn số lượng mẫu mã để thu hút sự chấp nhận của thị trường.	Khác biệt hóa sản phẩm để đáp ứng yêu cầu của thị trường.	Duy trì lợi thế cạnh tranh thông qua chiến lược tạo sự khác biệt.	Chỉ cung cấp những mẫu cơ bản để duy trì khách hàng.
Chiến lược chiêu thị	Tạo nhận thức và nền tảng cho các chiến dịch bán hàng.	Tạo sự ưa chuộng nơi khách hàng và kênh trung gian.	Duy trì sự ưu thích nơi khách hàng và kênh trung gian.	Tối thiểu hóa chi phí để đối phó với sự giảm sút của cầu.
Chiến lược phân phối	Giới thiệu sản phẩm đến các khách hàng và thị trường mới.	Kiểm soát kênh nhằm tạo ra hiệu ứng thị trường tối ưu.	Duy trì kiểm soát kênh.	Giảm chi phí phân phối nhưng vẫn giữ khách hàng.
Chiến lược giá	Điều chỉnh giá sản phẩm cho phù hợp nhu cầu thị trường.	Điều chỉnh giá khi có đối thủ cạnh tranh.	Ổn định và tránh thay đổi giá.	Giảm lượng hàng tồn kho.

Trưởng thành

Giai đoạn này bắt đầu khi tốc độ tăng doanh số bắt đầu suy giảm. Ở phần đầu của giai đoạn này, doanh số tương đối ổn định và chi phí xúc tiến trên một đơn vị sản phẩm giảm. Do vậy, lợi nhuận thu được khá cao. Các khách hàng trở nên thận trọng và nhạy cảm với giá hơn nhiều so với hai giai đoạn trước. Với quy mô thị trường ổn định, các đối thủ có tính cạnh tranh thấp bắt đầu rút lui khỏi thị trường. Ở phần sau của giai đoạn này, khi doanh thu không còn tăng, thị trường đã bão hòa. Lúc này các đối thủ trở nên cạnh tranh gay gắt về giá, họ bắt đầu chuyển từ bán hàng trực tiếp sang sử dụng các kênh trung gian để tiếp tục phục vụ khách hàng đồng thời giảm chi phí hoạt động.

Suy thoái

Giai đoạn này bắt đầu khi doanh số giảm liên tục khi sản phẩm không còn sức hấp dẫn với các khách hàng hiện tại và có rất ít khách hàng mới trên thị trường. Hầu hết các đối thủ tìm cách rút lui khỏi thị trường để tìm cơ hội ở những chỗ khác. Những công ty còn lại tìm mọi cách để giảm chi phí marketing và kéo dài vòng đời của sản phẩm. Công ty sẽ phải chuyển từ bán hàng trực tiếp sang sử dụng các kênh phân phối, hay thực hiện franchised “nhượng quyền nhãn hiệu” các dịch vụ của mình cho các nhà cung cấp độc lập. Cuối cùng thì sản phẩm sẽ từ từ rút lui khỏi thị trường.

Vấn đề tổ chức quản trị sản phẩm. Việc tổ chức quản trị sản phẩm được thực hiện một cách khác nhau, dưới những hình thức khác nhau ở các công ty khác nhau. Ở đây ta xem xét bốn hình thức tổ chức quản trị sản phẩm thường thấy nhất ở các công ty là : giám đốc sản phẩm (product manager), hội đồng sản

phẩm mới (new product committees), các nhóm dự án (project teams), và nhóm phát triển sản phẩm mới (venture teams).

Giám đốc sản phẩm (Product manager). Khái niệm giám đốc phụ trách sản phẩm đã có từ lâu, kể từ khi các nhà quản trị nhận diện được tầm quan trọng của vấn đề sản phẩm. Nhiều người cho rằng trên thực tế không phải là các công ty cạnh tranh với nhau mà chính là các sản phẩm cạnh tranh với nhau. Trên thực tế, các giám đốc phụ trách sản phẩm chịu trách nhiệm điều phối các hoạt động marketing và bán hàng đối với những sản phẩm và dịch vụ cụ thể. Với trách nhiệm như vậy, giám đốc sản phẩm chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp với giám đốc marketing, giống như các giám đốc quảng cáo, giám đốc kinh doanh, giám đốc nghiên cứu marketing. Các nghiên cứu cho thấy, trong việc đưa ra các quyết định, giám đốc sản phẩm phải phối hợp với khách hàng, nhà phân phối, lực lượng bán hàng, các kỹ sư, các đại lý quảng cáo, hội đồng phát triển sản phẩm, và nhóm nghiên cứu marketing. Trách nhiệm của các giám đốc sản phẩm bao gồm việc phát triển và đánh giá các ý tưởng, hoạch định sản phẩm và dịch vụ mới, xây dựng và phát triển các kế hoạch marketing cho sản phẩm và dịch vụ, làm việc với giám đốc kinh doanh (sales manager) và các nhân viên bán hàng về các chiến lược bán hàng, làm việc với giám đốc phụ trách quảng cáo và các đại lý quảng cáo về các chương trình xúc tiến, làm việc với giám đốc phân phối về các vấn đề phân phối hàng đúng tiến độ. Tóm lại, giám đốc phụ trách sản phẩm đảm trách sản phẩm và dịch vụ từ khâu ý tưởng đến khi nó trong tay khách hàng, hỗ trợ thêm các dịch vụ hỗ trợ sản phẩm...

Mặc dù trách nhiệm rất nhiều, nhưng những giám đốc sản phẩm thường không có quyền lực thực tế. Anh ta có trách nhiệm

của một nhà quản trị nhưng thường không có nhân viên trực tiếp dưới quyền và làm việc như nhân viên văn phòng. Điều này cho thấy rằng quyền lực trong tay các giám đốc marketing, như vậy, dù có hay không sử dụng các giám đốc phụ trách sản phẩm thì các vấn đề về sản phẩm bàn trong chương này cuối cùng cũng thuộc về trách nhiệm của giám đốc marketing.

Hội đồng sản phẩm mới (New product committees). Dưới hình thức này, các quyết định được đưa ra bởi hội đồng gồm các thành viên từ các phòng ban khác nhau trong công ty. Ví dụ, công ty có thể chỉ định thành lập hội đồng sản phẩm mới bao gồm một số thành viên của các phòng ban như sản xuất, kỹ thuật, mua hàng, kinh doanh, nghiên cứu marketing, và R&D. Thường thì những thành viên hội đồng này chịu trách nhiệm tạm thời về công việc của hội đồng bên cạnh những công việc hiện có của họ. Mục tiêu của hội đồng là đảm bảo sự đại diện của các bộ phận chức năng, nó khuyến khích các thành viên của hội đồng làm việc chặt chẽ với nhau, xóa bỏ các ranh giới và ràng buộc trong nội bộ công ty.

Mặc dù lý thuyết có vẻ rất hay, nhưng trên thực tế cách tiếp cận này thường có nhiều khiếm khuyết. Vì hội đồng mang tính chất tạm thời, nên trách nhiệm và sự cam kết của các thành viên là không cao, các phòng ban thường cử những thành viên không đủ chất lượng tham gia vào hội đồng. Vì vậy, hình thức này ít được sử dụng.

Nhóm dự án (Project teams). Nhóm dự án là hình thức mở rộng của hội đồng sản phẩm mới. Các chuyên gia từ các phòng ban chức năng được phân công vào nhóm dự án, một giám đốc dự án được bổ nhiệm. Thường thì các thành viên của dự án được bổ nhiệm lâu dài và theo dự án từ khi bắt đầu cho

đến khi kết thúc. Ưu điểm của hình thức này là nó tạo ra dòng trao đổi thông tin tốt giữa các thành viên của dự án và loại bỏ được tâm lý tạm thời của các thành viên. Tuy nhiên, cách tiếp cận này cũng có những giới hạn của nó. Các nhân sự giỏi thường không mấy hứng thú làm việc trong các dự án lâu dài. Bên cạnh đó, việc hình thành ra một bộ phận dự án chuyên trách sẽ gây những mâu thuẫn mới với các bộ phận chức năng cũ. Cũng giống như hội đồng sản phẩm mới, vấn đề của nhóm dự án là vấn đề về thực hiện hơn là vấn đề về lý thuyết.

Nhóm phát triển sản phẩm mới (Venture teams). Đây là cách tiếp cận mới trong việc quản trị sản phẩm và cơ bản là sự mở rộng của hình thức nhóm dự án. Thường thì hình thức này được sử dụng khi phát triển các sản phẩm và dịch vụ, hay công cuộc kinh doanh hoàn toàn khác so với các hoạt động hiện tại của công ty. Nó mang tính chất lâu dài hơn nhóm dự án. Nếu như kế hoạch khả thi thì các thành viên của nhóm phát triển sản phẩm sẽ trở thành các nhà quản trị của bộ phận hay chi nhánh mới được lập ra để phục vụ cho dự án.

Nhóm thường có những tính chất sau :

Cấu trúc độc lập với các bộ phận khác của công ty.

Các thành viên được tuyển dụng từ các phòng ban chức năng của công ty.

Các vị trí quyền lực cũ trong công ty không nhất thiết được sử dụng trong nhóm.

Nhóm không chịu ràng buộc về thời gian, và liên kết hoạt động cho đến khi hoàn thành nhiệm vụ, điều này khuyến khích sáng tạo và cải tiến.

Phụ trách nhóm chịu trách nhiệm trước nhà quản trị cao cấp và có quyền đưa ra các quyết định quan trọng.

Ưu điểm của cách tiếp cận này là các thành viên chuyên nghiệp và cam kết cao, tính lâu dài và quyền quyết định của nhóm khá cao. Điểm yếu là các bộ phận chức năng trong công ty không muốn cung cấp những nhân viên giỏi nhất của mình vào tham dự nhóm.

Các sản phẩm B2B không những hữu hình mà còn quá hữu hình nhưng là các sản phẩm kỹ thuật nên rất khó hiểu với người bình thường. Điều này đòi hỏi các chuyên gia marketing B2B phải biết giới thiệu nó như thế nào để hữu hình hóa nó là điều đáng lẽ phải trình bày trong quyển sách này cũng phải bỏ qua. Đành phải xin lỗi bạn đọc vì người đọc Việt Nam không đọc sách dày. Việc trình bày về phát triển dòng sản phẩm, tổ hợp sản phẩm, chất lượng sản phẩm, đặc tính, kiểu dáng, bao bì,... các chiến lược sản phẩm trong vòng đời của nó quá sơ sài trong quyển sách này nên các bạn hãy tìm đọc trong các quyển sách viết về marketing của chúng tôi như : Marketing hiện đại, Quản trị marketing hiện đại.

Phần dịch vụ các bạn hãy tìm đọc trong quyển sách “*Marketing dịch vụ hiện đại*”, Lưu Đan Thọ, Tôn Thất Hoàng Hải, Cao Minh Nhật, NXB Tài Chính, năm 2016. Các chiến lược sản phẩm/dịch vụ trong marketing B2B sẽ được chúng tôi trình bày trong quyển sách “*Quản trị marketing B2B – Quản trị khách hàng công ty – Lý thuyết và tình huống thực hành ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Lưu Đan Thọ, Vương Quốc Duy, Vòng Thành Nam, NXB Tài Chính, năm 2016. Trong quyển sách Quản trị marketing B2B, chúng tôi còn trình bày riêng một chương về dịch vụ cho các công ty.



Tổng kết mục tiêu và nội dung chương 6

Sản phẩm công ty được phân loại thành trang thiết bị lắp đặt (khoản mục đầu tư vốn lớn), thiết bị phụ trợ (khoản mục vốn có chi phí thấp hơn và tồn tại trong thời gian ngắn hơn trang thiết bị lắp đặt), linh kiện và nguyên vật liệu (sản phẩm hoàn thiện của một nhà sản xuất, được sử dụng làm thành phần để chế tạo ra thành phẩm của nhà sản xuất khác), nguyên vật liệu thô (các nguồn lực tự nhiên như gỗ xẻ, thịt bò, hay sợi bông), hàng cung ứng thường xuyên (khoản mục chi tiêu thường xuyên mà công ty phải chi trả để vận hành hoạt động hàng ngày) và dịch vụ hỗ trợ kinh doanh (sản phẩm vô hình mà công ty mua để điều phối quá trình sản xuất và hoạt động của mình).



Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Tóm lược khái niệm về sản phẩm/dịch vụ nhưng hãy giải thích và minh họa chi tiết các cấp độ của nó.
2. Hãy định nghĩa sản phẩm/dịch vụ được cung cấp bởi nhà tư vấn quản trị, các công ty đào tạo cho công ty.
3. Người ta phân loại các sản phẩm công ty dựa trên các tiêu chí nào ? Hãy minh họa trình bày của bạn.
4. Trình bày hiểu biết của bạn về trang thiết bị lắp đặt. Tại sao nói trang thiết bị lắp đặt là sản phẩm đặc biệt và quan trọng nhất trong các sản phẩm công ty ? Hãy mô tả, giải thích và minh họa cụ thể về trang thiết bị lắp đặt.
5. Trình bày hiểu biết của bạn về thiết bị phụ trợ. Hãy mô tả, giải thích và minh họa cụ thể về thiết bị phụ trợ.

6. Trình bày hiểu biết của bạn về linh kiện (hay còn gọi là bộ phận cấu thành – component parts) và nguyên vật liệu đã qua chế biến (processed materials) hay còn gọi là nguyên liệu thành phần. Hãy mô tả, giải thích và minh họa cụ thể về linh kiện và nguyên vật liệu đã qua chế biến.

7. Trình bày hiểu biết của bạn về nguyên vật liệu thô. Hãy mô tả, giải thích và minh họa cụ thể về nguyên vật liệu thô.

8. Trình bày hiểu biết của bạn về hàng cung ứng thường xuyên. Hãy mô tả, giải thích và minh họa cụ thể về hàng cung ứng thường xuyên.

9. Hãy giải thích dịch vụ hỗ trợ sản phẩm là gì? Trình bày hiểu biết của bạn về dịch vụ hỗ trợ sản phẩm. Hãy mô tả, giải thích và minh họa cụ thể về dịch vụ hỗ trợ sản phẩm.

10. Trình bày hiểu biết của bạn về dịch vụ hỗ trợ kinh doanh. Hãy mô tả, giải thích và minh họa cụ thể về dịch vụ hỗ trợ kinh doanh.

11. Trình bày các bước trong quy trình hoạch định sản phẩm/dịch vụ mới. Giải thích và minh họa cụ thể.

12. Người ta quản trị các sản phẩm/dịch vụ hiện có như thế nào? Hãy liên hệ mô hình BCG và mô hình PLC? Phân tích những hạn chế của hai mô hình này.

13. Hãy xây dựng chiến lược sản phẩm cho một công ty mà bạn tự lựa chọn lấy và thảo luận trên lớp sau đó. Câu hỏi này nên làm theo nhóm.

Bài tập tình huống 1 : Minh Quân đặt ưu tiên hàng đầu là khách hàng. Chúng tôi đã đưa lên website kinhtetuanminh.vn, các bạn hãy lên mạng down về.

Chương 7

Chiến lược phân phối và quản trị chuỗi cung ứng

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ❶ Phân biệt được sự khác nhau giữa phân phối trong tiêu dùng và phân phối trong thị trường công ty.

- ❷ Hiểu được hệ thống phân phối trong marketing B2B bao gồm phân phối trực tiếp và phân phối gián tiếp.

- ❸ Tìm hiểu các vấn đề về quản trị kênh phân phối như : các thành viên của hệ thống phân phối công nghiệp; chiến lược kênh, quan hệ đối tác trong kênh.

- ❹ Biết được phân phối vật chất là gì và các hoạt động phân phối vật chất; các vấn đề liên quan đến hệ thống phân phối vật chất.

- ❺ Tìm hiểu các vấn đề của quản trị phân phối vật chất, thí dụ như vận chuyển, lưu kho, địa điểm nhà kho, kiểm soát hàng lưu kho, quản trị hàng tồn kho, quản trị nguyên vật liệu, bao bì, quy trình đặt hàng.

Chiến lược kênh phân phối – Channel strategy

Chiến lược kênh phân phối trong marketing B2B liên quan đến các công việc như xác định mục tiêu cụ thể của kênh, thiết kế những thỏa thuận phù hợp trong kênh, quyết định loại hình, số lượng trung gian cần sử dụng. Sau khi đưa ra các quyết định trên, các chương trình hành động cần được thiết kế và thực hiện để đưa các quyết định trên vào hiện thực. Chương trình hành động thường bao gồm việc lựa chọn các thành viên kênh, phát triển các thủ tục và thỏa thuận để tạo môi trường làm việc thuận lợi trong kênh. Cuối cùng, nhà quản trị marketing cần tổ chức các hoạt động phân phối vật chất thích hợp để đưa hàng hóa, và dịch vụ đến tay khách hàng một cách hiệu quả nhất.

Sự khác biệt giữa chiến lược phân phối trong thị trường B2C và trong thị trường B2B

Trên nguyên tắc, không có sự phân biệt nào giữa cách thức tiếp cận về mặt chiến lược giữa chiến lược phân phối trong tiêu dùng và chiến lược phân phối trong thị trường tổ chức. Các khái niệm, cách tiếp cận hệ thống đã được trình bày trong các giáo trình quản trị marketing vẫn giữ nguyên giá trị của nó. Tuy nhiên, trên thực tiễn ta có thể phác họa một vài nét khác biệt chính yếu về phân phối giữa hai thị trường này. *Thứ nhất*, kênh phân phối trong thị trường tổ chức thường ngắn hơn kênh phân phối trong tiêu dùng. Có đến 3/4 doanh số sản phẩm dịch vụ của thị trường tổ chức được bán qua kênh trực tiếp. Ngay cả khi các kênh gián tiếp được sử dụng, kênh phân phối trong thị trường tổ chức vẫn khá ngắn (thường chỉ 1, đến tối đa 2 cấp). *Thứ hai*, trong thị trường tổ chức không có nhiều loại hình trung gian để lựa chọn như trong tiêu dùng, hầu như chỉ có hai loại trung gian chính là đại diện nhà sản xuất và các nhà phân phối công nghiệp

cũng như một vài biến thể của hai loại này. Sự kém đa dạng này giới hạn lựa chọn của các nhà quản trị marketing. Ngoài ra, không phải lúc nào, hay trên bất cứ thị trường nào cũng có đủ các loại hình trên để lựa chọn. Đây cũng là một khó khăn đáng kể đối với các công ty. Thứ ba, do đặc tính của các sản phẩm của thị trường tổ chức, khách hàng thường có yêu cầu rất cao đối với các dịch vụ về bán hàng, hỗ trợ kỹ thuật, tư vấn, đào tạo. Chính điều này là câu trả lời cho sự khác biệt thứ hai nêu trên. Nó là yêu cầu đối với các trung gian của thị trường tổ chức, những người cần có những kỹ năng kỹ thuật, bán hàng cần thiết. Thứ tư, tồn kho cũng là một vấn đề lớn trong thị trường tổ chức. Nếu như một cửa hàng bán lẻ hết kem đánh răng thì người tiêu dùng đơn giản chỉ khó chịu và chuyển sang cửa hàng khác, còn nếu như nhà phân phối công nghiệp lại không có hàng để cung cấp cho khách hàng của mình đang phục vụ nhu cầu sản xuất thì vấn đề lại trở nên không thể chấp nhận. Rồi những khuynh hướng mới trong kinh doanh như JIT cũng đòi hỏi các nhà sản xuất phải có kế hoạch thích ứng một cách hiệu quả nhất. Vấn đề này sẽ xem xét trong phần quản trị phân phối vật chất. Cuối cùng, trong thị trường tổ chức quan hệ giữa nhà sản xuất – khách hàng, hay nhà sản xuất – trung gian – khách hàng rất khăng khít. Rất nhiều những liên minh chiến lược (strategic alliance) đã hình thành giữa các mối quan hệ này để tạo dựng lợi thế cạnh tranh.

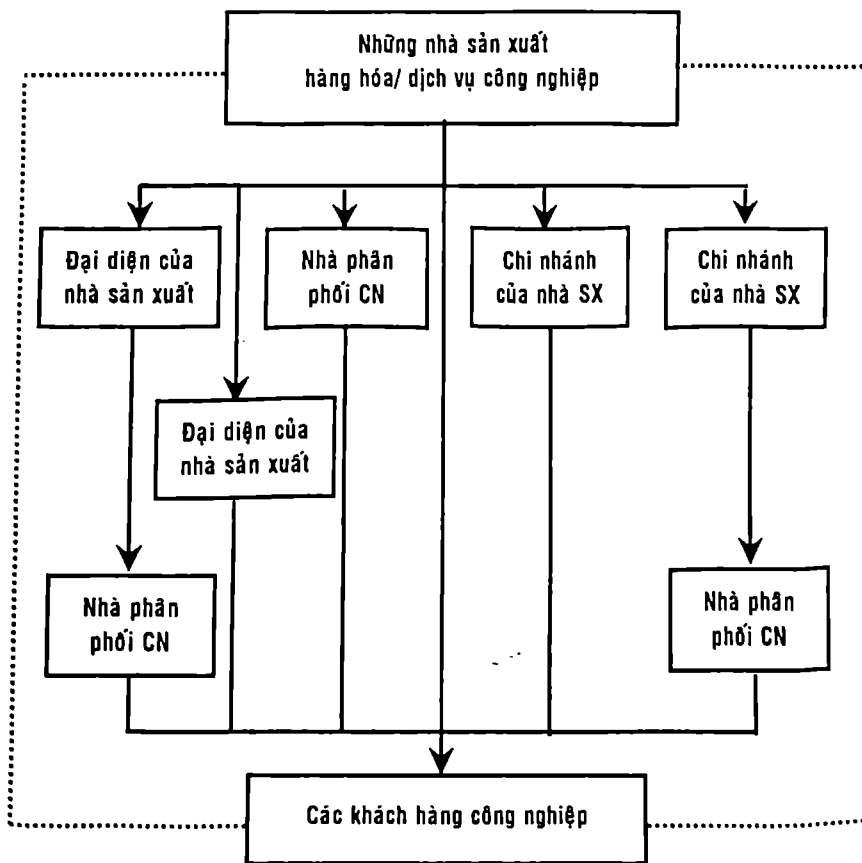
Vì trang sách có hạn, nên nhiều phần minh họa, giải thích, phân tích, bình luận và tình huống trong quyển sách này, đặc biệt là từ chương 6 trở đi được chúng tôi đưa lên website : **kinhtetuanminh.vn**. Trang web này là nơi cung cấp kiến thức và tương tác với anh chị em giảng viên và các bạn sinh viên.

Bảng 7.1 : So sánh chiến lược phân phối trong thị trường tiêu dùng và trong thị trường tổ chức.

YẾU TỐ	THỊ TRƯỜNG TIÊU DÙNG	THỊ TRƯỜNG TỔ CHỨC
Tầm quan trọng	Quan trọng vì người tiêu dùng đánh giá cao uy tín của những nhà bán lẻ trên thị trường.	Rất quan trọng vì không có hàng lớn kho, hay không thực hiện được hợp đồng (backorder), trễ hạn giao hàng sẽ gây ra rất nhiều tổn kém cho khách hàng.
Kiểm soát kênh	Kênh thường bị kiểm soát bởi các nhà sản xuất hay tổ chức bán lẻ có qui mô lớn.	Kênh thường được kiểm soát bởi các nhà sản xuất, mặc dù đôi khi các nhà phân phối công nghiệp cũng đóng vai trò kiểm soát
Độ dài của kênh	Thường dài, và qua nhiều cấp kênh trung gian độc lập.	Thường ngắn và trực tiếp, không có trung gian. Ngay cả khi có kênh trung gian nó vẫn khá ngắn.
Các loại trung gian	Có rất nhiều loại (bán sỉ, bán lẻ, đại lý...).	Có hai loại thường gặp nhất là: các nhà phân phối công nghiệp và các đại diện của nhà sản xuất.
Khối lượng hàng bán qua trung gian	Phần lớn sản phẩm được bán qua các kênh trung gian, chỉ có 5% sản phẩm được bán trực tiếp cho người tiêu dùng.	Phần lớn (hơn 75%) sản phẩm được bán trực tiếp cho khách hàng, đặc biệt là các sản phẩm có giá trị cao.
Đặc trưng của khách hàng	Lựa chọn nhà bán lẻ chủ yếu dựa trên cảm xúc và hình ảnh / ấn tượng.	Lựa chọn ít dựa trên cảm tình, mà trên hiệu quả hoạt động.
Tồn kho	Tập trung ở nhà bán sỉ và bán lẻ	Tập trung nhiều ở kênh.
Bán hàng trực tiếp	Tùy loại sản phẩm mà có thể quan trọng hay không	Rất quan trọng, thường là kênh phân phối cơ bản trong tiếp thị công nghiệp.
Khách hàng quốc gia, chính yếu	Thường chỉ với các kênh trung gian lớn như các nhà bán sỉ hay bán lẻ.	Thường xuyên với các khách hàng lớn và trung gian.
Quan hệ với khách hàng	Quan hệ xây dựng trên tính trung thành và độ thỏa mãn của khách hàng.	Quan hệ chặt chẽ giữa nhà sản xuất và kênh trung gian.

I. Hệ thống phân phối trong marketing B2B

Trên Hình 7.1, ta thấy các nhà sản xuất công nghiệp có thể phân phối hàng hóa đến tay khách hàng thông qua :



Hình 7.1 : Hệ thống phân phối giữa các công ty.

Phân phối trực tiếp

Phân phối gián tiếp

Nhà sản xuất – nhà phân phối công nghiệp – khách hàng.

Nhà sản xuất – đại diện nhà sản xuất – khách hàng.

Nhà sản xuất – đại diện nhà sản xuất – nhà phân phối công nghiệp – khách hàng.

Các cách kết hợp khác.

Nội dung phần này sẽ xem xét hai loại hình phân phối chính trong thị trường công nghiệp : phân phối trực tiếp và phân phối gián tiếp.

1.1. Phân phối trực tiếp

Đây là hình thức phân phối được sử dụng rộng rãi nhất trong thị trường tổ chức B2B. Thuật ngữ trực tiếp nghĩa là không có các trung gian độc lập tham gia vào quá trình phân phối. Sản phẩm được phân phối trực tiếp từ nhà sản xuất đến tay khách hàng. Không có trung gian không có nghĩa là không có gì giữa khách hàng và nhà sản xuất mà đứng giữa họ là các nhân viên bán hàng của công ty.

Phân phối trực tiếp hay bán hàng trực tiếp

Kênh marketing ngắn và đơn giản nhất là kênh trực tiếp. Kênh trực tiếp (direct channel) đưa hàng hóa đi trực tiếp từ nhà sản xuất tới khách hàng công ty sử dụng cuối cùng. Kênh này chính là một bộ phận của hoạt động bán hàng trực tiếp (direct selling), chiến lược marketing B2B mà trong đó nhà sản xuất tiếp xúc bán hàng trực tiếp cho công ty sử dụng cuối cùng. Hoạt động bán hàng trực tiếp là một lựa chọn quan trọng đối với những loại hàng hóa cần giới thiệu chi tiết, để thuyết phục khách hàng mua sản phẩm.

Bán hàng trực tiếp đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động marketing giữa các khách hàng tổ chức. Phần lớn các kho

hàng lớn, thiết bị phụ kiện, thậm chí là cả chi tiết, linh kiện và nguyên vật liệu thô được bán thông qua sự liên hệ trực tiếp giữa công ty sản xuất và khách hàng cuối cùng.

Nhân viên bán hàng khu vực. Đây là hình thức được sử dụng rộng rãi nhất, họ là những nhân viên hưởng lương của công ty và bán hàng trực tiếp cho các khách hàng. Những người này thường bám trụ ở một khu vực nào đó, liên hệ với khách hàng, đóng vai trò trung gian giữa công ty và khách hàng. Hàng hóa được chuyển từ nhà máy hay các văn phòng khu vực đến khách hàng. Văn phòng khu vực đôi khi không cần thiết. Hình thức quản trị các nhân viên này là kỹ thuật quản trị bán hàng (sales management). Việc tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm, đánh giá, khen thưởng, hay sa thải những nhân viên này hết sức quan trọng trong marketing khách hàng tổ chức B2B. Phần này chúng ta sẽ xem xét kỹ lưỡng ở chương xúc tiến.

Những nhân viên bán hàng trong công ty. Một số công ty sử dụng hình thức này, những nhân viên này ở trong văn phòng và gọi điện thoại đến các khách hàng. Hình thức này hiếm khi được sử dụng đơn độc, nó thường được sử dụng cùng với các hình thức khác để hỗ trợ. Ví dụ, hình thức này thường được sử dụng để liên lạc với các khách hàng mua lại trực tiếp (straight rebuy customers). Hình thức này gần tương tự hình thức trên, chỉ thay việc liên hệ trực tiếp bằng liên hệ qua điện thoại.

Telemarketing. Hình thức này là một loại mở rộng của hình thức nhân viên bán hàng trong công ty. Nó sử dụng các loại phương tiện truyền thông hiện đại để giao tiếp và kết nối với khách hàng. Hiện nay bán hàng qua mạng Internet rất phát triển. Công nghệ thông tin đã mở ra những cơ hội và những thách thức

mới cho các nhà sản xuất. Bên cạnh Internet, thư điện tử, thư tín (bưu điện) cũng là những hình thức được sử dụng trong telemarketing. Phần này sẽ được trình bày kỹ hơn trong chuyên đề cuối “Marketing trực tuyến”.

Catalogs. Hình thức này không phổ biến lắm. Đây là hình thức bán hàng trực tiếp nhưng không có yếu tố con người. Hình thức này thường được áp dụng với các sản phẩm có tính tiêu chuẩn cao như các sản phẩm MRO, các nguyên vật liệu, hay linh kiện (các bộ phận cấu thành). Hình thức này rất giản đơn, khách hàng xem catalogs, đặt hàng, hàng sẽ được chuyển từ nhà máy đến khách hàng. Không có nhân viên bán hàng nào.

Các khách hàng quốc gia và khách hàng lớn. Đây là hình thức khá phổ biến trong marketing khách hàng tổ chức. Nhà sản xuất bán hàng trực tiếp cho các khách hàng lớn của mình mà không thông qua trung gian. Thường thì giữa nhà sản xuất và khách hàng lớn tồn tại mối quan hệ mật thiết, hay hình thành liên minh chiến lược (strategic alliance). Các công ty thường có ba cách tiếp cận cơ bản đối với các khách hàng lớn (key account) : (1) chỉ định một nhà quản trị cao cấp chịu trách nhiệm với một khách hàng lớn; (2) chỉ định một chuyên gia bán hàng chịu trách nhiệm; (3) hình thành một bộ phận bán hàng và dịch vụ phụ trách phục vụ một hay vài khách hàng lớn.

Chúng ta đã xem xét các hình thái phân phối trực tiếp. Trên thực tế thì phân phối trực tiếp rất có ý nghĩa khi :

Lợi nhuận biên tế cao.

Sản phẩm có vai trò quan trọng đối với người mua.

Sản phẩm có đặc tính kỹ thuật phức tạp.

Khách hàng có yêu cầu cao về các dịch vụ trước và sau khi bán hàng.

Đơn hàng thường có giá trị cao.

Sản phẩm đòi hỏi tính cá biệt hóa cao.

Sản phẩm chịu sự thay đổi công nghệ nhanh chóng.

1.2. Phân phối gián tiếp

Mặc dù phần lớn hàng hóa và dịch vụ công nghiệp được bán trực tiếp, điều này không có nghĩa là các kênh phân phối gián tiếp không quan trọng. Xu hướng các công ty ngày càng muốn tiết kiệm chi phí và chuyển dần từ phân phối trực tiếp sang phân phối gián tiếp.

1.2.1. Nhà phân phối công nghiệp

Là những trung gian độc lập, tại địa phương. Họ mua, lưu trữ và bán các sản phẩm công nghiệp như thiết bị nhẹ, MRO. Những nhà phân phối công nghiệp đóng vai trò là những nhà bán sỉ trong thị trường công nghiệp. Có ba loại chính :

Nhà phân phối chuyên môn. Là nhà phân phối công nghiệp chuyên bán một hay vài sản phẩm nhất định. Họ thường bán một họ sản phẩm chính với doanh số của họ sản phẩm này chiếm trên 50% tổng doanh số.

Nhà phân phối tổng hợp. Ngược lại với các nhà phân phối chuyên môn là các nhà phân phối tổng hợp. Họ như những siêu thị công nghiệp, bán rất nhiều loại hàng hóa công nghiệp và không chuyên một loại sản phẩm nào. Không có dòng sản phẩm nào chiếm trên 50% tổng doanh số.

Nhà phân phối kết hợp. Đây là loại hình trung gian khá đặc biệt, họ vừa bán các sản phẩm công nghiệp vừa bán các sản phẩm tiêu dùng. Thường thì dòng là sự kết hợp của hai loại hình nhà bán sỉ (trong tiêu dùng) và nhà phân phối (công nghiệp).

Bán hàng qua nhà phân phối công nghiệp

Khó kết luận chính xác mức độ sử dụng nhà phân phối công nghiệp, điều này tùy thuộc ngành công nghiệp, tùy loại sản phẩm, và tùy thuộc vào độ sẵn có và tính chuyên nghiệp của các nhà phân phối công nghiệp. Loại trung gian này thường được dùng khi :

Sản phẩm tương đối chuẩn hóa (standardized).

Giá đơn vị của sản phẩm thấp.

Giá trị đơn hàng nhỏ.

Lợi nhuận biên tế nhỏ.

Nỗ lực mua hàng của khách hàng thấp.

Khách hàng mua hàng thường xuyên.

Thị trường phân cấp và phân tán.

Khách hàng đòi hỏi thời gian từ khi đặt hàng đến khi giao hàng ngắn (short lead time).

Các lợi ích gì khi sử dụng nhà phân phối công nghiệp

Đầu tiên họ cung cấp cho công ty lực lượng bán hàng sẵn có của mình. Thứ hai, họ là những chuyên gia ở địa phương nên họ biết rõ đặc điểm, tính chất khách hàng hơn hẳn nhà sản xuất. Do ở tại địa phương nên họ có khả năng giao hàng hóa và cung cấp các dịch vụ cho khách hàng nhanh chóng. Thứ ba, họ thực

hiện chức năng tồn kho, điều này làm giảm khối lượng tồn kho của nhà sản xuất ở từng khu vực, cũng như chi phí cho việc xây dựng nhà kho, máy móc bốc xếp hàng hóa. Thứ tư, nhà phân phối chia sẻ một phần chức năng tài chính (cung cấp tín dụng cho khách hàng). Thay vì phải cung cấp tín dụng cho nhiều khách hàng lẻ, nhà sản xuất chỉ phải cung cấp tín dụng cho một vài nhà phân phối. Thứ năm, họ là những nguồn thông tin thị trường quý giá cho công ty. Ngoài ra các nhà phân phối công nghiệp thường rất có khả năng và kiến thức kỹ thuật do đó họ là những nguồn thông tin kỹ thuật và ý tưởng sản phẩm mới rất quan trọng. Cuối cùng, việc sử dụng các nhà phân phối công nghiệp giảm thiểu chi phí mua hàng của khách hàng. Thường thì các nhà phân phối sẽ xé nhỏ gói hàng, bán, thực hiện dịch vụ, giao hàng nhanh chóng cho khách hàng, do đó sẽ giảm đáng kể chi phí cho khách.

Những hạn chế khi sử dụng nhà phân phối công nghiệp

Khi sử dụng nhà phân phối công nghiệp, các nhà quản trị marketing thường băn khoăn về vấn đề kiểm soát. Đôi khi nhà sản xuất không thể nào kiểm soát nội nhà phân phối. Họ là những trung gian độc lập nên nhiều khi không tuân theo những quy định và thủ tục của nhà sản xuất. Họ đơn giản là bỏ qua những lời khuyên và không hợp tác trong những chương trình marketing của nhà sản xuất. Hơn nữa, đôi khi họ không có đủ khả năng kỹ thuật và dịch vụ để thực hiện chức năng của mình. Họ thường bán nhiều sản phẩm cạnh tranh lẫn nhau và thường không tập trung vào sản phẩm của nhà sản xuất. Đôi khi các sản phẩm của họ còn có ảnh hưởng tiêu cực đến việc bán các sản phẩm của nhà sản xuất. Họ cũng như các nhà bán lẻ và bán sỉ ở thị trường tiêu dùng, chạy theo doanh thu và lợi nhuận, nên

không muốn đầu tư nhiều thời gian vào một sản phẩm nào. Bên cạnh đó nếu ở khu vực của nhà phân phối có các khách hàng lớn của nhà sản xuất, thì đây cũng là nguồn gốc của mâu thuẫn, vì nhà sản xuất thường không cho phép các nhà phân phối bán hàng cho các khách hàng lớn của mình, còn nhà phân phối thì rất muốn bán cho họ vì những khách hàng này thường mua với số lượng lớn và giá cao.

Mặt khác, các nhà sản xuất thường muốn các nhà phân phối phải duy trì một lượng hàng tồn kho lớn hơn lượng mà nhà phân phối muốn. Đây cũng là một mâu thuẫn cần giải quyết.

Tương lai của các nhà phân phối công nghiệp

Các nhà phân phối công nghiệp có khuynh hướng lớn lên về quy mô và chuyên môn hóa cao hơn do yêu cầu của thị trường. Các hình thức liên kết, sát nhập, hay liên minh chiến lược xuất hiện như một cứu cánh cho khuynh hướng này. Kết quả là số lượng các nhà phân phối công nghiệp giảm đi nhưng quy mô và tính chuyên môn sẽ tăng lên rất cao. Tuy nhiên trên thị trường vẫn tồn tại những nhà phân phối nhỏ với trình độ chuyên môn hóa rất cao, họ nhắm vào những phân khúc nhỏ và đặc biệt trên thị trường, nơi mà các nhà phân phối lớn không có khả năng cạnh tranh.

Các nhà sản xuất có xu hướng giảm bớt số lượng các nhà phân phối để tăng mức độ kiểm soát kênh. Khuynh hướng xây dựng quan hệ chặt chẽ giữa nhà sản xuất và nhà phân phối trở nên hiển nhiên.

Tuy nhiên, một khuynh hướng chung nổi bật lên trên các khuynh hướng là khuynh hướng tăng cường sử dụng các nhà phân phối công nghiệp.

Kỳ vọng của các nhà phân phối công nghiệp nơi nhà sản xuất

Các nhà sản xuất cần hiểu rõ các đối tác của mình cần gì và kỳ vọng điều gì. Qua nghiên cứu người ta nhận thấy các nhà phân phối công nghiệp thường kỳ vọng những vấn đề sau đây từ phía nhà sản xuất :

Giao hàng đúng thời hạn. Phẩm chất quan trọng nhất mà các nhà phân phối công nghiệp dùng để đánh giá nhà cung cấp của mình là giao hàng đúng hạn. Nếu một đơn hàng bị trễ hạn thì nhà phân phối công nghiệp cần được báo trước.

Giao tiếp – truyền thông. Cần thiết lập kênh giao tiếp – truyền thông hữu hiệu giữa nhà sản xuất và kênh phân phối.

Trung thực và chân thành. Nhà sản xuất phải là một đối tác đáng tin cậy, trung thực và chân thành trên mọi khía cạnh. Một lời nói dối hay lợi dụng thời điểm khó khăn để hưởng lợi sẽ là những vết nhơ không thể quên đi.

Hỗ trợ marketing và kỹ thuật. Các nhà phân phối công nghiệp muốn được hỗ trợ về bán hàng, marketing, và kỹ thuật. Hình thức hỗ trợ rất đa dạng, có thể là những khóa huấn luyện, hay các chương trình marketing hỗ trợ...

Chất lượng sản phẩm và đổi mới sản phẩm. Chất lượng sản phẩm là yêu cầu trọng yếu của nhà phân phối đối với nhà sản xuất. Bên cạnh đó họ còn mong muốn luôn có những sản phẩm mới với chất lượng cao hơn.

1.2.2. Đại diện nhà sản xuất

Một loại trung gian khác rất thường thấy trong thị trường tổ chức là người đại diện nhà sản xuất. Họ là những nhân viên

bán hàng chuyên nghiệp, độc lập, đại diện cho một hay vài nhà sản xuất trên cơ sở hưởng hoa hồng theo doanh số bán. Họ có thể bán một hay nhiều loại sản phẩm, những sản phẩm này thường có tính bổ sung cho nhau hơn là có tính cạnh tranh lẫn nhau. Những người này có thể hoạt động một mình, cộng tác một vài người, hay là một công ty (tổ chức). Trong tài liệu này, thuật ngữ đại diện nhà sản xuất được sử dụng cho cả hai loại hình là cá nhân hay tổ chức.

Không giống như các nhà phân phối công nghiệp, đại diện nhà sản xuất thường không thực hiện chức năng lưu kho. Tuy nhiên trên thực tế xuất hiện khuynh hướng các đại diện cũng thực hiện chức năng lưu kho ở địa phương. Những người được gọi là các đại diện có lưu kho. (stocking representative).

Bán hàng qua đại diện nhà sản xuất

Thực tiễn đại diện nhà sản xuất thường được sử dụng để bán các loại sản phẩm như dụng cụ và thiết bị điện tử, các loại khoáng sản, hay các sản phẩm cung ứng (supplies – MRO). Thường khi sử dụng các đại diện nhà sản xuất công nghiệp cần thỏa mãn các điều kiện sau :

Khách hàng đòi hỏi dịch vụ bán hàng trực tiếp, nhưng thị trường không đủ lớn để xây dựng lực lượng bán hàng riêng của công ty.

Lợi nhuận biên tế không đủ lớn để thiết lập lực lượng bán hàng riêng, nhưng đặc điểm sản phẩm và khách hàng đòi hỏi phải bán hàng trực tiếp.

Nhà sản xuất thâm nhập thị trường mới và muốn thâm nhập với tốc độ nhanh bằng một lực lượng bán hàng trực tiếp sẵn có tại khu vực.

Sản phẩm sẽ được bán tốt hơn khi bán cùng với những sản phẩm của các nhà sản xuất khác.

Những lợi ích khi sử dụng đại diện nhà sản xuất :

Các đại diện thường đã có sẵn những mối quan hệ trên thị trường, nên sử dụng họ sẽ cho phép nhà sản xuất thâm nhập nhanh chóng vào thị trường.

Các đại diện thường bán nhiều loại sản phẩm có tính bổ sung cho nhau nên sẽ thuận tiện hơn những nhân viên bán hàng của công ty vì những người này chỉ bán 1 loại sản phẩm.

Đối với những sản phẩm có tính thời vụ, thì việc sử dụng đại diện sẽ lại càng có lợi hơn.

Có những khu vực thị trường không đủ lớn để nuôi một lực lượng bán hàng của chính nhà sản xuất.

Hơn nữa đôi khi đại diện nhà sản xuất hiện diện như là lựa chọn duy nhất, khi khả năng tài chính của công ty giới hạn.

Cuối cùng, đại diện nhà sản xuất thường không thích thay đổi khu vực hoạt động nên doanh số trong khu vực sẽ ổn định hơn việc sử dụng đội ngũ bán hàng của chính nhà sản xuất.

Những hạn chế khi sử dụng đại diện nhà sản xuất

Thường rất khó quản trị và kiểm soát những đại diện bán hàng loại này vì họ thường đại diện cho nhiều loại sản phẩm. Nếu sản phẩm đòi hỏi phải có nhiều thời gian và nỗ lực bán hàng thì các đại diện thường không thích thú và sẵn sàng. Họ hiếm khi đầu tư đủ nỗ lực bán hàng cần thiết cho một loại sản phẩm theo yêu cầu của nhà sản xuất. Do quá bận rộn chạy theo doanh số nên rất khó thu thập những thông tin phản hồi của thị trường từ phía những đại diện loại này. Mặt khác, họ thường

thích tập trung nỗ lực bán hàng vào các khách hàng lớn và những đơn hàng (dự án) lớn của công ty. Do vậy, nếu như công ty có rất nhiều khách hàng nhỏ thì rất khó sử dụng loại hình phân phối này. Các đại diện thường không lưu kho hay lưu kho với số lượng rất ít nên nhiều khi không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Cuối cùng, chất lượng của từng đại diện bán hàng rất quan trọng, nó quyết định thành công hay thất bại của công ty. Những người đại diện bán hàng xuất sắc sẽ mang lại những kết quả phi thường, còn những người kém cỏi sẽ đẩy công ty đến chỗ phá sản.

Tương lai của đại diện nhà sản xuất

Các nhà sản xuất ngày càng có khuynh hướng sử dụng các đại diện bán hàng loại này để thay thế cho các nhân viên bán hàng của mình. Lý do chính là do chi phí đầu tư cho một nhân viên bán hàng (company salesforce) quá đắt. Tuy nhiên không phải lúc nào cũng có thể tìm ra các đại diện bán hàng cho một số mặt hàng hay thị trường nào đó và như đã phân tích ở trên có khá nhiều hạn chế khi sử dụng các đại diện bán hàng.

Kỳ vọng của đại diện bán hàng nơi nhà sản xuất

Để có thể sử dụng, quản trị các đại diện có hiệu quả, các nhà quản trị marketing cần biết những đại diện này có những nhu cầu và kỳ vọng điều gì từ phía các nhà sản xuất. Qua nghiên cứu, người ta nhận thấy các đại diện nhà sản xuất thường có những kỳ vọng sau :

Tỷ lệ hoa hồng cao nhất có thể được : hầu hết các đại diện đều muốn các nhà sản xuất phải cho họ tỷ lệ hoa hồng cao nhất có thể được. Những nhà sản xuất có ý muốn giảm tỷ lệ này thường không được xem là một đối tác được ưa thích.

Đào tạo về sản phẩm : các đại diện nhà sản xuất cũng có yêu cầu bức thiết về việc nhà sản xuất phải đào tạo và hướng dẫn họ về tính năng kỹ thuật cũng như các ứng dụng quan trọng của sản phẩm.

Các hỗ trợ : mặc dù là những đại diện độc lập nhưng các đại diện nhà sản xuất cũng rất cần những sự hỗ trợ của nhà sản xuất trên phương diện giải quyết những yêu cầu hay vấn đề của khách hàng.

Xúc tiến và quảng cáo : để bán hàng tốt, các đại diện của nhà sản xuất tin rằng họ cần có sự hỗ trợ từ phía nhà sản xuất trên phương diện quảng cáo và xúc tiến.

Cần có phần thưởng khi tìm ra những khách hàng mới : để hướng dẫn các nỗ lực tìm kiếm khách hàng của đại diện, nhà sản xuất cần thiết kế chính sách khuyến khích khi đại diện tìm được các khách hàng mới, vì công việc này đòi hỏi nỗ lực lớn hơn nhiều so với việc bán hàng cho các khách hàng cũ.

Khen thưởng và công nhận : đại diện bán hàng cũng là những con người, họ cần những lời khen ngợi và sự công nhận chính thức của nhà sản xuất về thành quả lao động của họ. Khen thưởng có thể dưới nhiều hình thức, sự thăm viếng của các nhà lãnh đạo cao cấp của nhà sản xuất cũng là một khích lệ lớn đối với các đại diện bán hàng.

II. Xây dựng chiến lược kênh

Chiến lược kênh là một phần của chiến lược marketing B2B của công ty. Do đó, phải được xây dựng trên nền tảng là kế hoạch marketing của công ty. Chiến lược kênh đòi hỏi phải được xây dựng để phục vụ một thị trường mục tiêu cụ thể và cho những sản phẩm hay dịch vụ cụ thể.

Xác định mục tiêu kênh

Mục tiêu kênh cần thống nhất với mục tiêu của công ty và mục tiêu marketing. Thông thường, có các loại mục tiêu kênh phân phối như sau :

Giảm chi phí hoạt động. Giảm chi phí đồng nghĩa với lợi nhuận cao hơn, hay giá thấp hơn. Đây chính là một nguồn của lợi thế cạnh tranh của công ty. Trong các loại hình phân phối, phân phối trực tiếp qua đội ngũ bán hàng của công ty có chi phí cao nhất. Những năm gần đây xu hướng các công ty chuyển từ phân phối trực tiếp sang sử dụng đội ngũ những nhà phân phối công nghiệp và những đại diện nhà sản xuất để tiết kiệm chi phí mà vẫn giữ được mức doanh thu như trước. Tuy nhiên sự thay đổi này đòi hỏi nỗ lực quản trị và kiểm soát kênh rất lớn từ phía các nhà quản trị marketing B2B.

Kiểm soát kênh. Thông thường các nhà sản xuất rất muốn duy trì mức độ kiểm soát cao đối với kênh phân phối của mình. Điều này là vì các nhà sản xuất tin tưởng vào chính sách và chiến lược của mình là thích hợp nhất đối với các sản phẩm và dịch vụ nên không muốn các thành viên kênh làm khác đi. Trong các loại hình phân phối thì phân phối trực tiếp là dễ kiểm soát nhất (chi phí cao nhất), còn phân phối gián tiếp thường rất khó kiểm soát hơn.

Quan hệ chặt chẽ với các thành viên kênh. Như đã trình bày ở trên, các nhà sản xuất thường cố gắng xây dựng quan hệ đối tác (partnering relationship) chặt chẽ hay hình thành một liên minh chiến lược với các thành viên của kênh phân phối. Có nhiều lý do cho mục tiêu này. Thứ nhất, một hệ thống như vậy sẽ ổn định, và hoạt động thuận nhất hơn. Thứ hai, các nhà sản xuất tin rằng họ và các kênh trung gian có cùng chung một mục

tiêu là tối đa lợi nhuận nên việc hình thành quan hệ chặt chẽ là nhất thiết.

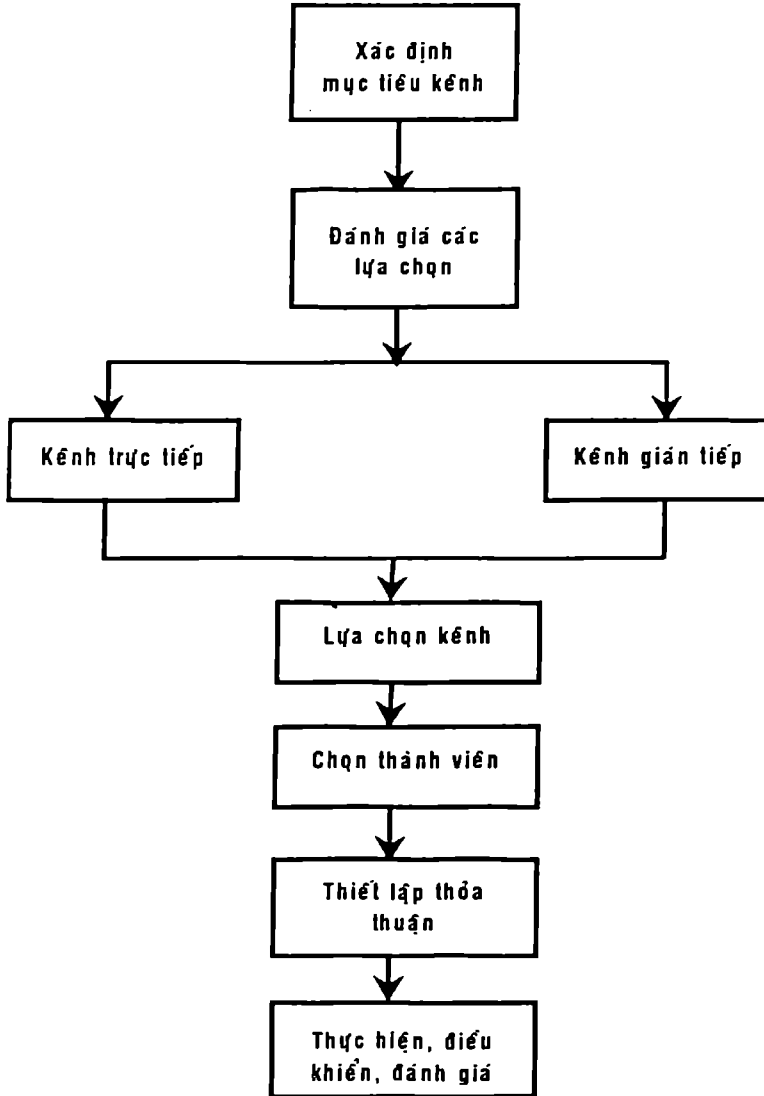
Tăng cường các nỗ lực bán hàng. Bán hàng trực tiếp đóng vai trò quan trọng trong marketing giữa các tổ chức. Do vậy một mục tiêu thường thấy của kênh là đặt trọng tâm vào việc tăng cường nỗ lực bán hàng. Đây cũng chính là lý do vì sao các công ty thường sử dụng phân phối trực tiếp, vì họ có thể tăng áp lực bán hàng đối với các nhân viên bán hàng của công ty, nhưng rất khó tạo áp lực với các thành viên của kênh phân phối. Các sản phẩm có tính kỹ thuật phức tạp, đòi hỏi nhiều thời gian bán chính là lý do áp dụng phân phối trực tiếp. Ở đây không có lựa chọn mà là vì thực sự cần thiết.

Hỗ trợ về dịch vụ và kỹ thuật. Các dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật, và các hoạt động hỗ trợ khác đối với sản phẩm là những yếu tố rất thiết yếu trong hoạt động marketing B2B. Nhà sản xuất thường sử dụng kênh phân phối để hỗ trợ trong việc cung cấp các dịch vụ, hỗ trợ kỹ thuật cho khách hàng của mình.

Thông tin phản hồi từ thị trường. Một số các công ty muốn thu thập thông tin từ thị trường thông qua các thành viên của kênh phân phối và đã đặt việc thu thập thông tin phản hồi từ thị trường như một loại mục tiêu kênh. Khi công ty đặt mục tiêu này họ thường tiến hành chọn các thành viên sẵn sàng cung cấp thông tin.

Hình ảnh của công ty. Là tài sản quý giá của công ty. Khách hàng đánh giá và nhận thức về công ty thông qua hình ảnh của công ty. Hình ảnh này khách hàng nhận được từ việc giao thiệp với công ty hay các kênh phân phối trung gian. Vì vậy, các công ty thường phải chọn những nhà phân phối có hình

ảnh thống nhất với hình ảnh của công ty. Đây là một căn cứ quan trọng để chọn lựa các thành viên của kênh phân phối.



Hình 7.2 : Quy trình thiết kế chiến lược quản trị kênh phân phối trong marketing B2B.

Các mục tiêu trên là các mục tiêu kênh thường gặp trong marketing khách hàng B2B. Tuy nhiên, trên thực tế còn có nhiều loại mục tiêu kênh khác nhau. Các công ty thường cùng một lúc theo đuổi một vài mục tiêu về phân phối. Chẳng hạn, một nhà sản xuất có thể muốn có mức độ kiểm soát cao trên thị trường, đạt được một mức doanh số nhất định, tạo ra hình ảnh là người lãnh đạo về công nghệ trong lòng khách hàng, và yêu cầu một mức độ dịch vụ chất lượng cao đối với kênh phân phối.

Đánh giá các lựa chọn

Một khi các mục tiêu đã được xác định, cần xem xét các khả năng về kênh có thể lựa chọn. Điểm xuất phát là việc so sánh phân phối trực tiếp và gián tiếp. Cần trả lời các câu hỏi như sau :

Khách hàng mục tiêu thích mua hàng trực tiếp từ công ty hay qua các kênh trung gian ?

Các kênh trung gian có sẵn sàng bán các sản phẩm của công ty không ?

Công ty có đủ khả năng tài chính để sử dụng kênh phân phối trực tiếp hay không ?

Liệu có lợi nhuận hay không khi sử dụng phân phối trực tiếp ?

Lựa chọn kênh

Sau khi đã đánh giá các khả năng, công ty cần quyết định chọn loại hình kênh phân phối. Cơ sở để lựa chọn thường dựa trên những yếu tố như sau :

Thực tiễn và thói quen mua hàng của khách hàng công ty mục tiêu.

Đối thủ cạnh tranh sử dụng loại kênh phân phối nào ?

Đơn giá của sản phẩm và kích thước đơn hàng.

Kích thước, khối lượng, quy cách sản phẩm.

Chi phí của từng loại kênh.

Độ phức tạp về công nghệ, và dịch vụ của sản phẩm.

Khối lượng tồn kho cần thiết ở mỗi khu vực thị trường trọng điểm.

Lựa chọn thành viên kênh

Sau khi đã quyết định loại kênh sử dụng thì cần phải tiến hành chọn lựa từng thành viên của kênh. Bỏ qua bước này nếu chọn phân phối trực tiếp. Đối với phân phối trực tiếp việc tuyển chọn nhân viên bán hàng trực tiếp sẽ được trình bày ở chương quản trị bán hàng (Sales management). Việc tuyển dụng, lựa chọn từng thành viên của kênh là một công việc khó khăn, nhất là đối với các sản phẩm mới. Các nhà phân phối trung gian đạt yêu cầu cần xác định, liên hệ, và được thuyết phục để bán sản phẩm. Các trung gian càng có chất lượng càng khó thuyết phục vì họ là đối tượng của rất nhiều nhà sản xuất khác.

Quy trình chuẩn cho việc tuyển dụng, chọn lựa các thành viên trung gian thường diễn ra như sau :

Định vị các ứng cử viên.

Xem xét các ứng cử viên và xác định các ứng cử viên thích hợp nhất.

Phỏng vấn những ứng cử viên đạt tiêu chuẩn.

Chọn ứng cử viên thích hợp nhất.

Xây dựng các thỏa thuận trong kênh.

Sau khi đã lựa chọn thành viên kênh vấn đề quan trọng là xác định các thỏa thuận thật rõ ràng và cụ thể giữa nhà sản xuất và thành viên trung gian. Thỏa thuận thường trở thành cơ sở pháp lý cho mọi tranh chấp sau này. Nó bao gồm các quyền lợi và trách nhiệm chính thức của mỗi bên.

Thỏa thuận giữa nhà sản xuất và nhà phân phối công nghiệp.

Khu vực bán hàng.

Lĩnh vực hoạt động.

Các điều khoản về giá giao nhận như FOB, CIF.

Các khoản chiết khấu như chiết khấu tiền mặt, chức năng (thương mại), chiết khấu số lượng.

Trả lại hàng, đổi hàng, bảo hành.

Hỗ trợ và hợp tác marketing, quảng cáo.

Mức độ tồn kho cần thiết.

Quy trình đặt hàng, chào giá, vận chuyển.

Hỗ trợ kỹ thuật.

Thời hạn hiệu lực của thỏa thuận.

Cách thức giải quyết tranh chấp.

Thỏa thuận giữa nhà sản xuất và đại diện nhà sản xuất.

Khu vực bán hàng.

Tỷ lệ hoa hồng.

Quy trình và thủ tục hỏi hàng, chào giá, đặt hàng, hóa đơn, và thanh toán.

Các điều luật về bán các sản phẩm có tính cạnh tranh.

Những hỗ trợ bán hàng và kỹ thuật của nhà sản xuất.

Hợp tác về marketing và quảng cáo.

Những yêu cầu khi chấm dứt hợp đồng.

Những ràng buộc khác về mặt pháp lý.

Cách thức giải quyết tranh chấp.

Thực hiện, điều kiện, và đánh giá chiến lược kênh

Lúc này cần phải đưa các thỏa thuận và chiến lược kênh vào thực hiện. Các chương trình bán hàng, khuyến mãi, quảng cáo, hỗ trợ kỹ thuật phải gắn bó chặt chẽ với hoạt động của các thành viên kênh. Luôn luôn xem xét và đánh giá hiệu quả hoạt động của kênh so với mục tiêu kênh, mục tiêu marketing, và mục tiêu của công ty. Tiêu chí đánh giá : giá, doanh số, lợi nhuận, hình ảnh, mức độ hợp tác, và độ phù hợp của thành viên với tổng thể hoạt động của kênh.

III. Phân phối vật chất

Đây là một khái niệm rất gắn bó với chiến lược kênh trong tổ hợp marketing 4P. Bên cạnh việc chọn lựa và quản trị kênh trung gian, một vấn đề quan trọng đối với các nhà quản trị marketing là quản trị dòng di chuyển vật chất của hàng hóa và dịch vụ trong hệ thống kênh trung gian.

Theo định nghĩa, thuật ngữ phân phối vật chất, được sử dụng trong sản xuất và thương mại để chỉ những hoạt động liên quan đến sự di chuyển của hàng hóa từ đầu cuối của dây chuyền

sản xuất đến tay người tiêu dùng hay sự di chuyển của nguyên vật liệu từ nhà cung cấp đến điểm bắt đầu của một dây chuyền sản xuất. Những hoạt động này bao gồm vận chuyển, lưu kho, đóng gói bảo vệ, quản trị hàng tồn kho, lựa chọn vị trí của nhà máy và kho, quy trình đặt hàng, dự báo thị trường, và dịch vụ khách hàng.

Các hoạt động phân phối vật chất :

Dịch vụ khách hàng. Mức độ dịch vụ khách hàng mà các hoạt động phân phối có thể thực hiện;

Vận tải. Là cách thức công ty vận chuyển hàng hóa, là hoạt động liên quan đến việc lựa chọn phương tiện vận tải được sử dụng để đưa hàng hóa đến tay khách hàng. Các hình thức vận tải chính là : đường bộ (xe ô tô tải, xe container...), đường biển/sông (tàu, thuyền), đường hàng không (máy bay), ống dẫn (ống dẫn dầu, gaz, khí đốt,...);

Lưu kho và nhà kho. Vị trí kho hàng trong hệ thống phân phối và số lượng kho hàng mà công ty cần duy trì. Là hoạt động liên quan đến việc xác định vị trí kho, và quy mô kho tại mỗi khu vực thị trường.

Quản trị tồn kho và kiểm soát hàng dự trữ. Xác định lượng hàng tồn kho tại các nhà kho, thời điểm và số lượng tái đặt hàng. Mức hàng dự trữ mà công ty duy trì tại từng địa điểm;

Dịch chuyển hàng hóa. Việc di chuyển và lưu trữ hàng tồn kho trong kho hay trong cả quy trình phân phối vật chất;

Đóng gói bảo quản và xử lý nguyên vật liệu. Cách thức công ty đóng gói và xử lý hàng hóa hiệu quả trong nhà máy, nhà kho và các thiết bị chuyên chở. Các phương thức bảo vệ hàng

hóa trong quá trình vận chuyển và lưu kho. Có các hình thức như đóng vào container, đóng gói theo quy cách xuất khẩu... Tất cả nhằm mục đích bảo vệ chất lượng hàng hóa;

Xử lý đơn hàng. Cách thức công ty giải quyết đơn đặt hàng. Các công việc như thu thập, kiểm tra, và truyền các thông tin về đơn đặt hàng. Thường liên quan đến các việc như chuẩn bị đơn hàng (giúp khách hàng), kiểm tra mức tín dụng, giá, chuẩn bị vận đơn (bill of lading), xem xét lượng hàng tồn kho,...

Tất cả những chức năng trên hoạt động theo một cơ chế có quan hệ qua lại với nhau. Các quyết định trong một lĩnh vực có tác động đến hiệu quả hoạt động của những lĩnh vực khác. Nhà quản trị hệ thống phân phối vật chất phải cân đối giữa các thành phần để tránh quá chú trọng vào một khía cạnh đơn lẻ, mà sao nhãng hoạt động chung của toàn bộ hệ thống. Một công ty có thể quyết định cắt giảm chi phí vận tải bằng các phương thức vận tải đường thủy rẻ hơn, song cũng chậm hơn. Việc chuyển hàng chậm có thể buộc công ty phải duy trì mức hàng trữ kho cao hơn, dẫn đến phát sinh chi phí lưu kho. Sự không phù hợp giữa các thành phần của hệ thống thường làm tăng chi phí sản xuất. Vì vậy, cân bằng giữa các thành phần là quan trọng.

Sự chuyển đổi chung từ nền kinh tế sản xuất sang nền kinh tế dịch vụ đã tác động đến hoạt động phân phối vật chất theo hai cách. Thứ nhất, khách hàng đòi hỏi dịch vụ vận tải linh hoạt hơn - nhưng vẫn phải đảm bảo tính đáng tin cậy. Thứ hai, số lượng các công ty vận tải nhỏ đang vượt hẳn lên so với số hãng vận tải lớn. Mặc dù các hãng vận tải truyền thống, quy mô lớn vẫn tiếp tục mọc lên, song họ chiếm tỷ lệ thấp hơn trong tổng doanh thu của ngành vận tải và tổng khối lượng hàng hóa vận chuyển. Điều này dẫn đến những điều sẽ trình bày sau đây.

3.1. Hệ thống phân phối vật chất

Hệ thống phân phối vật chất của công ty là một nhóm gồm các thành phần có tổ chức, được kết nối với nhau theo một kế hoạch nhất định, nhằm thực hiện mục tiêu phân phối cụ thể. Khái niệm hệ thống phân phối vật chất này bao gồm *các hoạt động phân phối vật chất* vừa được đề cập ở trên.

Vấn đề tối ưu hóa cục bộ

Nhà quản trị logistics cố gắng vừa thiết lập một cấp độ dịch vụ khách hàng nhất định, vừa giảm thiểu các chi phí vận chuyển và lưu kho hàng hóa thực tế. Trước hết, người làm marketing kể cả B2B và B2C phải quyết định các vấn đề cần ưu tiên trong dịch vụ khách hàng, sau đó tìm hiểu xem cách nào có thể giúp hoàn thành các mục tiêu này với chi phí vận chuyển thấp nhất hay không. Kết hợp mọi thành phần trong hệ thống phân phối vật chất với nhau là một thách thức lớn mà các công ty ít khi đáp ứng được hoàn toàn.

Tình trạng tối ưu hóa cục bộ (suboptimization) diễn ra khi nhà quản trị một chức năng phân phối vật chất đơn lẻ cố gắng giảm thiểu chi phí, nhưng kết quả đạt được ở chức năng này lại dẫn đến kết quả kém tối ưu hơn ở những chức năng khác. Hãy tưởng tượng ra một đội bóng đá gồm toàn các ngôi sao. Nhưng đáng tiếc là mặc dù mỗi cầu thủ đều là một tài năng nhưng đội vẫn không thể chiến thắng. Đây là ví dụ minh họa cho hiện tượng tối ưu hóa cục bộ. Điều tương tự có thể xảy ra ở một công ty khi mỗi hoạt động logistics được đánh giá bởi hiệu quả của riêng nó, thay vì xem xét đóng góp của nó cho việc thực hiện mục tiêu tổng thể của toàn công ty.

Tối ưu hóa cục bộ (suboptimization) thường xảy ra khi

công ty đưa ra một sản phẩm mới khó phù hợp với hệ thống phân phối vật chất hiện tại.

Việc quản trị hiệu quả của chức năng phân phối vật chất đòi hỏi sự đánh đổi chi phí. Bằng việc chấp nhận chi phí cao ở một số chức năng nhằm tiết kiệm chi phí ở những vị trí khác, nhà quản trị có thể giảm thiểu chi phí phân phối vật chất tổng thể của toàn công ty. Tất nhiên, bất kỳ sự cắt giảm chi phí logistics nào cũng cần hướng tới mục tiêu duy trì các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng.

Các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng

Các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng (customer service standard) đề ra mục đích và xác định mức độ chất lượng dịch vụ tiêu chuẩn mà công ty kỳ vọng mang đến cho khách hàng. Các nhà bán lẻ trên Internet phát triển mạnh vì khả năng giao hàng trong vài giờ đồng hồ kể từ khi nhận đơn hàng. Công ty chuyên phát nhanh Thuận Phát cung cấp dịch vụ giao hàng trong ngày, vào tất cả các ngày trong tuần, trên toàn quốc, đảm bảo 100% rằng khách hàng sẽ hài lòng. Hệ thống cung ứng của công ty này bao gồm nhiều cửa hàng hoa - đây là lý do giải thích tại sao công ty có thể đảm bảo việc giao hàng đúng hẹn. Một cửa hàng pizza có thể đặt ra tiêu chuẩn mang tới cho khách hàng những chiếc pizza nóng hổi trong vòng 30 phút. Một cửa hàng sửa chữa ô tô có thể đưa ra tiêu chuẩn thay dầu xe trong nửa giờ. Tất cả đều là những ví dụ về tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng.

Khi xây dựng hệ thống phân phối vật chất, các nhà thiết kế bắt đầu bằng việc đặt ra những mức độ dịch vụ khách hàng tiêu chuẩn. Sau đó, họ sẽ kết hợp các thành phần phân phối vật chất theo cách thức đáp ứng được những yêu cầu trên ở mức chi phí thấp nhất có thể. Chi phí tổng thể này được chia thành năm

nhóm : (1) vận tải, (2) lưu kho, (3) kiểm soát hàng tồn kho, (4) dịch vụ khách hàng/xử lý đơn hàng và (5) chi phí quản trị.

Vận tải

Vài năm gần đây, ngành vận tải Việt Nam đã bãi bỏ nhiều quy định lỗi thời không giống ai. Việc bãi bỏ quy định lập đi này đặc biệt có ý nghĩa quan trọng đối với các phương tiện vận tải cơ giới, vận tải đường sắt và đường hàng không.

Thường chiếm không ít hơn 10% chi phí sản phẩm, chi phí vận tải và giao hàng là khoản mục lớn nhất trong số các chi phí liên quan đến logistics ở phần lớn các công ty Việt Nam. Ngoài ra, đối với nhiều mặt hàng, nhất là các mặt hàng dễ hỏng như cá tươi hoặc nông sản, khâu vận tải đóng vai trò quan trọng để tạo nên sự hài lòng trong dịch vụ khách hàng.

Nhiều nhà quản trị logistics đã nhận ra chìa khóa để kiểm soát chi phí vận tải hàng hóa là quản trị chặt chẽ mối quan hệ với các công ty vận tải. Các hãng vận tải sử dụng hai mức cước cơ bản : cước chung và cước thỏa thuận (class/commodity rate). Cước chung là loại cước tiêu chuẩn cho một loại hàng hóa cụ thể, được vận chuyển giữa hai địa điểm bất kỳ. Hãng vận tải có thể áp dụng một mức cước thỏa thuận thấp hơn, đôi khi được gọi là cước đặc biệt (special rate) cho một mặt hàng cụ thể, hoặc cho một công ty có quan hệ hợp tác thường xuyên hoặc vận chuyển hàng hóa với khối lượng lớn. Vận tải hàng hóa bằng đường sắt và đường thủy nội địa thường áp dụng chính sách thường này cho khách hàng. Bên cạnh đó, đôi khi các hãng vận tải đường sắt và đường bộ bổ sung vào cấu trúc cước phí này các mức cước theo đàm phán hoặc theo hợp đồng. Hay nói cách khác, các điều khoản về cước phí, dịch vụ và các nội dung khác sẽ được hai bên chốt lại trong một hợp đồng.

Các loại hình vận tải hàng hóa

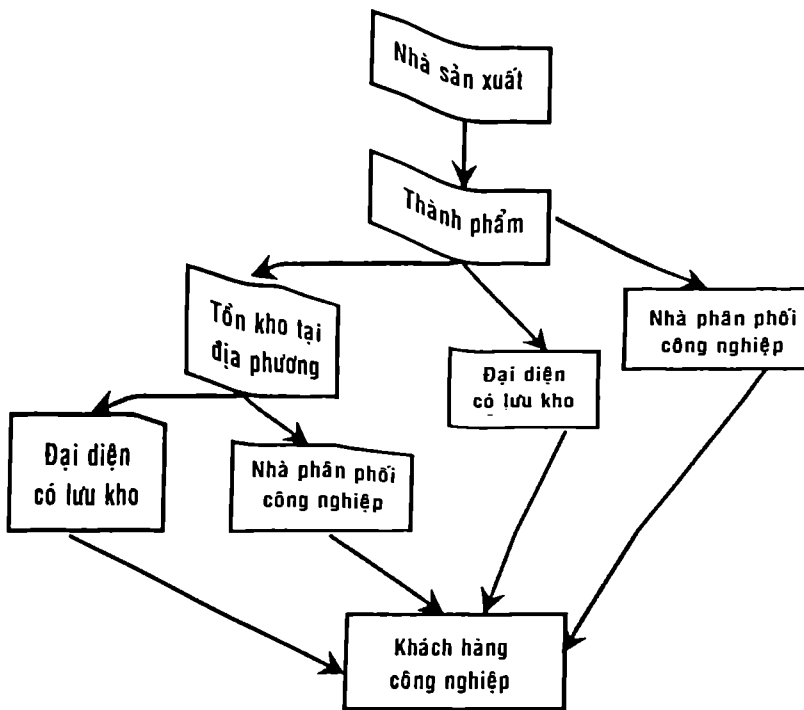
Các công ty vận tải được phân loại thành hãng vận tải thông thường, hãng vận tải theo hợp đồng và đơn vị vận tải riêng. Hãng vận tải thông thường (common carrier), thường được xem là xương sống của ngành vận tải, cung cấp dịch vụ cho thuê phương tiện vận tải tới công chúng nói chung. Cước phí và dịch vụ của các đơn vị vận tải này được quy định bởi chính phủ, và chúng không thể triển khai hoạt động mà không có sự cho phép của cơ quan quản trị có thẩm quyền. Hãng vận tải thông thường vận chuyển hàng hóa qua mọi loại hình vận tải. FedEx là hãng vận tải thông thường phục vụ công ty và người tiêu dùng. Một cách thức để công ty này duy trì được tính cạnh tranh là tìm ra những biện pháp mới để nâng cao dịch vụ khách hàng. FedEx cung cấp một dịch vụ có tên gọi InSight, đây là dịch vụ trực tuyến miễn phí với tác dụng chính là đảo ngược quy trình theo dõi bưu kiện. Thay vì theo dõi bưu kiện từ khi được chuyển lên phương tiện vận tải đến khi giao nhận, khách hàng có thể truy cập vào trang web dịch vụ trực tuyến này để biết những bưu kiện sẽ được chuyển đến cho họ trong ngày hôm đó. Dịch vụ mới này đã mang lại rất nhiều lợi ích cho các khách hàng của FedEx thường xuyên có nhu cầu vận chuyển các loại hàng dễ hư hỏng.

Hãng vận tải theo hợp đồng (contract carrier) là các đơn vị vận tải cho thuê, không cung cấp dịch vụ cho công chúng nói chung. Thay vào đó, họ thiết lập hợp đồng với khách hàng cá nhân và chỉ phục vụ một số ngành cụ thể như ngành vận tải thiết bị động cơ. Các đơn vị vận tải này hoạt động trong khuôn khổ quy định nới lỏng hơn so với các hãng vận tải thông thường.

Đơn vị vận tải riêng (private carrier) không cung cấp các

dịch vụ cho thuê. Những đơn vị vận tải này chỉ phục vụ nhu cầu vận chuyển hàng hóa trong nội bộ. Do đó, chúng không phải tuân thủ các quy định về cước phí và dịch vụ của chính phủ. Hiện nay, Bộ Giao thông vận tải Việt Nam đã cho phép đơn vị vận tải riêng hoạt động như hãng vận tải thông thường và hãng vận tải theo hợp đồng. Nhiều đơn vị vận tải riêng đã tận dụng lợi thế của quy định này để khai thác tối đa đội xe tải của mình. Giờ chúng tôi trình bày về quy trình phân phối vật chất.

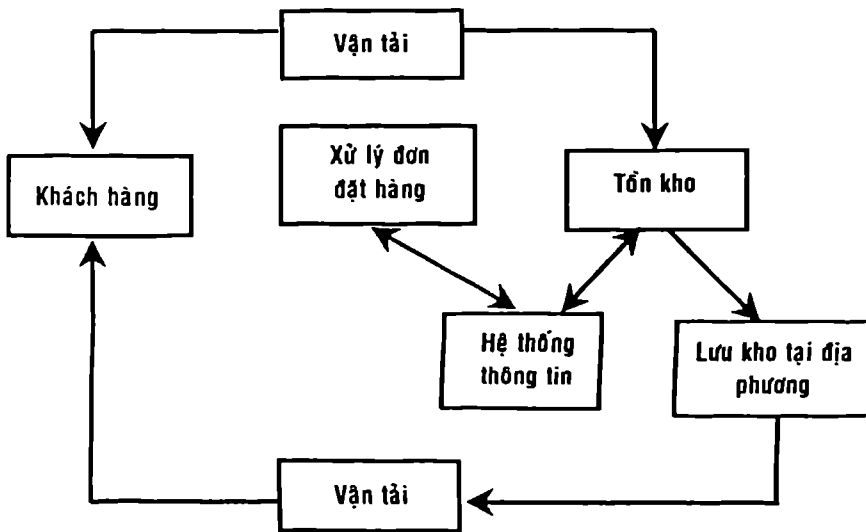
Quy trình phân phối vật chất



Hình 7.3 : Hệ thống phân phối vật chất.

Để hiểu rõ hơn khái niệm phân phối vật chất, cần xem xét quy trình phân phối vật chất. **Hình 7.3** cho thấy quy trình bắt đầu khi khách hàng đặt hàng. Đơn hàng này được gửi tới thông qua điện thoại, fax, bưu điện, hay thông qua e-mail. Đơn hàng này có thể được gửi trực tiếp đến nhà sản xuất hay đến các kênh trung gian.

Tuy nhiên, cuối cùng thì đơn hàng cũng sẽ được xử lý bởi nhà sản xuất. Xử lý đơn hàng bao gồm kiểm tra tính chính xác của đơn hàng, kiểm tra tín dụng, giá, địa chỉ giao hàng,... Hệ thống thông tin sẽ giúp đỡ trong công tác xử lý đơn hàng. Sau khi đơn hàng đã qua xử lý, nó sẽ được chuyển đến các bộ phận có trách nhiệm để chuyển hàng đến khách hàng. Nếu hàng có trong kho tại chỗ, nó sẽ được chuyển đến khách hàng. Ngược lại, hàng tồn kho sẽ được chuyển từ các kho khác tới để đáp ứng đơn hàng.



HÌNH 7.4 : Quy trình phân phối vật chất.

Tầm quan trọng của phân phối vật chất trong marketing B2B

Cần chú ý rằng khách hàng của marketing B2B là các tổ chức, các công ty. Họ trong nỗ lực cạnh tranh, cố gắng thỏa mãn tốt nhất các nhu cầu của khách hàng, do vậy cũng rất có nhu cầu về việc nhận sản phẩm và dịch vụ từ nhà cung cấp một cách đúng hạn và hiệu quả. Phân phối vật chất do vậy có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng phục vụ khách hàng của các công ty hay nói cách khác là khả năng cạnh tranh của các công ty. Phân phối vật chất với các hoạt động như vận tải, lưu kho, xử lý đơn hàng... là nguồn chi phí rất lớn đối với các công ty. Kiểm soát hiệu quả các hoạt động của phân phối vật chất, tiết kiệm chi phí chính là mối quan tâm lớn của các nhà quản trị marketing. Bên cạnh đó, khách hàng ngày càng đánh giá cao tầm quan trọng của việc giao hàng đúng hạn. Một cuộc nghiên cứu gần đây cho thấy các dịch vụ của phân phối vật chất được xếp quan trọng hơn cả giá. Một chi tiết khác là chi phí tồn kho ngày càng cao do lãi suất cao, vòng đời sản phẩm ngắn, chi phí bảo hiểm, lưu trữ tăng. Điều này đã dẫn đến các khuynh hướng sử dụng JIT, một hệ thống đòi hỏi phải có dịch vụ phân phối vật chất hoàn hảo. Thêm vào đó một hệ thống phân phối vật chất hoàn hảo sẽ hỗ trợ rất tốt cho các hoạt động marketing khác.

IV. Quản trị phân phối vật chất

Như trên đã trình bày, phân phối vật chất là tập hợp của sáu loại hoạt động. Các hoạt động này mang tính tương hỗ chặt chẽ. Một chương trình phân phối vật chất hiệu quả là sự cân đối giữa khả năng giao hàng đúng hạn và mức chi phí hợp lý. Trước khi xem xét đến từng hoạt động và tính tích hợp của các hoạt động này, ta hãy xét đến mục tiêu của phân phối vật chất.

Mục tiêu của phân phối vật chất

Thông thường các công ty theo đuổi 3 mục tiêu chính trong phân phối vật chất :

Cung cấp các dịch vụ cần thiết cho khách hàng.

Tối thiểu hóa tổng chi phí cho việc cung cấp các dịch vụ này.

Thu được lợi nhuận khi theo đuổi hai mục tiêu trên.

Các mục tiêu trên có thể được cụ thể hóa thành các mục tiêu sau :

Giảm thời gian xử lý đơn hàng.

Giảm số lượng đơn hàng không thực hiện đúng hạn.

Giảm tỷ lệ giao hàng trễ hạn.

Giảm số lượng hàng hóa bị hư hỏng hay thất thoát trong quá trình vận chuyển.

Giảm thời gian xử lý thắc mắc của khách hàng. Mục tiêu về chi phí thường được thể hiện dưới dạng phần trăm của doanh số. Chẳng hạn một công ty thường mất 10% doanh số cho các hoạt động phân phối vật chất có thể theo đuổi mục tiêu giảm chi phí này xuống còn 8% trong hai năm kế tiếp.

Vận chuyển

Quyết định về vận chuyển thường có hai phần. Phần đầu là quyết định về phương tiện vận chuyển. Phần sau là quyết định nhà vận chuyển (công ty vận chuyển cụ thể).

Lựa chọn phương tiện vận chuyển cần cân nhắc các yếu tố sau đây :

Chi phí của mỗi loại phương tiện.

Tốc độ dịch vụ.

Độ tin cậy của mỗi loại phương tiện.

Khả năng tiếp cận mỗi loại phương tiện.

Khả năng bảo quản hàng hóa của mỗi loại phương tiện.

Thông thường có 5 loại phương tiện vận chuyển chính là :

Đường bộ : xe ô tô, xe vận tải, xe container,...

Đường thủy : tàu, thuyền, ghe (sông, biển)

Đường hàng không : máy bay.

Đường sắt : xe lửa

Đường ống dẫn : vận chuyển khí đốt, gaz, xăng, dầu...

Nhà kho/kho hàng

Quyết định về nhà kho liên quan đến việc xác định vị trí kho hay các điểm dự trữ hàng ở từng khu vực để có thể cung cấp và phục vụ khách hàng hay trung gian phân phối một cách hiệu quả nhất. Chức năng cơ bản của nhà kho là nhận, lưu trữ, và hỗ trợ vận chuyển hàng hóa đến tay khách hàng.

Công ty có thể chọn lựa giữa kho sở hữu (tự công ty đầu tư xây dựng kho bãi), hay sử dụng kho công cộng (public warehouse, công ty không tự đầu tư mà đi thuê lại kho bãi của các hãng dịch vụ).

Quyết định về kho cũng phụ thuộc vào loại kênh phân phối hay loại trung gian mà công ty sử dụng. Thường khi sử dụng kênh phân phối trực tiếp hay đại diện nhà sản xuất thì các vấn đề về kho bãi do công ty đảm trách. Còn trong trường hợp

sử dụng nhà phân phối công nghiệp thì công việc này thường do nhà phân phối chịu trách nhiệm.

Quyết định về địa điểm đặt kho thường được đưa ra sau khi cân nhắc 3 yếu tố : Mức độ tập trung hay phân tán của thị trường mục tiêu, vị trí của nhà máy, các loại phương tiện vận tải có thể sử dụng được.

Có ba phương pháp định vị kho cơ bản là :

Định vị theo thị trường. Nhà kho được đặt gần với thị trường mục tiêu mà công ty phục vụ.

Định vị theo nhà máy sản xuất. Nhà kho được đặt gần nhà máy sản xuất.

Định vị trung gian. Nhà kho được đặt giữa nhà máy và thị trường mục tiêu.

Lưu kho

Hàng hóa thông thường đi qua hai loại kho : kho hàng dự trữ (storage warehouse) và kho hàng phân phối (distribution warehouse). Kho hàng dự trữ sẽ lưu giữ hàng hóa trong thời gian từ trung bình đến dài hạn, nhằm cân bằng cung cầu giữa nhà sản xuất và người mua hàng. Ví dụ nhà kho có chế độ kiểm soát nhiệt độ, bảo đảm cho trái cây giữ được chất lượng lâu hơn. Ngược lại, kho hàng phân phối tập hợp và tái phân phối hàng hóa, giữ cho hàng hóa được luân chuyển nhiều hết sức có thể. Nhiều kho hàng phân phối hoặc trung tâm phân phối hàng chỉ lưu kho hàng hóa dưới 24 giờ trước khi chuyển giao chúng tới khách hàng.

Các nhà quản lý logistics đã cố gắng tiết kiệm chi phí vận chuyển hàng hóa bằng cách xây dựng những trung tâm phân

phối trọng điểm. Một nhà sản xuất có thể chuyển một lô hàng lớn duy nhất, kết hợp nhiều kiện hàng tới trung tâm bốc dỡ hàng - một trung tâm phân phối trọng điểm có nhiệm vụ tháo dỡ các kiện hàng lớn thành những kiện nhỏ hơn và giao đến từng khách hàng trong khu vực. Nhiều nhà bán lẻ Internet sử dụng các trung tâm phân loại hàng hóa lớn này.

Nhà kho áp dụng công nghệ tự động

Các nhà quản lý logistics có thể cắt giảm chi phí phân phối hàng hóa và cải tiến dịch vụ khách hàng một cách nhanh chóng, bằng cách tự động hóa hệ thống nhà kho của họ. Mặc dù công nghệ tự động đòi hỏi một khoản đầu tư lớn, nhưng công nghệ này có thể giúp tiết kiệm lao động cho những nhà phân phối có khối lượng hàng lớn, như các chuỗi cửa hàng thực phẩm. Một hệ thống tin học hóa có thể lưu trữ các đơn hàng, lựa chọn số lượng hàng theo đơn, và đưa những kiện hàng này tới các bến bốc hàng để chuyển đi theo đúng thứ tự mong muốn. Loại hình nhà kho này giúp giảm chi phí nhân công, giảm thương tổn cho nhân viên, hạn chế trộm cắp, hỏa hoạn và tình trạng hư hỏng.

Địa điểm của nhà kho

Mọi công ty đều phải đưa ra quyết định logistics quan trọng khi xác định số lượng và vị trí các cơ sở kho bãi mà mình cần xây dựng. Có hai loại chi phí ảnh hưởng đến sự lựa chọn này : (1) chi phí lưu kho và xử lý nguyên vật liệu, (2) chi phí chuyển hàng từ nhà kho đến khách hàng. Nhà kho có cơ sở vật chất quy mô lớn sẽ có lợi thế kinh tế theo quy mô trong hệ thống vận chuyển nguyên vật liệu và sử dụng cơ sở vật chất; chi phí cho một đơn vị sản phẩm ở các hệ thống này sẽ giảm khi khối lượng hàng tăng. Mặt khác, chi phí vận chuyển hàng tăng lên theo khoảng cách từ kho hàng đến địa chỉ khách hàng.

Các vị trí xây dựng nhà kho cũng có ảnh hưởng đến dịch vụ khách hàng. Các công ty phải đặt kho hàng và các cơ sở phân phối tại những địa điểm giúp họ có thể đáp ứng nhu cầu về sản phẩm và thời gian giao nhận của khách hàng. Họ cũng phải cân nhắc các xu hướng về dân số và lao động.

Hệ thống kiểm soát hàng lưu kho

Việc kiểm soát hàng lưu kho nhận được sự quan tâm lớn của các nhà quản lý logistics, do các công ty cần duy trì lượng hàng dự trữ hợp lý để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và tránh làm phát sinh những chi phí không cần thiết cho việc lưu kho lượng hàng quá mức yêu cầu. Một số công ty cố gắng kiểm soát mức hàng lưu kho bằng cách triển khai hệ thống quản lý sản xuất đúng thời điểm (just-in-time).

Các nhà bán lẻ thường chuyên trách nhiệm về quản lý kho, kèm theo đó là chi phí, trở lại cho từng nhà sản xuất. Hệ thống quản trị dự trữ kho bởi người bán (vendor-managed inventory - VMI) như vậy hoạt động trên cơ sở cho rằng nhà cung cấp là người ở vị trí tốt nhất để phát hiện ra hàng đang thừa hay thiếu, cắt giảm chi phí trong chuỗi cung ứng, qua đó hạ giá bán sản phẩm ở đầu ra.

Quản trị tồn kho

Duy trì một lượng tồn kho để đảm bảo không trễ hạn thực hiện các hợp đồng là nhiệm vụ của công tác quản trị hàng tồn kho. Tuy nhiên tồn kho luôn đi kèm với chi phí. Do vậy nhà quản trị luôn phải cân đối giữa lượng hàng tồn kho và mức chi phí cho phép. Đây chính là bài toán tối ưu lượng tồn kho để tối thiểu hóa rủi ro và tối thiểu hóa chi phí. Có nhiều mô hình toán được sử dụng để giải quyết bài toán hàng tồn kho. Vấn đề này

được trình bày kỹ trong môn học quản trị vận hành.¹ Nội dung giáo trình này không đi sâu vào các kỹ thuật quản trị hàng tồn kho mà chỉ muốn chỉ ra rằng quản trị hàng tồn kho là một vấn đề không kém phần quan trọng mà các nhà quản trị marketing cũng cần phải quan tâm khi giải quyết bài toán phân phối.

Xử lý đơn hàng

Khi nhận được đơn hàng, bộ phận xử lý phải nhanh chóng kiểm tra lượng hàng tồn kho, khả năng chi trả của khách hàng, sau đó lập các hóa đơn và chứng từ cần thiết để giao cho các bộ phận tiếp theo.

Xử lý đơn hàng tác động trực tiếp đến khả năng đáp ứng các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng của công ty. Công ty có thể phải trả giá cho việc xử lý đơn hàng không hiệu quả khi vận chuyển sản phẩm theo những loại hình vận tải chi phí cao, hoặc duy trì lượng hàng tồn kho lớn tại nhiều địa điểm đặt kho hàng đắt đỏ.

Nói chung, xử lý đơn hàng cơ bản gồm bốn hoạt động chính : (1) kiểm tra công nợ; (2) ghi chép lại các chi tiết liên quan đến bán hàng, như trích hoa hồng cho một đại lý; (3) vào sổ kế toán; (4) xác định địa điểm giao hàng, chuyển hàng và điều chỉnh số liệu hàng tồn kho. Gián đoạn tồn kho (stockout) xảy ra khi không có sẵn hàng trong kho để chuyển cho một đơn hàng cụ thể. Hệ thống xử lý đơn hàng của công ty phải tư vấn cho những khách hàng bị ảnh hưởng bởi việc gián đoạn tồn kho, và đưa ra các phương án thay thế.

¹ Tìm đọc “*Quản trị vận hành hiện đại – Lý thuyết và tình huống thực hành ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Lưu Đan Thọ, Đặng Minh Trang, NXB Tài Chính, năm 2015.

Cũng giống như với các khía cạnh khác trong hoạt động phân phối vật chất, những đổi mới công nghệ giúp nâng cao hiệu quả của công tác xử lý đơn hàng. Nhiều công ty tìm cách sắp xếp lại thủ tục xử lý đơn hàng hợp lý hơn bằng cách sử dụng e-mail và Internet. Ví dụ, trong các catalog, hóa đơn bán hàng, bưu phẩm và thư thành viên, nhà bán lẻ đồ dùng cho các hoạt động ngoài trời, mạng vatgia.com luôn khuyến khích khách đặt hàng qua web - kênh đặt hàng tiết kiệm chi phí nhất.

Xử lý đơn hàng bao gồm các công việc như thu thập, kiểm tra, và truyền các thông tin đặt hàng. Một quy trình xử lý đơn hàng bắt đầu khi người bán hàng hay khách hàng điền các chi tiết vào đơn hàng, và chuyển nó đến nơi hàng hóa được lưu trữ. Nơi này có thể là nhà kho trung tâm hay nhà kho khu vực. Các công đoạn tiếp theo là kiểm tra tín dụng của khách hàng (trong marketing B2B, các nhà sản xuất thường cho khách hàng mình những ưu đãi về tín dụng như trả chậm trong một thời hạn với một số lượng tiền nhất định, đây là một loại hình thức tín dụng), chuẩn bị vận đơn, kiểm tra số lượng hàng trong kho, và cuối cùng là chuyển hàng đến khách hàng.

Quy trình xử lý đơn hàng có thể làm bằng tay, bằng máy (hoàn toàn tự động), hay kết hợp cả tay và máy móc.

Xử lý đơn hàng hiệu quả sẽ làm tăng hiệu quả hoạt động và tính cạnh tranh của công ty.

Dịch chuyển hàng hóa

Việc dịch chuyển hàng hóa gắn liền với quy trình phân phối vật chất ở mọi công đoạn. Có thể thấy biểu hiện của việc dịch chuyển hàng hóa như các thiết bị nâng, băng chuyền, cần

trục, các thiết bị bốc dỡ. Quyết định lựa chọn loại thiết bị dịch chuyển hàng hóa hiệu quả nhất là một quyết định cần quan tâm.

Đóng gói bảo vệ

Trong marketing B2B, chức đóng gói thiên về chức năng bảo vệ nhiều hơn là thực hiện chức năng xúc tiến. Trong quá trình vận chuyển hàng hóa, bao bì đóng gói rất quan trọng để bảo vệ chất lượng hàng hóa tránh những va chạm vật lý, hay tác động môi trường làm hư hỏng hay giảm chất lượng.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Hãy trình bày sự khác biệt giữa chiến lược phân phối trong thị trường B2B và thị trường B2C. So sánh chiến lược phân phối trong thị trường B2B và thị trường B2C.
2. Hãy trình bày và minh họa về phân phối trực tiếp.
3. Các hình thức và những người tham gia vào quá trình phân phối trực tiếp.
4. Hãy trình bày và minh họa về phân phối gián tiếp. Các hình thức và những người tham gia vào phân phối gián tiếp.
5. Những lợi thế và hạn chế khi sử dụng nhà phân phối công nghiệp và tương lai của nhà phân phối công nghiệp. Giải thích và minh họa.
6. Những lợi thế và hạn chế khi sử dụng nhà phân phối công nghiệp và tương lai của nhà phân phối công nghiệp cũng như kỳ vọng của nhà phân phối công nghiệp nơi nhà sản xuất. Giải thích và minh họa.

7. Những lợi thế và hạn chế khi sử dụng đại diện của nhà sản xuất và tương lai của đại diện của nhà sản xuất cũng như kỳ vọng của đại diện của nhà sản xuất nơi nhà sản xuất. Giải thích và minh họa.

8. Xây dựng chiến lược kênh như thế nào ? Hãy trình bày các tiêu chí : xác định mục tiêu kênh, đánh giá các lựa chọn, lựa chọn kênh và thành viên kênh và xây dựng các thỏa thuận trong kênh phân phối.

9. Trình bày tóm lược về phân phối vật chất và các hoạt động phân phối vật chất.

10. Tại sao các hoạt động phân phối vật chất có quan hệ qua lại với nhau ?

11. Sự chuyển đổi chung từ nền kinh tế sản xuất sang nền kinh tế dịch vụ đã tác động đến hoạt động phân phối vật chất như thế nào ?

12. Vấn đề tối ưu hóa cục bộ là gì ? Giải thích.

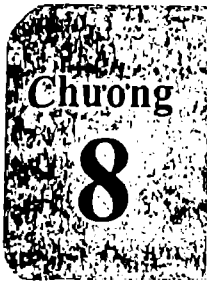
13. Các tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng là gì ? Giải thích.

14. Trình bày hiểu biết của bạn về vận tải và các loại hình vận tải hàng hóa.

15. Trình bày hiểu biết của bạn về quy trình phân phối vật chất. Giải thích.

16. Trình bày hiểu biết của bạn về quản trị phân phối vật chất. Giải thích.

Bài tập tình huống của chương 7, chúng tôi đã đưa lên website kinhtetuanminh.vn, các bạn hãy lên mạng down về.



Chiến lược xúc tiến B2B

Hoàn thành chương này, người đọc có thể :

- ❶** Phân biệt được sự khác nhau giữa xúc tiến trong tiêu dùng và xúc tiến trong thị trường công ty.

- ❷** Hiểu được các công cụ xúc tiến chủ yếu của marketing B2B là bán hàng trực tiếp, quảng cáo, khuyến mãi, marketing trực tiếp và quan hệ công chúng. Thứ tự quan trọng lần lượt là bán hàng trực tiếp, khuyến mãi, marketing trực tiếp, quảng cáo và quan hệ công chúng.

- ❸** Biết được chi tiết quy trình bán hàng trực tiếp B2B để thực hành trong thực tế.

- ❹** Biết được các khuynh hướng mới trong bán hàng trực tiếp hiện nay.

- ❺** Biết quản trị lực lượng bán hàng trực tiếp : lựa chọn nhân viên bán hàng trực tiếp, quản trị thời gian, biết cách truyền thông marketing tích hợp các thông điệp hiệu quả đến khách hàng B2B.

Đúng ra chương chiến lược xúc tiến này là chương 9, nhưng vì chúng tôi đưa cả chương 8 chiến lược giá lên website : **KinhTetuanminh.vn**, nên chương chiến lược xúc tiến là chương 8. Chỉ vì bạn đọc Việt Nam ngại đọc sách dày nên chúng tôi phải lược bỏ dù rất mong muốn trình bày thật đầy đủ. Lần tới, tái bản, chúng tôi sẽ xuất bản trọn vẹn.

Cho đến thời điểm này, các nhà quản trị marketing B2B đã đi được một quãng đường dài, họ đã biết khách hàng mục tiêu của họ là ai, đã phát triển các sản phẩm và dịch vụ phù hợp để phục vụ những khách hàng này, đã tổ chức phân phối và định giá phù hợp với khách hàng. Tuy nhiên nếu chỉ dừng ở đây có lẽ chưa đủ. “Hữu xạ tự nhiên hương”, sản phẩm tốt không cần giới thiệu cũng sẽ được biết đến, những quan niệm như vậy chắc hẳn không còn hoàn toàn chính xác trong kinh doanh hiện đại. Đối thủ của chúng ta không chỉ có sản phẩm tốt, phân phối hoàn hảo, và giá cả phải chăng mà họ còn biết cách thuyết phục khách hàng tin vào điều đó. Thuyết phục, cung cấp thông tin cho khách hàng có lẽ là công việc không kém phần quan trọng trong một chiến lược marketing tổng thể của công ty. Nội dung về xúc tiến sẽ cung cấp cho chúng ta các phương pháp, kỹ thuật dùng để truyền thông với khách hàng một cách hiệu quả nhất. Nếu như trong marketing tiêu dùng chúng ta đã nghiên cứu các thành tố/ hay công cụ của xúc tiến như quảng cáo, khuyến mãi, bán hàng trực tiếp, và quan hệ công chúng, thì trong marketing B2B, những công cụ này vẫn giữ nguyên giá trị của nó, chỉ có cách tiếp cận là khác nhau. Chúng ta sẽ xem xét sự khác nhau này để vận dụng uyển chuyển.

Nội dung chương này sẽ giới thiệu chi tiết về năm công cụ cơ bản của xúc tiến :

Bán hàng trực tiếp – personal selling. Là hình thức trình bày trực tiếp giữa nhân viên bán hàng với một hay nhiều khách hàng với mục đích là bán hàng. Trong marketing B2B, một buổi trình bày bán hàng (sales presentation) có thể được thực hiện bởi các nhân viên bán hàng ngoài hiện trường (field salespeople), hay các nhân viên bán hàng bên trong công ty (inside salespeople), các đội bán hàng (sales teams)...

Quảng cáo – advertising. Là một hình thức trình bày gián tiếp các ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ. Trong marketing B2B, quảng cáo thường thông qua các phương tiện như các ấn phẩm thương mại (trade publications), các loại báo chí, gửi thư trực tiếp, các niêm giám, radio, tivi, hay bảng quảng cáo ngoài trời.

Khuyến mãi – sales promotion. Là những hình thức khuyến khích ngắn hạn nhằm thúc đẩy khách hàng ra quyết định mua sản phẩm hay dịch vụ. Trong marketing B2B, khuyến mãi bao gồm các hình thức như hội chợ triển lãm, catalog, hàng mẫu, quà tặng, các cuộc thi có thưởng, ...

Marketing trực tiếp - direct marketing. Là hình thức truyền thông nhắm đến việc tác động cụ thể vào từng cá nhân khách hàng nhưng không có sự giao tiếp đối mặt như trong trường hợp của bán hàng cá nhân. Hình thức thường gặp là gửi thư, hiện nay có thể qua bưu điện hay e-mail.

Quan hệ công chúng – publicity and public relation : Là bất kỳ hình thức thông tin nào về công ty được đăng tải trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Như vậy, quan hệ công chúng có thể tích cực hay tiêu cực (do báo chí/công luận nhìn nhận về công ty). Tuy nhiên, công ty thường có những nỗ lực để quản trị những loại thông tin như vậy. Các công ty thường gửi cho báo chí những thông tin được chuẩn bị sẵn, những giới thiệu

về sản phẩm mới... Quan hệ công chúng vì vậy được định nghĩa như tập hợp những cách thức mà công ty B2B sử dụng để xây dựng uy tín của mình đối với công chúng. Công chúng có thể là khách hàng, nhân viên, công đoàn, tổ chức chính phủ, cộng đồng xã hội...

Các nhà quản trị marketing B2B thường phối hợp sử dụng các công cụ trên một cách linh động. Vai trò của mỗi công cụ và tầm quan trọng của chúng tùy thuộc vào sự đánh giá của mỗi nhà quản trị.

Thông thường một quy trình xúc tiến trong marketing B2B có 6 bước như sau :

Thiết lập liên lạc, hay quan hệ.

Tạo sự quan tâm.

Thuyết phục và làm cho ưa thích.

Xây dựng đề án cụ thể.

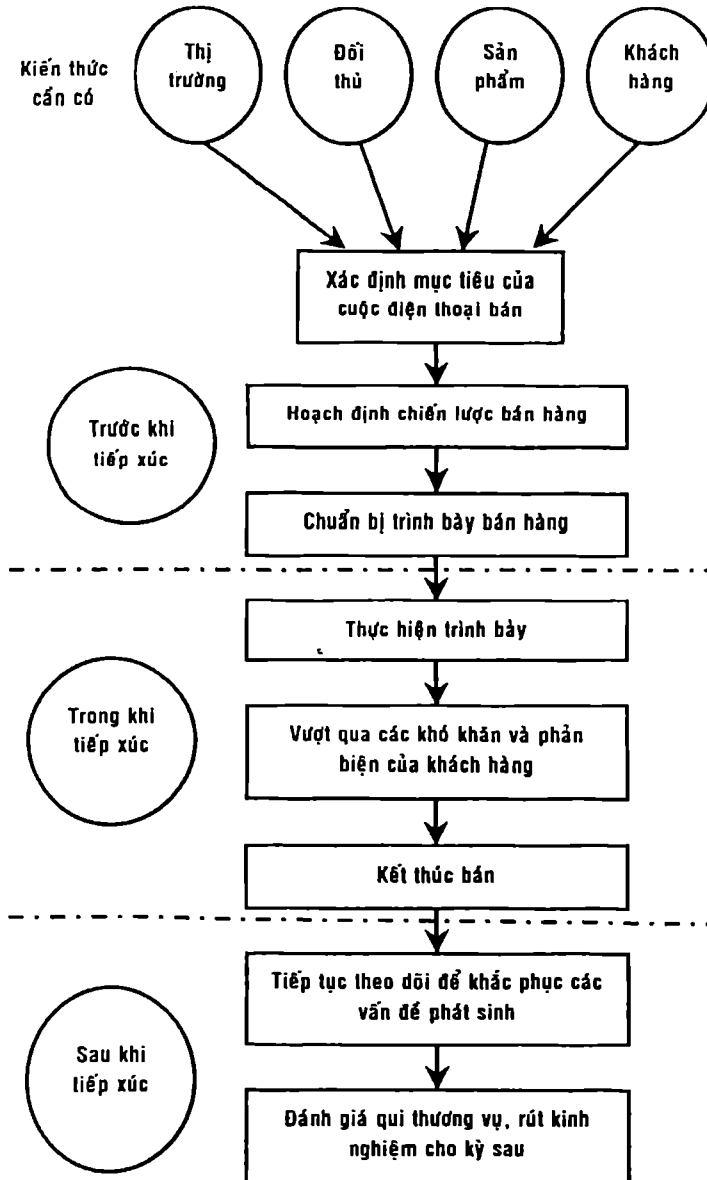
Bán hàng.

Giữ gìn quan hệ sau khi bán.

Sự khác biệt giữa xúc tiến trong thị trường tổ chức và thị trường hàng tiêu dùng được liệt kê chi tiết trong bảng so sánh. Nghiên cứu về vai trò của từng công cụ xúc tiến trong hai thị trường cho thấy tầm quan trọng của các công cụ khác nhau. Trong tiêu dùng, quảng cáo đóng vai trò quan trọng nhất, sau đó lần lượt đến khuyến mãi, bán hàng trực tiếp, và quan hệ công chúng. Ngược lại, trong marketing B2B, bán hàng trực tiếp đóng vai trò quan trọng nhất, sau đó lần lượt là khuyến mãi, marketing trực tiếp, quảng cáo, và quan hệ công chúng.

Bảng 8.1 : So sánh sự khác biệt trong thị trường tiêu dùng và thị trường tổ chức.

Yếu tố	THỊ TRƯỜNG TIÊU DÙNG	THỊ TRƯỜNG TỔ CHỨC
Tầm quan trọng	Rất quan trọng, dùng để tuyển chọn với một số lượng lớn người tiêu dùng, nhấn mạnh vai trò của quảng cáo và khuyến mãi.	Rất quan trọng, dùng để tuyển chọn với các khách hàng chuyên nghiệp và những cá nhân có ảnh hưởng, nhấn mạnh vai trò của bán hàng trực tiếp.
Tính ứng dụng của các công cụ	<ul style="list-style-type: none"> - Quảng cáo. - Khuyến mãi. - Bán hàng trực tiếp. - Gửi thư trực tiếp 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bán hàng trực tiếp 2. Khuyến mãi 3. Gửi thư trực tiếp 4. Quảng cáo
Phương tiện quảng cáo	TV, radio, báo, tạp chí, và billboard.	Tạp chí chuyên ngành, gửi thư trực tiếp, niên giám ngành.
Phương tiện xúc tiến	Trung bày, cuộc thi, tủ trưng, hàng mẫu.	Catalogs, hội chợ thương mại, triển lãm công nghiệp.
Nội dung quảng cáo và xúc tiến	Nhằm lôi người tiêu dùng, thường mang tính cảm tính (emotional).	Nhằm lôi người mua chuyên nghiệp, mang tính lý tính (rational).
Đóng gói	Mang tính xúc tiến rất cao đối với những hàng hóa được bán trong các cửa hàng tự phục vụ.	Thường mang tính bảo vệ hơn là tính xúc tiến.
Ngân sách	Thường chiếm 5% doanh số.	1-2% doanh số.
Nỗ lực bán hàng	Bán qua kênh trung gian.	Bán trực tiếp.
Liên minh chiến lược	Hiếm.	Rất thường thấy.



Hình 8.1 : Quy trình bán hàng trực tiếp trong marketing B2B.

Bán hàng trực tiếp

Trong phần lớn các trường hợp, bán hàng trực tiếp được coi là một công cụ rất quan trọng trong chương trình marketing của công ty. Trong chương 7, khi xem xét các hoạt động của kênh phân phối chúng ta nhấn mạnh tầm quan trọng và tính phổ biến của phân phối trực tiếp. Điều này nói lên mức độ sử dụng bán hàng trực tiếp của các công ty. Mặt khác, ngay cả khi sử dụng phân phối gián tiếp, thì các trung gian cũng được lựa chọn trên cơ sở khả năng bán hàng (trực tiếp).

Bán hàng trực tiếp đóng vai trò quan trọng trong marketing B2B xuất phát từ mấy lý do sau : (1) số lượng khách hàng ít và công ty có thể xác định cụ thể họ là ai và ở đâu, (2) sản phẩm và dịch vụ B2B thường phức tạp và đắt tiền, (3) khách hàng và những cá nhân có ảnh hưởng mua đòi hỏi phải có câu trả lời chính xác và tức khắc cho những câu hỏi của họ về sản phẩm và dịch vụ.

Quy trình bán hàng trực tiếp

Không có một quy trình bán hàng chuẩn nào trong mọi trường hợp. Tuy nhiên cũng có những cách tiếp cận chung. Mô hình ở trang sau cho chúng ta một cái nhìn chung về cách tiếp cận bán hàng trong thị trường B2B. Đây là một mô hình áp dụng cho cuộc tiếp xúc bán hàng (sales call). Có ba phần chính của mô hình. Phần chuẩn bị trước khi tiếp xúc, đòi hỏi nhân viên bán hàng phải nắm vững các kiến thức về thị trường, khách hàng, sản phẩm, đối thủ và sản phẩm của đối thủ... Trên cơ sở này người bán hàng phải xác định rõ mục tiêu bán hàng, hoạch định cho mình một chiến lược bán hàng và tiếp cận khách hàng cụ thể, tiếp đến cần chuẩn bị thật kỹ lưỡng cho nội dung và hình thức của cuộc tiếp xúc. Phần chính yếu quyết định thành bại của một thương vụ chính là phần tiếp cận với khách hàng, hay trong trường hợp này là thực hiện cuộc viếng thăm với khách hàng. Phần này yêu cầu nhân viên bán hàng phải nắm vững kỹ năng và kỹ thuật trình bày. Nội dung cuộc trình bày phải chuyên tài được những thông tin cần thiết đã được chuẩn bị ở bước 1. Tuy nhiên cũng phải tiên liệu các

phản ứng của khách hàng để có phương án giải quyết. Nội dung quan trọng là sau khi cung cấp thông tin phải đi đến thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, hay là kỹ thuật kết thúc bán hàng. Rất nhiều nhân viên bán hàng nắm rất vững các kỹ thuật trình bày và thuyết phục nhưng không đủ quyết đoán cần thiết trong kết thúc bán hàng, đã để mất những đơn hàng cầm chắc trong tay. Cầm trong tay đơn hàng chưa phải đã kết thúc công việc, bước cuối của quy trình yêu cầu nhân viên bán hàng thực hiện các hoạt động nghiệp vụ sau khi bán như xem xét các hoạt động bán có đi đúng trình tự hay không, những dịch vụ sau khi bán, và đánh giá rút kinh nghiệm.

Trước khi tiếp cận bán hàng

Chuẩn bị kiến thức. Để trở thành một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp và thành công trong các thương vụ, trước tiên nhân viên bán hàng cần được trang bị đầy đủ các khối kiến thức và kỹ năng có liên quan. Rất khó có thể xác định cụ thể loại kiến thức và kỹ năng nào một nhân viên bán hàng cần có vì tính đa dạng của yêu cầu. Thông thường, các kiến thức về khách hàng, sản phẩm, thị trường, và đối thủ cạnh tranh là những kiến thức nền tảng cần có. Có được càng nhiều thông tin về khách hàng (cụ thể là đối tượng sắp tiếp cận) thì cơ hội thành công càng lớn. Các thông tin đó có thể là quy trình mua hàng của khách hàng, quy trình ra quyết định mua, các cá nhân có ảnh hưởng đến quyết định mua, cá tính và thông tin cá nhân của những cá nhân có ảnh hưởng, các động cơ và mục tiêu chính của khách hàng khi mua hàng, các sản phẩm, dịch vụ, công nghệ của khách hàng, các khách hàng của khách hàng... Thông tin và kiến thức về sản phẩm/dịch vụ mà mình định giới thiệu cũng là nhóm kiến thức hết sức quan trọng cần có. Một lỗi rất thường gặp đối với nhân viên bán hàng là cho rằng mình đã biết rất nhiều về sản phẩm/dịch vụ nhưng thực ra chưa biết đầy đủ và chính xác. Cần nhận thức rất rõ ràng rằng ngày nay các công ty không bán sản phẩm mà bán các giá trị hay giải pháp mà sản phẩm chỉ là hiện thân vật chất của các giá trị. Cái quan trọng không phải là cố ép khách hàng mua sản phẩm mà là việc thuyết phục

và chứng minh rằng bằng việc tiêu dùng sản phẩm/dịch vụ khách hàng sẽ nhận được một giá trị hay giải pháp cho vấn đề mà họ đang quan tâm. Tuy nhiên biết về sản phẩm/dịch vụ của mình cũng chưa đủ mà còn phải biết về các sản phẩm/dịch vụ của đối thủ cạnh tranh trên thị trường, biết rõ những điểm mạnh và điểm yếu của mình so với đối thủ thì mới có cơ hội chiến thắng. Bên cạnh những kiến thức và thông tin trực tiếp phục vụ việc bán hàng, nhân viên bán hàng cần luôn quan sát và học hỏi để nâng cao kiến thức xã hội của mình. Vì nhân viên bán hàng thành công sẽ trở thành những người bạn lâu dài của khách hàng, lúc đó những kiến thức xã hội sâu rộng sẽ giúp họ trở thành những người bạn đáng tin cậy và hữu ích.

Để có được những loại thông tin và kiến thức nêu trên nhân viên bán hàng phải biết quan sát, liên tục học hỏi và xây dựng một cơ sở dữ liệu cho riêng mình. Các nguồn thông tin thường được sử dụng là : nguồn thông tin chính thức của công ty, từ các nhân viên bán hàng khác, từ các nhà cung cấp, từ các khách hàng khác, từ các hội chợ triển lãm chuyên ngành, kinh nghiệm từ các thương vụ trước đó, qua bạn bè, người quen, trên các báo chí, từ các hội/nghịệp đoàn, qua các báo cáo chính thức được công bố của khách hàng, hay việc mua thông tin từ các công ty nghiên cứu thị trường.

Hẹn gặp. Sau khi đã trang bị đầy đủ các thông tin và kiến thức nhân viên bán hàng sẽ liên hệ để hẹn gặp khách hàng tiềm năng. Công cụ thường được sử dụng nhất là gọi điện thoại. Cần xác định rõ cá nhân nào trong công ty khách hàng mà chúng ta muốn tiếp xúc. Cũng cần lưu ý đến vai trò của người gác cửa (gatekeeper – những người sẽ trả lời điện thoại và ngăn không cho chúng ta tiếp xúc với những nhân vật quan trọng mà chúng ta cần tiếp xúc.

Hẹn gặp để trình bày bán hàng đôi khi rất đơn giản nhưng lắm khi rất khó khăn. Điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố nhưng quan trọng nhất chính là mức độ hiểu biết, quan tâm đến sản phẩm/dịch vụ, và tên của công ty chúng ta, cũng như mức độ sẵn sàng mua của khách hàng. Cần thấy rõ rằng khách hàng tổ chức cũng như người tiêu

dùng đều trải qua 5 bước trong quá trình ra quyết định mua là : nhận thức nhu cầu, tìm kiếm thông tin, đánh giá các phương án, quyết định mua, và hành vi sau mua. Thông thường, bán hàng cá nhân là công cụ marketing phù hợp cho giai đoạn đánh giá phương án và quyết định mua. Điều này có nghĩa là việc gọi điện thoại hay hẹn gặp chỉ đạt hiệu quả khi nhà marketing đã đưa khách hàng tiềm năng đến đúng giai đoạn sẵn sàng để hẹn gặp. Hãy tưởng tượng một trật tự marketing, trong đó khách hàng tiềm năng sẽ xem các quảng cáo của công ty trên các tạp chí chuyên ngành, sau đó họ sẽ tham quan các gian hàng của công ty tại hội chợ triển lãm. Về đến văn phòng họ lại nhận được một tài liệu giới thiệu thật chi tiết về sản phẩm và dịch vụ mà họ quan tâm khi đi hội chợ. Và một hai ngày sau nhân viên bán hàng sẽ gọi điện để hẹn gặp giới thiệu về sản phẩm. Có thể thấy rõ rằng các công cụ marketing gắn bó chặt chẽ và bổ sung cho nhau. Hay nói đơn giản nhân viên bán hàng có tài giỏi đến đâu cũng khó bán được hàng nếu không có sự phối hợp đồng bộ với các công cụ khác.

Cần nhớ rõ là mục tiêu của việc gọi điện thoại trong giai đoạn này là hẹn gặp mặt. “Dục tốc bất đạt”, vì thế tuyệt đối không nên cố gắng bán hàng qua điện thoại.

Bên cạnh việc gọi điện thoại để hẹn gặp có thể sử dụng các công cụ khác như gửi thư, fax, hay e-mail. Nếu dùng các công cụ này cần chú ý hình thức trình bày, diễn đạt, câu văn.

Chuẩn bị tiếp xúc khách hàng. Đây là công việc rất cần thiết đòi hỏi sự đầu tư nghiêm túc và tỉ mỉ đến từng chi tiết. Nhân viên bán hàng chuyên nghiệp cần chuẩn bị từ nội dung đến hình thức cho buổi tiếp xúc khách hàng, ngôn ngữ của giới bán hàng thường gọi là trình bày bán hàng (sales presentation).

Nội dung. Cần chuẩn bị thật kỹ nội dung quan trọng sẽ trình bày với khách hàng. Cần chú ý nêu bật các giá trị độc đáo mà giải pháp của chúng ta có thể đem lại cho khách hàng. Bên cạnh đó cũng liệt kê những loại câu hỏi, hay chống đối, phản biện mà khách hàng có

thể đặt ra và tìm ra các giải pháp thích hợp nhất để xử lý. Chú ý đến yếu tố thời gian vì một cuộc gặp luôn bị giới hạn về thời gian, chúng ta chỉ có thể tập trung vào những điểm chính yếu mà có thể gọi lên sự quan tâm của khách hàng. Nếu trình bày bằng đèn chiếu hay máy chiếu thì cần chuẩn bị rất kỹ lưỡng các slides. Một slides không nên có quá nhiều chữ và chữ quá nhỏ. Nên kết hợp hình ảnh và âm thanh (nếu được) để làm cho bài-trình trình hấp dẫn và thu hút người nghe.

Phương tiện trình bày. Một buổi trình bày bán hàng có thể rất đơn giản là nói chuyện – trao đổi giữa hai bên nhưng cũng có thể là một buổi trình bày có hình ảnh và máy móc minh họa. Hiện nay, các công cụ nghe nhìn như máy tính xách tay, đèn chiếu (overhead), máy chiếu (multi-media projector) đóng vai trò rất tích cực trong hiệu quả trình bày. Việc sử dụng các công cụ đòi hỏi nhân viên bán hàng phải có kỹ năng cơ bản về vận hành máy tính, soạn thảo các slides. Không nên quá lệ thuộc vào máy móc, cần có kế hoạch cho các tình huống ngoài dự kiến như mất điện hay máy bất ngờ bị trục trặc kỹ thuật.

Các công cụ hỗ trợ. Cần chú ý đến các chi tiết nhỏ như chuẩn bị name cards, các catalogs, brochures (tập gấp), các hình ảnh, các mô hình mô phỏng, sổ tay ghi chép, bút, máy tính (calculator), bản thảo hợp đồng và các điều khoản của nó, bản tóm tắt nội dung trình bày (nếu cần). Cần chuẩn bị thật chi tiết và gọn gàng vì những chi tiết nhỏ nhất thường thể hiện tính chuyên nghiệp.

Luyện tập. Ngay cả đối với những nhân viên bán hàng chuyên nghiệp đã có rất nhiều kinh nghiệm cũng cần luyện tập trước cho buổi trình bày bán hàng. Đối với các nhân viên chưa có kinh nghiệm cần viết trước nội dung trình bày ra giấy, thực tập và học thuộc. Chú ý đến tốc độ nói và thời gian, vì thường có sự khác biệt khi luyện tập và khi trình bày thật.

Xác định địa điểm. Nếu chưa thật biết rõ vị trí của khách hàng (chỉ biết qua địa chỉ) thì cần đi tìm trước để xác định rõ ràng tránh trường hợp thời điểm hẹn đã đến mà không tìm được địa chỉ.

Trang phục. Trang phục phù hợp giúp chúng ta tự tin và xây dựng niềm tin ban đầu của khách hàng. Nên tránh ăn mặc quá sặc sỡ, phô trương, hay quá cầu thả. Không nên sử dụng các loại nước hoa có mùi quá mạnh, nồng. Không nên sử dụng trang sức quá đắt tiền không phù hợp với hoàn cảnh để gây phản cảm từ phía khách hàng.

Tiếp cận. Sau tất cả những gì đã chuẩn bị và đầu tư, chúng ta đi đến bước quan trọng nhất : *trình bày bán hàng*. Cần nhớ rõ rằng chúng ta đang đại diện cho một tổ chức (công ty của chúng ta) đến tiếp xúc với một tổ chức khác. Cần giữ đúng tư thế và vị trí của mình : tự tin và đúng mực. Cũng cần nhận thức rõ rằng mục tiêu dài hạn của chúng ta là thỏa mãn khách hàng bằng việc cung cấp các giá trị tốt nhất cho họ, bán hàng chỉ là hình thức của mục tiêu mà thôi, nó không phải là điểm dừng cuối cùng. Bởi chúng ta tin tưởng rằng bằng việc thỏa mãn khách hàng, chúng ta sẽ xây dựng quan hệ dài hạn và chặt chẽ với họ, từ đây mục tiêu của cả hai bên sẽ cùng được đáp ứng.

Tạo thiện cảm ban đầu. Thành công của một thương vụ đôi khi được quyết định từ những giây phút đầu tiên. Có được thiện cảm ban đầu chúng ta sẽ dễ dàng hơn trong các bước tiếp theo.

Đúng giờ. Cần đến đúng giờ đã hẹn, tốt nhất nên đến sớm 30 phút. Tuyệt đối không nên đến quá sớm hay đến quá trễ gây bất tiện cho khách hàng. Không nên hẹn nhiều khách hàng ở các thời điểm sát nhau để dẫn đến việc không thể kiểm soát được thời gian.

Trang phục – tác phong. Như đã trình bày ở phần trên, trang phục là yếu tố quan trọng tạo thiện cảm ban đầu. Tác phong thể hiện ở cách đi đứng, khuôn mặt, ánh mắt, dáng điệu. Không nên ngó nghiêng, chạy, lê dép, sờ mó vào các đồ vật của khách hàng. Tác phong còn thể hiện ở các đồ vật ta mang theo và cách sắp xếp chúng.

Chào hỏi, xưng hô. Thành ngữ Việt Nam ta có câu “Tiếng chào cao hơn mâm cỗ” đã thể hiện tính quan trọng của các nghi thức xã giao. Cần chào hỏi rõ ràng và lịch sự, xác định rõ cách xưng hô với khách hàng. Cách xưng hô của người Việt Nam ta rất phức tạp và tinh

tế nên cần hết sức chú ý. Xung hô phải đúng mực thể hiện được sự tôn trọng với khách hàng và vị trí của chúng ta.

Lời nói đầu. Trước khi đi vào vấn đề chính có thể tạo ra không khí nhẹ nhàng bằng cách trao đổi những vấn đề đang cùng quan tâm với khách hàng. Các điểm chung có rất nhiều, ví dụ : bóng đá, thời tiết, chính trị, con cái, bạn bè cùng học... Cũng có thể bắt đầu bằng việc khen bức tranh treo tường của khách hàng. Tuy nhiên không nên dài dòng, lạc đề, và đi vào những vấn đề tế nhị hay nhạy cảm của khách hàng, ví dụ hỏi tuổi, tình trạng hôn nhân của khách hàng...

Trình bày bán hàng. Đây là lúc chúng ta phải vận dụng tất cả các kỹ năng và kiến thức đã chuẩn bị để thuyết phục và tạo sự đồng cảm nơi khách hàng. Những vấn đề đã nêu ở phần chuẩn bị sẽ rất cần thiết cho phần này.

Nội dung. Điểm quan trọng chính vẫn là nội dung của một bài trình bày, nội dung tùy thuộc vào hoàn cảnh, loại sản phẩm/dịch vụ, thông tin mà khách hàng đã có. Tuy nhiên một bài trình bày tốt là một bài trình bày có bố cục rõ ràng, có những điểm chính được nhấn, và kết thúc trước khi khách hàng chán ngán (đúng lúc).

Tóm tắt các ý chính. Trước khi kết thúc trình bày cần tóm tắt các ý chính cho khách hàng dễ nắm bắt.

Giọng nói và ngôn ngữ. Cần có sự luyện tập về giọng nói cho rõ ràng và mạch lạc, tránh sử dụng các phương ngữ gây khó hiểu đối với khách hàng. Một giọng nói hay là một giọng nói có âm điệu, có lực, không nên nói đều đều gây nhàm chán cho khách hàng. Tốc độ nói không nên quá nhanh hay quá chậm, cần điều chỉnh linh hoạt. Có những đoạn có thể nói nhanh (không quan trọng), có những đoạn nói thật chậm, nhấn nhá để lôi kéo sự chú ý, có những điểm dừng lại một chút để khách hàng kịp cảm nhận. Một lỗi thường gặp là nói chậm (hoặc nhanh) lúc đầu và nói nhanh (hoặc chậm) vào đoạn sau vì không kiểm soát được thời gian. Không nên sử dụng các ngôn ngữ bình dân làm mất tính trang trọng của bài trình bày, nhưng cũng không nên sử

dụng đại ngôn hay ngôn ngữ quá bóng bẩy, khách sáo làm cho quan hệ không gắn bó. Cần hết sức linh hoạt trong việc vận dụng từ ngữ để đạt hiệu quả cao nhất. Việc vận dụng ngôn ngữ phụ thuộc rất nhiều vào tính chất cá nhân của nhân viên bán hàng và khách hàng.

Ánh mắt. Bên cạnh ngôn ngữ lời nói, ngôn ngữ thông qua ánh mắt là một vũ khí rất quan trọng, khi nói nên nhìn vào cử tọa, tranh thủ sự tán đồng bằng mắt của họ. Cũng dùng mắt để nhận diện những phản ứng chống đối của họ để có giải pháp điều chỉnh thích hợp.

Các cử chỉ. Việc sử dụng các cử chỉ của tay, đầu, khuôn mặt, bước đi cũng cần được kết hợp để tạo hiệu quả cao nhất cho trình bày.

Câu hỏi và trả lời. Một bài trình bày hiệu quả là một bài trình bày xoay quanh các nội dung chính và có nhiều thời gian cho khách hàng đặt câu hỏi. Phần này có thể xen kẽ trong nội dung trình bày, nghĩa là vừa trình bày vừa trả lời các câu hỏi, hay đưa ra cuối nghĩa là trình bày xong mới yêu cầu khách hàng đặt câu hỏi và trả lời. Đặt câu hỏi trong quá trình trình bày sẽ làm cho bài trình bày trở nên rõ ràng và hoàn thiện hơn nhưng có thể làm cho chúng ta bị vướng vào quá nhiều các chi tiết và không về được đến đích khi gặp phải các câu hỏi quá lan man và ra ngoài vấn đề chính. Thông thường, người ta chọn việc trả lời các câu hỏi nhỏ – mang tính làm rõ các chi tiết – trong quá trình trình bày và trả lời các câu hỏi lớn – mang tính quyết định – sau khi đã kết thúc trình bày.

Xử lý chống đối của khách hàng. Có 5 bước thường dùng trong các kỹ thuật xử lý chống đối : (1) lắng nghe khách hàng, (2) thông cảm với khách hàng, (3) làm rõ vấn đề, (4) trả lời các thắc mắc của khách hàng, (5) biến các trở ngại thành ưu thế bán hàng.

Kết thúc bán hàng. Sau khi đã trình bày và đáp ứng các câu hỏi của khách hàng cần thực hiện kỹ thuật kết thúc bán hàng. Cần tóm tắt lại thật chính xác các yêu cầu của khách hàng, có thể đưa ra các chi tiết của bản dự thảo hợp đồng – đã chuẩn bị sẵn, yêu cầu khách hàng cho ý kiến và điều chỉnh. Cần xác nhận thật cụ thể những hành động

sẽ làm đề đưa đến một đơn đặt hàng hay một hợp đồng. Nếu thiếu bước này một bài trình bày hay cũng sẽ trở nên vô nghĩa.

Sau khi trình bày

Cần hết sức theo dõi các bước cuối của quy trình. Cần thực hiện các cam kết với khách hàng như soạn thảo hợp đồng. Việc này cần làm nhanh và chu đáo. Sau khi đã ký hợp đồng cần quan sát việc thực hiện hợp đồng và thanh toán của cả hai bên cho nhịp nhàng và hiệu quả. Tiếp tục phục vụ khách hàng, thực hiện đầy đủ các cam kết đối với họ. Cần đảm bảo các dịch vụ hậu mãi thật tốt. Một khách hàng được phục vụ chu đáo sẽ là một khách hàng trung thành và là minh chứng hùng hồn về chất lượng đối với những khách hàng tiềm năng khác của chúng ta. Cần nhận thức rằng việc duy trì một khách hàng sẽ dễ dàng và đỡ tốn kém hơn nhiều so với việc thu hút khách hàng mới.

Sau mỗi một thương vụ, nhân viên bán hàng cần cập nhật các thông tin về khách hàng mà mình thu thập và quan sát được trong quá trình làm việc vào cơ sở dữ liệu của cá nhân hay công ty, điều này rất hữu ích cho các thương vụ trong tương lai. Đừng tự phụ vào trí nhớ của mình mà không chịu ghi chép lại vì đôi khi chỉ cần quên một chi tiết nhỏ ta sẽ phải trả một giá rất đắt.

Phân loại nhân viên bán hàng trực tiếp trong thị trường tổ chức B2B

Nhân viên bán hàng trực tiếp trong thị trường tổ chức thường là những người được trang bị những kiến thức kỹ thuật với trách nhiệm bán sản phẩm và dịch vụ cho các khách hàng tổ chức. Tuy nhiên có rất nhiều loại hình nhân viên bán hàng trực tiếp và cũng có rất nhiều cách tiếp cận dùng để phân loại. Có những loại nhân viên bán hàng chuyên bán cho khách hàng cuối cùng, nhưng cũng có những người chuyên bán cho kênh trung gian, lại có những người khách chỉ phụ trách những khách hàng chính phủ. Phần này trình bày một cách tiếp cận khác trong phân loại nhân viên bán hàng.

Kỹ sư bán hàng. Những người này thường có bằng cấp về kỹ thuật, hay được huấn luyện và trang bị rất tốt về kiến thức kỹ thuật. Họ thường giữ trách nhiệm liên lạc với những các nhân có ảnh hưởng mua có kiến thức về kỹ thuật, chẳng hạn như những đại diện mua hàng, các kỹ sư, các quản đốc... của công ty khách hàng. Họ thường bán những sản phẩm có đặc tính kỹ thuật cao, phức tạp.

Những chuyên viên bán hàng. Những người này thường có bằng cấp về kỹ thuật, tuy nhiên đối tượng mà họ tiếp xúc trong công ty khách hàng thường là những nhân vật cao cấp, chẳng hạn như những giám đốc marketing, giám đốc hệ thống thông tin, giám đốc phụ trách thu mua, giám đốc nhân sự. Họ thường bán những sản phẩm như các chương trình phần mềm, dịch vụ tư vấn, chương trình bảo hiểm, chương trình quảng cáo... Dễ nhận thấy rằng đây là loại sản phẩm không trực tiếp cấu thành nên sản phẩm của khách hàng tuy nhiên nó cần thiết để duy trì hoạt động của khách hàng.

Người bán hàng cung cấp. Những người này thường không có bằng cấp về kỹ thuật, họ thường bán những sản phẩm tương đối chuẩn hóa, ví dụ : các bộ phận cấu thành, nguyên vật liệu thô, nguyên vật liệu đã qua chế biến. Họ thường liên lạc với những đại diện mua hàng của công ty khách hàng.

Người bán hàng chi tiết. Là những người bán hàng cho những người không thực sự mua sản phẩm. Chẳng hạn nhân viên của nhà sách Kinh Tế Tuần Minh tặng sách cho các giảng viên cho các giảng viên nghiên cứu. Và khi thấy hay thì các giảng viên giới thiệu sách cho sinh viên, đồng thời các giảng viên liên lạc với cửa hàng sách trong trường để bày bán sách cho sinh viên. Một hình thức khác cũng phổ biến trong ngành dược phẩm. Các trình dược viên cố gắng thuyết phục các bác sĩ hay bệnh viện sử dụng thuốc của họ trong điều trị bệnh cho khách hàng.

Những người bán hàng bên trong công ty. Những người này khác với 4 hình thức vừa nói trên. Cả bốn loại trên được gọi là những

nhân viên bán hàng ngoài hiện trường hay khu vực (field salesperson). Người bán hàng loại này sử dụng điện thoại hay các phương tiện truyền thông điện tử (e-mail) để liên lạc với khách hàng.

Hình thức này thường được sử dụng một cách hiệu quả trong trường hợp mối quan hệ giữa khách hàng và công ty rất chặt chẽ, hình thức mua thường là hình thức mua lại trực tiếp. Thường cách này không dùng để tìm kiếm những khách hàng mới, bởi vì các khách hàng B2B sẽ không mua những sản phẩm mà họ không biết, từ những nhà cung cấp lạ qua điện thoại.

Hình thức này không thay thế mà chỉ được sử dụng bổ sung cho hình thức bán hàng tại hiện trường hay khu vực. Tuy nhiên không nên nhìn nhận vai trò của những người bán loại này một cách bị động. Họ không chỉ ngồi chờ điện thoại, mà trong các công ty họ được phân theo khu vực và chịu trách nhiệm liên hệ với khách hàng trong khu vực đó. Chi phí cho hình thức bán hàng này thấp hơn nhiều so với bán hàng tại hiện trường.

Những đại sứ. Các người này thường gắn bó chặt chẽ với khách hàng hay thành viên kênh phân phối dưới hình thức tư vấn hơn là bán hàng trực tiếp. Các người này thường giúp khách hàng giải quyết vấn đề kỹ thuật, huấn luyện nhân viên của nhà phân phối hay của khách hàng. Một cách cơ bản, họ không trực tiếp bán hàng mà chỉ hỗ trợ bán hàng. Họ thường rất có kiến thức kỹ thuật để có thể làm việc, tư vấn tốt cho khách hàng.

Như trên đã trình bày, có nhiều loại nhân viên bán hàng, không ai giống ai. Tuy nhiên có thể tóm tắt chức năng của một nhân viên bán hàng như sau :

Phân tích khu vực bán hàng của mình, biết rõ về những khách hàng hiện tại và những khách hàng tiềm năng, nhận thức được những cá nhân có ảnh hưởng mua chính trong mỗi công ty khách hàng, phải nhận thức được nhu cầu của khách hàng, tìm cách vượt qua mọi trở ngại để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách tốt nhất.

Khuynh hướng mới trong bán hàng trực tiếp

Gần đây trên thị trường có nhiều loại khuynh hướng mới về bán hàng trực tiếp. Tuy nhiên nổi lên trên là mấy khuynh hướng có tính chủ đạo sau : (1) Hình thức bán hàng theo đội trở nên ngày càng phổ biến, (2) Các công ty ngày càng tăng cường sử dụng hình thức nhân viên bán hàng bên trong công ty, (3) Tăng mức độ sử dụng các công cụ marketing từ xa – telemarketing (bán hàng tại chỗ), (4) Ngày càng có nhiều phụ nữ tham gia vào công việc bán hàng trực tiếp, (5) Các công ty tăng cường sử dụng hình thức quản trị theo khách hàng lớn cấp quốc gia – national accounts, (6) Tính chuyên môn hóa của đội ngũ bán hàng trực tiếp ngày càng gia tăng. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét và phân tích các khuynh hướng này.

Bán hàng theo đội – sales teams. Hình thức này thường được sử dụng khi khách hàng sử dụng hình thức hội đồng mua. Đội là một nhóm có nhiều hơn 1 thành viên thực hiện chức năng bán và làm dịch vụ khách hàng. Một nhân viên bán hàng thông thường không thể có đủ các kiến thức cần thiết để trả lời tất cả các lĩnh vực mà khách hàng quan tâm. Đây chính là lý do hình thành đội bán hàng. Các thành viên trong đội cùng hợp tác giải quyết các vấn đề của khách hàng trên mọi lĩnh vực. Mỗi người trong đội sẽ phụ trách một hay vài lĩnh vực như kỹ thuật, vận hành, tài chính, dịch vụ...

Nâng cao vai trò của nhân viên bán hàng bên trong công ty. Hình thức này ngày càng được sử dụng rộng rãi, vai trò và chức năng của nó được mở rộng hơn. Nó không chỉ còn đóng vai trò theo dõi các thương vụ, mà còn đóng vai trò tìm kiếm khách hàng tiềm năng, đánh giá những khách hàng này, giải quyết những thắc mắc, khiếu nại của khách hàng... Nguyên nhân chủ yếu của khuynh hướng này xuất phát từ vấn đề chi phí. Chi phí cho nhân viên bán hàng ngoài hiện trường ngày càng cao, các công ty phải cố gắng tìm cách tiết kiệm chi phí. Bên cạnh đó những nhân viên bán hàng trong công ty dễ kiểm soát hơn nhiều so với những nhân viên bán hàng ngoài hiện trường.

Marketing từ xa – telemarketing. Được định nghĩa là một hệ thống truyền thông marketing sử dụng các công nghệ liên lạc viễn thông (telecommunication) để thực hiện các hoạt động marketing nhắm tới các khách hàng mục tiêu. Mục tiêu chính của telemarketing là để hỗ trợ bán hàng, nó bổ sung chứ không thay thế cho nhân viên bán hàng trực tiếp. Đây là một hình thức mới của nhân viên bán hàng qua điện thoại. Thay vì dùng điện thoại các nhân viên bán hàng có thể gửi e-mail hay liên hệ với khách hàng qua mạng truyền thông điện tử. Tuy nhiên marketing từ xa không có nghĩa là gửi một bức thư đến hàng trăm, hàng ngàn địa chỉ e-mail của khách hàng. Marketing từ xa mang tính cá nhân, nghĩa là nội dung thông điệp được soạn cho từng cá nhân khách hàng.

Phụ nữ với bán hàng trực tiếp. Ngày càng nhiều phụ nữ đến với công việc bán hàng trực tiếp. Trước đây công việc này thường là lĩnh vực của nam giới. Ngày nay vấn đề bình đẳng nam nữ, phong trào giải phóng phụ nữ đã góp phần nâng cao vai trò phụ nữ trong nhiều lĩnh vực. Xu hướng cho thấy rất nhiều phụ nữ thành công trong lĩnh vực bán hàng trực tiếp.

Khách hàng lớn cấp quốc gia – national accounts. Các công ty ngày càng tập trung nhiều nỗ lực vào các khách hàng lớn, hay gọi là những khách hàng quốc gia. Rất nhiều liên minh chiến lược và quan hệ hợp tác lâu dài đã được hình thành giữa các công ty với khách hàng. Thông thường, các công ty có 3 cách tiếp cận trong quản trị đối với các khách hàng quốc gia. Thứ nhất, các công ty nhỏ thường chỉ định một nhà quản trị cấp cao của mình chăm lo cho khách hàng quốc gia. Điều này sẽ làm tăng tốc độ và chất lượng trong giải quyết những nhu cầu phát sinh của khách hàng. Thứ hai, một chuyên gia bán hàng được chỉ định phụ trách khách hàng quốc gia. Các nhân viên bán hàng khác sẽ không bán hàng cho khách hàng này. Thứ ba, các công ty tổ chức hẳn một bộ phận chuyên phục vụ một khách hàng quốc gia lớn.

Tính chuyên môn hóa của đội ngũ bán hàng trực tiếp. Công việc bán hàng ngày càng trở nên phức tạp do cạnh tranh ngày càng

khốc liệt và khách hàng ngày càng trở nên khó tính. Chuyên môn hóa đội ngũ bán hàng thực ra đã được tiến hành từ lâu. Trước đây các công ty đã thực hiện chuyên môn hóa theo : (1) loại khách hàng, (2) loại sản phẩm, (3) khu vực địa lý, (4) một số kết hợp của các hình thức trên. Tuy nhiên trên thực tế, các công ty phân bổ nhân viên bán hàng của mình theo khu vực, và trong khu vực đó người nhân viên sẽ bán tất cả các sản phẩm của công ty. Hiện nay, các công ty đã tiến hành nhiều hình thức chuyên môn hóa khác. Chẳng hạn tiến hành chuyên môn hóa theo chức năng hay công đoạn.

Trong một số công ty, nhân viên bán hàng chia thành hai nhóm. Một nhóm chuyên tìm kiếm các khách hàng mới, tập trung bán cho họ. Khi đã bán được cho những khách hàng này, họ liền giao lại nhiệm vụ theo dõi và phục vụ khách hàng cho đội thứ hai – chuyên theo dõi và phục vụ khách hàng. Đội thứ nhất sẽ lại tiếp tục công việc tìm kiếm các khách hàng mới, còn đội thứ hai có thể gồm những nhân viên bán hàng bên trong, chuyên gọi điện thoại để theo dõi và phục vụ khách hàng. Hình thức khác là nhân viên bán hàng thường trú trong công ty của khách hàng. Họ làm việc ở nhà máy của khách hàng để tư vấn, hướng dẫn cho khách hàng. Thông thường hình thức này được sử dụng trong thị trường công nghệ cao, sự hỗ trợ về kỹ thuật và công nghệ là rất quan trọng đối với khách hàng.

Ngoài các hình thức chuyên môn hóa như trên còn có các hình thức chuyên môn hóa khác. Chẳng hạn có công ty chia khách hàng ra thành hai loại : khách hàng bình thường và khách hàng có quan hệ lâu dài, và từ cơ sở đó họ chuyên môn hóa nhân viên bán hàng của mình.

Công ty khác lại chuyên môn hóa đội ngũ bán hàng trên cơ sở phân khúc thị trường. Trong cùng một khu vực địa lý, có những nhân viên chuyên bán cho khách hàng là bệnh viện, có người lại chuyên bán cho trường học. Điều này xảy ra khi thực tế mua hàng, quy trình mua, và các cá nhân có ảnh hưởng mua rất khác nhau đối với từng loại khách hàng.

Chi phí trong bán hàng trực tiếp

Bán hàng trực tiếp là công cụ xúc tiến hữu hiệu nhất trong marketing B2B, nhưng đổi lại chi phí cho bán hàng trực tiếp rất cao. Công ty cần lượng hóa các loại chi phí này một cách cụ thể để có thể quản trị và kiểm soát hiệu quả. Thông thường, chi phí cho bán hàng trực tiếp bao gồm các loại chi phí sau : chi phí tiếp xúc, thăm viếng khách hàng, chi phí lựa chọn và tuyển dụng nhân viên bán hàng, chi phí chuyển đổi công việc của nhân viên bán hàng.

Chi phí tiếp xúc. Đây là loại chi phí lớn nhất đối với các công ty. Mỗi lần đến gặp gỡ và trình bày bán hàng các nhân viên bán hàng chi tiêu khá nhiều tiền. Và để thực hiện thành công thương vụ không thể chỉ đến thăm khách hàng một lần.

Chi phí lựa chọn và tuyển dụng nhân viên bán hàng. Các công ty có hai lựa chọn. Một là tuyển dụng những nhân viên bán hàng có kinh nghiệm lâu năm thì chi phí lựa chọn và tuyển dụng sẽ thấp, hiệu quả bán hàng sẽ tăng cao ngay, nhưng ngược lại chi phí lương sẽ cao. Một giải pháp khác là tuyển dụng những nhân viên chưa có kinh nghiệm thì chi phí cho đào tạo sẽ cao, nhưng lương khởi điểm sẽ thấp hơn nhiều.

Chi phí chuyển đổi công việc. Những thay đổi trong đội ngũ bán hàng luôn tạo ra chi phí cho công ty. Các nhân viên nghỉ việc (tự động hay bị sa thải), được chuyển sang công việc mới, hay những nhân viên nghỉ hưu, chết.

Quản trị lực lượng bán hàng

Sử dụng nhân viên bán hàng hiệu quả đòi hỏi phải quản trị lực lượng bán hàng. Người phụ trách công việc này thường là giám đốc bán hàng. Quản trị bán hàng thông thường bao gồm 3 nhóm hoạt động chính : (1) xây dựng mục tiêu, chiến lược, kế hoạch cho bán hàng trực tiếp, (2) thực hiện những kế hoạch, chiến lược này để đạt được những mục tiêu đề ra, (3) đánh giá những mục tiêu, việc thực hiện, và những

điều chỉnh cần thiết. Trong mỗi nhóm hoạt động trên lại có khá nhiều chi tiết.¹ Ở đây, chỉ trình bày ba nội dung khá cơ bản của quản trị bán hàng là : (1) lựa chọn nhân viên bán hàng, (2) quản trị thời gian của nhân viên bán hàng, (3) trả lương cho nhân viên bán hàng.

Lựa chọn nhân viên bán hàng trực tiếp

Chọn được những nhân viên bán hàng thành công quả thực là một vấn đề nan giải đối với nhiều nhà quản trị. Một nhân viên bán hàng là một nhà chuyên nghiệp có khả năng về kỹ thuật và bán hàng, ngoài ra còn phải có những phẩm chất cá nhân phù hợp với nghề nghiệp nữa. Rất khó để tìm được những người như vậy. Đâu là những phẩm chất mà một người bán hàng công nghiệp cần có ? Một nghiên cứu được tiến hành để hỏi ý kiến những nhà lãnh đạo bán hàng cao cấp của các công ty về vấn đề này.

Kết quả những người được hỏi cho rằng có chín phẩm chất quan trọng quyết định sự thành công của một nhân viên bán hàng B2B : (1) Nhiệt tình, (2) Có khả năng tổ chức công việc tốt, (3) Có tham vọng, (4) Có sức thuyết phục cao, (5) Có kinh nghiệm về bán hàng, (6) Có kỹ năng diễn đạt tốt, (7) Được đánh giá cao trong thư giới thiệu, (8) Sẵn sàng tuân theo những hướng dẫn, (9) Có tinh cộng đồng, hòa nhập tốt với môi trường.

Bên cạnh đó nghiên cứu cũng chỉ ra những lý do thất bại của những nhân viên bán hàng : (1) Không biết lắng nghe, (2) Không biết tập trung vào những điểm chính, (3) Thiếu nỗ lực cần thiết trong công việc, (4) Không có khả năng nhận biết nhu cầu của khách hàng, (5) Thiếu chuẩn bị và hoạch định cho các buổi trình bày bán hàng, (6) Thiếu các kiến thức đối với sản phẩm và dịch vụ.

¹ Các bạn hãy tìm đọc kiến thức về quản trị bán hàng từ sách “*Quản trị bán hàng hiện đại – Lý thuyết và tình huống của các công ty Việt Nam*”, Lưu Đan Thọ, Nguyễn Vũ Quân, NXB Tài Chính, năm 2016.

Quản trị thời gian của nhân viên bán hàng trực tiếp

Nghiên cứu cho thấy phần lớn nhân viên bán hàng không sử dụng thời gian của mình một cách hiệu quả. Một nghiên cứu gần đây của McGraw Hill chỉ ra rằng trung bình một nhân viên bán hàng chỉ sử dụng 25% thời gian của mình cho công việc bán hàng, còn lại là cho các công việc khác, trong đó hơn 25% cho di chuyển và chờ đợi. Trong khi đó chi phí cho bán hàng trực tiếp ngày càng tăng cao. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị là phải tăng hiệu quả công việc của nhân viên bán hàng bằng cách nâng cao hiệu suất sử dụng thời gian của họ. Có hai việc cần làm. Thứ nhất cần cho nhân viên bán hàng nhận thức được thiệt hại của họ khi sử dụng thời gian không hợp lý. Có thể làm việc này thông qua các phân tích/so sánh về thu nhập và thời gian bán hàng cần thiết. Thứ hai, cần hướng dẫn và huấn luyện nhân viên bán hàng cách thức quản trị thời gian của họ một cách hiệu quả. Tạp chí Industrial Marketing đề nghị một số việc sau đây để tăng hiệu quả sử dụng thời gian.

Thu xếp trước các cuộc hẹn bằng điện thoại. Cần đúng giờ khi đã hẹn.

Xác định thời gian thuận tiện để khách hàng và đến vào thời điểm đó.

Thiết lập kế hoạch cho các cuộc viếng thăm khách hàng, lập lộ trình một cách có hệ thống tránh ngẫu hứng.

Tổ chức các cuộc thăm viếng để tối đa hóa được số lượng thăm viếng khách hàng, và tối thiểu hóa quãng đường di chuyển.

Biết rõ cần gặp ai trong công ty khách hàng, và chuẩn bị sẵn những vấn đề cụ thể trong mỗi lần tiếp xúc, tránh những lần thăm viếng không có nội dung cụ thể.

Cố gắng thu thập càng nhiều thông tin càng tốt từ các nhân viên tiếp tân trong khoảng thời gian chờ.

Loại bỏ những khách hàng không quan trọng nhưng đòi hỏi phải tốn quá nhiều thời gian đi lại, tiền bạc, và công sức.

Trả lương cho nhân viên bán hàng trực tiếp

Lương đóng vai trò quan trọng trong việc khuyến khích hoạt động của nhân viên bán hàng. Chọn lựa hình thức trả lương phù hợp là một vấn đề cần xem xét trên nhiều khía cạnh. Một chương trình lương hiệu quả phải đánh giá được nhân viên bán hàng trên tất cả các hoạt động của nhân viên đó mà công yêu cầu thực hiện.

Có 3 hình thức trả lương : (1) lương cộng với thưởng cá nhân, (2) lương cộng với hoa hồng, (3) Chỉ có lương hàng tháng.

Quảng cáo

Phần trên đã trình bày chi tiết các nội dung quan trọng liên quan đến bán hàng trực tiếp. Tầm quan trọng mang tính chi phối của bán hàng trực tiếp trong thị trường B2B là không thể phủ nhận. Quảng cáo, khuyến mãi, và quan hệ công chúng tuy không đóng phần quan trọng như trong marketing tiêu dùng nhưng cũng là những bộ phận không thể thiếu. Chúng đóng vai trò hỗ trợ cho bán hàng trực tiếp, tăng tính hiệu quả của công cụ này.

Quảng cáo là quảng cáo dù được thực hiện trong thị trường tiêu dùng hay thị trường tổ chức. Nó là một công cụ truyền thông, như các công cụ truyền thông khác, được sử dụng nhằm tiếp cận và gây ảnh hưởng đến công chúng mục tiêu với thông điệp của nó. Mục tiêu chung của quảng cáo là tạo ra một sự thay đổi trong khách hàng/công chúng mục tiêu. Sự thay đổi này có thể là thay đổi trong nhận thức, mức độ hiểu biết, tình cảm, hay bất cứ gì khác. Tuy nhiên mục tiêu của quảng cáo còn có thể là duy trì mức độ nhận thức hay hiểu biết (về sản phẩm/về công ty).

Tính chất của quảng cáo là truyền thông đại chúng một cách gián tiếp. Nó đối lập với bán hàng trực tiếp – một hình thức truyền thông trực tiếp mang tính cá nhân. Hai công cụ này đối lập nhưng

mang tính bổ sung cho nhau rất cao. Chi phí cho quảng cáo B2B thường thấp hơn nhiều so với chi phí cho bán hàng trực tiếp. Nó thực hiện việc cung cấp những thông tin ban đầu, xây dựng hình ảnh và ấn tượng đầu tiên cho khách hàng, nhưng nó không đủ mạnh để khách hàng ra quyết định, cần phải có bán hàng trực tiếp. Tuy nhiên nếu chưa biết gì về công ty, về sản phẩm (qua quảng cáo) thì nhân viên bán hàng trực tiếp sẽ tốn rất nhiều công sức và thời gian để tiếp cận khách hàng, điều mà có thể đạt được dễ dàng hơn thông qua quảng cáo. Nhiệm vụ của nhà quản trị marketing B2B là cân đối những công cụ này trong một kế hoạch xúc tiến chung.

Cần nhớ lại rằng khách hàng của chúng ta là những tổ chức, công ty, chính quyền, do vậy quảng cáo của chúng ta không nhằm tiếp cận những người tiêu dùng. Điều này được thể hiện rõ trong các phương tiện truyền thông mà quảng cáo B2B sử dụng. Tuy nhiên trong một số trường hợp để kích thích nhu cầu có nguồn gốc, các nhà sản xuất có thể thiết kế những mẫu quảng cáo nhắm đến người tiêu dùng (trường hợp Intel quảng cáo CPU trên tivi và báo chí tại TP. HCM thời gian gần đây). Nội dung phần này chỉ tập trung vào các quảng cáo hướng tới các tổ chức.

Vai trò của quảng cáo trong marketing B2B

Nếu như trong thị trường hàng-tiêu dùng, quảng cáo có thể đóng vai trò lớn từ gây chú ý, tạo nhận thức, thích thú, và dẫn khách hàng đến quyết định mua, thì trong phần lớn các trường hợp quảng cáo B2B không làm được điều này. Do tính chất sản phẩm phức tạp về công nghệ, chi phí lớn nên đa phần khách hàng kỳ vọng vào những cuộc tiếp xúc trực tiếp. Chúng ta sẽ xem xét chức năng chính của quảng cáo trong thị trường B2B.

Tạo nền tảng thuận lợi cho bán hàng trực tiếp. Quảng cáo cung cấp những thông tin tổng quát, cơ bản về công ty, và sản phẩm. Nó luôn luôn đóng vai trò hỗ trợ. Nó mở cửa, hay tạo điều kiện thuận lợi để khách hàng mở cửa cho các nhân viên bán hàng trực tiếp của công

ty. Ta đã biết chi phí cho bán hàng trực tiếp rất đắt, không nên sử dụng phương tiện truyền thông đắt để truyền đạt những thông tin không đắt (tổng quát, cơ bản). Khách hàng sẽ không mở cửa cho nhân viên bán hàng của một công ty mà họ chưa hề nghe nói tới về tên công ty hay loại sản phẩm.

Tiếp cận những cá nhân có ảnh hưởng mua không thể tiếp cận trọng bán hàng trực tiếp. Thông thường, có rất nhiều cá nhân có ảnh hưởng mua trong công ty khách hàng mà các nhân viên bán hàng trực tiếp không thể tiếp cận được. Họ có thể có nhiều lý do để từ chối không gặp nhân viên bán hàng, nhưng sẽ ra những quyết định có ảnh hưởng lớn đến quyết định mua hàng của công ty. Những người này, tuy nhiên, sẽ đọc báo, tạp chí chuyên ngành, hay xem các niêm giám thông kê của ngành. Và như vậy quảng cáo có thể tiếp cận những cá nhân này, tạo nhận thức, kiến thức, và niềm tin của họ về sản phẩm – điều mà bán hàng trực tiếp bó tay.

Tiếp cận những cá nhân có ảnh hưởng mua mà ta không biết. Có rất nhiều các cá nhân có ảnh hưởng mua mà nhân viên bán hàng trực tiếp không thể nhận diện. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp nhân viên bán hàng chưa có kinh nghiệm hay khách hàng mới. Nó cũng đúng ngay cả đối với những nhân viên bán hàng có kinh nghiệm trong trường hợp khách hàng tái tổ chức công ty. Tương tự như trên, những cá nhân này tuy không được nhận diện bởi các nhân viên bán hàng trực tiếp nhưng lại dễ dàng tiếp cận bởi quảng cáo B2B, thông qua báo, hay tạp chí chuyên ngành...

Tạo ra những khách hàng tiềm năng cho công ty. Một vai trò quan trọng khác của quảng cáo là tìm kiếm và tạo ra những khách hàng tiềm năng. Thông qua các tạp chí chuyên ngành hay qua gửi thư trực tiếp, quảng cáo có thể yêu cầu khách hàng phản hồi. Ví dụ hình thức thức gửi thư về công ty yêu cầu nhận thêm thông tin chi tiết về sản phẩm, catalogs. Công ty sẽ tiến hành phân loại, đánh giá những phản hồi này. Nhận diện và đánh giá khách hàng tiềm năng thực sự và

chuyên những thông tin này cho bộ phận bán hàng trực tiếp để tiếp tục theo dõi và xúc tiếp bán hàng.

Hỗ trợ truyền đạt thông tin cho khách hàng. Nhân viên bán hàng trực tiếp không thể luôn luôn có điều kiện để tiếp xúc với khách hàng của mình. Thông thường trong một năm họ chỉ có vài lần (2-3 lần) để tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Nhưng thông tin thì liên tục, khách hàng luôn cần thông tin mới và họ cũng rất dễ quên. Quảng cáo làm công việc này, nó đóng vai trò cung cấp thông tin liên tục trong khoảng thời gian mà nhân viên bán hàng vắng mặt.

Hỗ trợ truyền thông tin cho các thành viên kênh phân phối. Tương tự như khách hàng, các thành viên kênh phân phối cũng cần có thông tin. Quảng cáo mang lại thông tin cho những kênh phân phối hiện tại và tiềm năng của công ty. Nó khuyến khích những nhà phân phối công nghiệp, hay các đại những vai trò nêu trên của quảng cáo.

Các phương tiện truyền thông trong quảng cáo B2B

Công nghệ thông tin phát triển làm thay đổi cách thức truyền thông truyền thống. Nội dung phần này sẽ trình bày ba loại phương tiện truyền thông thường được sử dụng và được đánh giá là hữu hiệu nhất trong marketing B2B. Đó là các ấn phẩm thương mại/hay tạp chí chuyên ngành, phản ứng trực tiếp, niêm giám ngành.

Một nghiên cứu của Hiệp Hội Marketing B2B về việc sử dụng các phương tiện truyền thông để quảng cáo B2B cho thấy 90% sử dụng ấn phẩm thương mại, hay các tạp chí chuyên ngành, 66% sử dụng gửi phản ứng tiếp. Trong khi đó tivi chỉ chiếm 5%, và các bảng quảng cáo ngoài trời chỉ chiếm 3%.

Ấn phẩm thương mại và tạp chí chuyên ngành. Trên quan điểm marketing, giá trị của một ấn phẩm thương mại, hay tạp chí chuyên ngành phụ thuộc vào khả năng tiếp cận những cá nhân có ảnh hưởng mua trong các công ty khách hàng. Có nhiều loại ấn phẩm hay tạp chí chuyên ngành. Có cái chỉ được lưu hành trong một ngành nào đó, ví

dụ : tạp chí về dệt may, hay tạp chí ngành nhựa. Có tạp chí lại được độc giả từ nhiều ngành nghề khác nhau quan tâm như tạp chí Thời báo Kinh Tế Sài Gòn, hay PC World. Đây là phân theo ngành nghề, mặt khác lại có những tạp chí chỉ phát hành trong một khu vực nào đó, lại có tạp chí được phát hành rộng rãi trên toàn quốc, hay toàn thế giới. Lựa chọn ấn phẩm, hay tạp chí nào để quảng cáo cần cân nhắc mấy yếu tố sau : (1) Số lượng phát hành, (2) Chất lượng và uy tín của báo, (3) Độc giả của ấn phẩm/tạp chí là ai, (4) Chi phí quảng cáo trên ấn phẩm/tạp chí là bao nhiêu ?

Phản ứng trực tiếp. Được định nghĩa là hình thức truyền thông trực tiếp giữa nhà sản xuất và khách hàng với mục đích quảng cáo. Các hình thức phổ biến của hình thức này là gửi thư trực tiếp, hay truyền thông điện tử. Có ba cách phản ứng trực tiếp thường được sử dụng : (1) dùng như một quảng cáo thông thường, nó có thể chứa đựng nội dung của quảng cáo trên tạp chí chuyên ngành, (2) dưới hình thức khuyến mãi, khi muốn yêu cầu người nhận phản ứng hay hồi đáp lại theo một cách thức nào đó, chẳng hạn cần điền thông tin vào một phiếu yêu cầu và gửi về công ty, (3) bán hàng qua thư, công ty cố gắng bán hàng qua gửi thư, các tạp chí thường gửi thư mời đăng ký đến các độc giả/công ty. Hình thức này phát huy hiệu quả khi công ty biết rõ những cá nhân có ảnh hưởng trong công ty khách hàng và gửi thư đến đúng tên, địa chỉ, và chức vụ của người này. Đây là hình thức khá linh hoạt. Tuy nhiên nếu không biết những thông tin này thì hình thức này không hiệu quả và khá đắt.

Niên giám ngành. Thường được coi là hướng dẫn/hay cẩm nang khách hàng. Khách hàng sẽ tìm kiếm thông về những nhà cung cấp khi muốn mua một sản phẩm hay dịch vụ nào đó. Bên cạnh đó, các cuốn niên giám thường được lưu giữ lâu dài, dù đã có tái bản, do đó quảng cáo trên niên giám thường có tính chất lâu dài. Tuy nhiên quảng cáo trên niên giám khá đắt.

Thông điệp trong quảng cáo B2B

Vấn đề gây tranh cãi nhiều nhất trong lựa chọn thông điệp quảng cáo B2B là nên tập trung quảng cáo ấn tượng về công ty hay về sản phẩm và dịch vụ của nó. Những người bảo vệ quảng cáo (về) công ty cho rằng để bán được hàng cần phải tạo ra một ấn tượng tốt về công ty. Luận điểm của họ là các khách hàng tổ chức và những cá nhân có ảnh hưởng mua bị chi phối rất nhiều bởi ấn tượng và uy tín của nhà cung cấp. Thông điệp loại này thường chú trọng vào xây dựng nhận thức về công ty, nêu bật danh tiếng công ty, thông tin những vấn đề quan trọng mà công ty theo đuổi, hay những thành quả mà công ty đạt được. Ngược lại, những người bảo vệ quảng cáo (về) sản phẩm cho rằng khi quảng cáo cho sản phẩm/dịch vụ chính là lúc hình ảnh của công ty được xây dựng. Thông điệp loại này thường nhấn mạnh vào tính năng kỹ thuật của sản phẩm, chất lượng, độ bền, chi phí, tính kinh tế khi hoạt động... Thực tế nghiên cứu cho thấy các quảng cáo sản phẩm được ưa chuộng hơn và được sử dụng rộng rãi hơn.

Khuyến mãi

Trong marketing giữa các tổ chức rất khó tách biệt giữa quảng cáo và khuyến mãi. Thường thì quảng cáo và khuyến mãi được sử dụng như một loại công cụ. Tuy nhiên cũng có công ty phân biệt chúng tách bạch. Trong giáo trình này, khuyến mãi được định nghĩa là tất cả các công cụ xúc tiến gián tiếp (nonpersonal) mà không phải thuộc về quảng cáo như đã định nghĩa ở phần trên. Phần này giới thiệu vài hình thức được sử dụng phổ biến trong marketing B2B là : Catalogs, hội chợ thương mại, tài liệu và dụng cụ hỗ trợ cho kênh phân phối, tặng quà.

Catalogs. Được định nghĩa là những tài liệu hoàn chỉnh được in ấn chứa đựng thông tin về sản phẩm, được thiết kế để cung cấp thông tin cho khách hàng. Catalog là hình thức tài liệu tham khảo quan trọng của xúc tiến B2B. Khách hàng thường lưu trữ những bản catalog trong thư viện, để khi có nhu cầu thì tham khảo. Những nhà sản xuất có

catalog được khách hàng lưu trữ sẽ có nhiều cơ hội hơn những nhà sản xuất không có sẵn catalog nơi khách hàng. Sử dụng catalog một cách hiệu quả phụ thuộc vào : (1) cách thức chuẩn bị, in ấn, trình bày, nội dung catalog, (2) cách thức phân phối catalog, (3) cách thức nhân viên bán hàng sử dụng catalog.

Hội chợ thương mại. Hội chợ thương mại hay triển lãm là hình thức rất phổ biến trong thị trường B2B. Hàng năm các ngành công nghiệp đều tổ chức các hội chợ triển lãm sản phẩm của ngành. Có hội trợ mang tính khu vực, quốc gia, hay quốc tế. Hội chợ có những vai trò sau đây : (1) là nơi gặp gỡ khách hàng tiềm năng của công ty, (2) xây dựng được danh mục khách hàng, (3) giới thiệu sản phẩm mới, (3) phát hiện những ứng dụng mới cho các sản phẩm hiện có, (5) gặp gỡ với các công ty cùng ngành để trao đổi kiến thức kinh nghiệm, (6) tìm thêm đại lý, nhà phân phối, (6) hoàn thiện kỹ năng triển lãm, trình bày bán hàng cho nhân viên.

Tài liệu và dụng cụ hỗ trợ cho kênh phân phối. Nhà sản xuất cũng phải có trách nhiệm hỗ trợ thành viên kênh phân phối trong xúc tiến. Ngoài việc cung cấp các catalog, tài liệu hướng dẫn bán hàng, kỹ thuật, và làm dịch vụ, còn phải cung cấp thêm các dụng cụ trang trí cửa hàng, những kệ trưng bày hàng hóa, tấm tranh cổ động lớn...

Tặng quà. Các nhà sản xuất còn thiết kế ra các loại quà tặng lưu niệm, phần thưởng, ghi nhớ cho khách hàng. Có rất nhiều loại hình quà tặng được sử dụng. Điển hình là lịch, sổ tay, hộp đựng thuốc lá,...

Marketing trực tiếp

Gửi thư đến các khách hàng tiềm năng là một công cụ được sử dụng rộng rãi trong tiêu dùng và công nghiệp. Đây là hình thức truyền thông trực tiếp, cho phép cá thể hóa nội dung bức thư theo yêu cầu của người nhận và gửi. Để việc gửi thư hiệu quả đòi hỏi phải có danh sách đáng tin cậy. Danh sách khách hàng và các chi tiết về họ là một vấn đề hết sức quan trọng quyết định mức độ thành công của các chiến dịch gửi thư. Thông thường, các công ty luôn lưu trữ và cập nhật các thông

tin về khách hàng của mình. Bên cạnh nguồn nội bộ, các nguồn thông tin từ các công ty nghiên cứu thị trường, các cuộc triển lãm thương mại, hội chợ chuyên ngành là những nguồn bổ sung rất quan trọng cho danh sách của công ty. Gửi thư trực tiếp có thể nhằm vào việc xây dựng nhận thức ban đầu về dịch vụ và sản phẩm, để giới thiệu một cuộc triển lãm, hay hội chợ chuyên ngành, để biểu diễn cách sử dụng hay công năng của sản phẩm mới (ví dụ gửi các đĩa CD phần mềm), để thông báo một chương trình khuyến mãi, hay yêu cầu đặt hàng.

Cần chú ý đến các thành tố của một bức thư

Phong bì. Là ấn tượng đầu tiên mà khách hàng có được. Quyết định của khách hàng có nên đọc thư hay không phụ thuộc rất nhiều vào hình thức của phong bì. Trên phong bì khách hàng sẽ chú ý đến tên và biểu trưng (logo) của công ty, đến nội dung chính (subject) của bức thư, kích thước của bức thư, màu sắc của phong bì. Có thể làm nổi bật phong bì bằng kích thước và màu sắc của nó. Điều này làm chi phí tăng lên nhưng sẽ làm nổi bật bức thư của chúng ta. Khi khách hàng quyết định đọc thư ta đã có nhiều cơ hội hơn.

Nội dung bức thư. Cần đề cập đến các giá trị chính mà sản phẩm hay dịch vụ của ta mang lại cho khách hàng. Thư phải rõ ràng, ngắn gọn nhưng đầy đủ các ý chính. Bức thư cần được trình bày chuyên nghiệp.

Những chi tiết kèm theo. Có thể là phiếu hồi đáp, phần mềm gửi tặng khách hàng, hay những mẫu vật. Các chi tiết này cũng cần được chú ý để tạo hiệu quả.

Yêu cầu hồi đáp. Cần tạo ra cơ chế thích hợp để yêu cầu khách hàng hồi đáp. Trước tiên cần cho khách hàng thấy rõ cần phải làm gì : Hồi đáp. Hồi đáp có thể là việc yêu cầu thêm thông tin hay yêu cầu đặt hàng. Cần thiết kế sẵn các mẫu biểu để khách hàng điền vào. Tạo ra điều kiện thuận lợi và nhanh chóng cho khách hàng hành động. Cần cung cấp lý do để khách hàng hành động ngay, ví dụ gửi kèm một phiếu giảm giá.

Quan hệ công chúng

Đây là công cụ cuối cùng và cũng là ít được quan tâm nhiều trong marketing B2B. Tuy nhiên cần nhận thức rằng quan hệ công chúng đóng vai trò khá quan trọng. Nó có thể tạo ra hình ảnh/ấn tượng tốt hay xấu về công ty trong mắt của khách hàng, nhà phân phối, và công chúng. Nếu được sử dụng và đầu tư hợp lý công cụ này sẽ cũng có những giá trị nhất định đối với các hoạt động của công ty. Thứ nhất, nó có thể giúp khách hàng hiện tại và tiềm năng của công ty biết về các sản phẩm và dịch vụ mới của công ty. Kế đến nó duy trì sự hiện diện của công ty trong lòng công chúng. Mặt khác nó giúp công ty định vị hình ảnh của mình, đánh tan nhận thức không đẹp về công ty.

Tích hợp các công cụ truyền thông marketing tích hợp IMC. Sau khi đã hiểu được vai trò tính ứng dụng của các công cụ xúc tiến, nhiệm vụ của nhà quản trị marketing B2B là tích hợp những công cụ này nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho công việc kinh doanh của công ty. Các bạn hãy tham khảo trong sách “*Quản trị truyền thông marketing tích hợp – IMC management – Lý thuyết và tình huống thực hành ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Lưu Đan Thọ, Tôn Thất Hoàng Hải, Cao Minh Nhựt, NXB Tài Chính, năm 2016.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận

1. Năm công cụ xúc tiến chính trong marketing B2B là các công cụ nào ? Giải thích và minh họa.
2. Trình bày tóm lược về quy trình bán hàng trực tiếp trong marketing B2B. Giải thích và minh họa.
3. Cần phải chuẩn bị kiến thức và hện gặp như thế nào ? Giải thích và minh họa.
4. Cần phải chuẩn bị nội dung và phương tiện trình bày như thế nào ? Giải thích và minh họa.
5. Cần phải luyện tập, xác định địa điểm, trang phục, tiếp cận,

tạo thiện cảm, tác phong, chào hỏi xưng hô như thế nào ? Giải thích và minh họa.

6. Cần vào lời nói đầu như thế nào ? Trình bày chi tiết bước trình bày bán hàng. Giải thích và minh họa.

7. Phân loại nhân viên bán hàng trực tiếp trong thị trường tổ chức B2B. Giải thích và minh họa.

8. Khuyh hướng mới trong bán hàng trực tiếp. Giải thích và minh họa.

9. Chuyên môn hóa đội ngũ bán hàng trực tiếp hiện nay được thực hiện như thế nào ? Giải thích và minh họa.

10. Lựa chọn nhân viên bán hàng trực tiếp như thế nào ? Giải thích và minh họa.

11. Quản trị thời gian của nhân viên bán hàng trực tiếp như thế nào ? Giải thích và minh họa.

12. Quảng cáo trong truyền thông marketing tích hợp B2B như thế nào ? Giải thích và minh họa.

13. Vai trò của quảng cáo trọng truyền thông marketing tích hợp B2B như thế nào ? Giải thích và minh họa.

14. Các phương tiện truyền thông trong quảng cáo B2B như thế nào ? Giải thích và minh họa.

15. Thông điệp trong quảng cáo B2B như thế nào ? Giải thích và minh họa.

16. Một vấn đề quan trọng đối với những đại diện bán hàng độc lập (hường hoa hồng trên doanh số bán) là : cần tập trung thời gian vào giới thiệu sản phẩm nào trong một cuộc điện đàm bán hàng hay cuộc viếng thăm bán hàng (sales call or sales visit) ? Đối với những người này, thời gian với khách hàng là tài nguyên quý giá nhất, vì vậy họ phải cân nhắc cách thức sử dụng thời gian một cách hiệu

quả nhất. Hãy vẽ mô hình BCG và quyết định thời gian cần thiết cho mỗi loại sản phẩm trong mỗi phần tư của mô hình. Giải thích lý do quyết định của các bạn ?

17. Hãy nêu 3 loại báo hay tạp chí thích hợp để quảng cáo các sản phẩm dùng cho y tế tại thành phố của bạn. Cho biết lý do chọn lựa. Lập bảng dự trù phân tích chi phí, hiệu quả quảng cáo.

»»» Bài tập tình huống

Bài tập tình huống 1 : Xử lý tình huống chống đối sau :

Bạn là nhân viên bán hàng của công ty HPT. Bạn đến gặp ông Hoàng – một Việt kiều từ Mỹ về – hiện là giám đốc công ty ABC. Cuộc gặp của bạn là kết quả của nhiều lần chào hàng qua điện thoại và fax. Ông Hoàng dự kiến sẽ mua 2 máy vi tính và một máy in laser nhãn hiệu HP. Sau khi đã xem xét kỹ lưỡng, ông Hoàng cho rằng giá của bạn cao hơn so với giá mà ông có thể mua được tại Bangkok hay Singapore (cho các sản phẩm cùng loại, cùng nhãn hiệu).

Bài tập tình huống 2 : Xử lý tình huống chống đối sau :

Văn phòng Hỗ Trợ Các Doanh Nghiệp Vừa và Nhỏ của Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo ngắn hạn (6 buổi, 24 tiết/khóa) dành cho các công ty vừa và nhỏ. Nhân viên văn phòng thường xuyên đối mặt với các phản nàn như sau :

Giá cao.

Thời gian học vào ban ngày lúc công ty bận rộn.

Số lượng học viên (Khách hàng thường hay hỏi số lượng đăng ký là bao nhiêu, vì kinh nghiệm của họ đối với nhiều trung tâm khác, do có ít học viên nên không mở được lớp).

Là sinh viên, các bạn hãy tham khảo thêm tình huống trên website : kinhtetuanminh.vn để có cơ hội mở rộng kiến thức.

TÀI LIỆU THAM KHẢO :

Tiếng Anh :

James Anderson, James Narus, Das Narayandas, "*Business Marketing Management*", Pearson Education, 3rd Edition, 2014.

Robert Vitale, Waldermar Pfoertsch, Joseph Giglierrano, "*B2B Marketing*", Pearson Education, 2014.

Steve Minett, "*B2B Marketing*", Pearson Education, 2013.

Michael.D.Hutt, Thomas.W.Speh, "*B2B Marketing Management*", Pearson Education, 2014.

F.Robert.Dwyer, John.F.Tanner,Jr, "*B2B Marketing-Connecting Strategy, Relationships and Learning*", McGraw-Hill, 2009.

Alan Zimmerman and Jim Blythe, "*B2B Marketing Management*", published by Thomas Learning, 2014.

Svend Hollensen, "*Marketing Management –A Relationship Approach*" 3rd Edition, Pearson Education, 2015.

Joshep B.Pine II and James .H.Gilmore, "*The Experience Economy*" (Boston: Harvard Business School Press, 2014).

Philip Kotler, Gary Armstrong (2014), "*Principles of Marketing*", 15th Edition, Pearson Education.

Phillip Kotler and Gary Amstrong, "*Marketing Management*", 15th edition by Pearson Education.

David Kurtz and Louis Boone, (2012), "*Principles of Contemporary Marketing*", 15th Edition.

Tiếng Việt :

Thọ, N.Đ; Trang, N.T.M, "*Nghiên cứu thị trường*". Nhà xuất bản Lao Động, 2011.

Thọ, L.Đ “*Quản trị học trong xu thế hội nhập*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2014.

Thọ, L.Đ, “*Marketing hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2015.

Thọ, L.Đ; Quân, N.V “*Quản trị bán hàng hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2016.

Thọ, L.Đ; Hải, T.T.H “*Thương mại điện tử hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2016.

Thọ, L.Đ; Hải, T.T.H “*Marketing điện tử - Digital marketing - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2016.

Thọ, L.Đ; Quốc, L.V, “*Marketing mối quan hệ và quản trị quan hệ khách hàng - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2016.

Thọ, L.Đ, và Hải, T.T.H, “*Thương mại điện tử hiện đại – Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2016.

Thọ, L.Đ, Hải, T.T.H, “*Quản trị truyền thông marketing tích hợp hiện đại hiện đại – IMC Management – Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2016.

Thọ, L.Đ; Nhật, C.M, “*Quản trị marketing hiện đại - Lý thuyết và tình huống ứng dụng của các công ty Việt Nam*”, Nhà xuất bản Tài Chính, 2016.

Dũng, V.T; Đức, T.T.H, “*Marketing giữa các tổ chức*”, 2004.

Dũng, V.T; Đức, T.T.H, “*Quản trị tiếp thị*”, nhà xuất bản Khoa Học Kỹ Thuật, 2004.

MARKETING B2B – MARKETING KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC

(LÝ THUYẾT VÀ TÌNH HUỐNG ỨNG DỤNG CỦA CÁC
CÔNG TY VIỆT NAM)

LƯU ĐƠN THỌ - TÔN THẮT HOÀNG HẢI – CAO MINH NHỰT

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

Chịu trách nhiệm xuất bản

PHAN NGỌC CHÍNH

Chịu trách nhiệm nội dung

Lưu Đơn Thọ - Tôn Thất Hoàng Hải – Cao Minh Nhựt

Biên tập viên

TRẦN THỊ BẢO NGỌC

Vi tính và thiết kế bìa

NGUYỄN KIM ÂU

Đơn vị liên kết : **NHÀ SÁCH TUẤN MINH**

Địa chỉ : 237 Điện Biên Phủ, Phường 6, Quận 3, TP.HCM
(Ngay ngã tư Nam Kỳ Khởi Nghĩa – Điện Biên Phủ)

ĐT: (08) 38.229.019

DD: 0918.976.920

Mã số sách chuẩn quốc tế - ISBN : 978-604-79-1318-3

In 2.000 cuốn khổ 14x20 cm. In tại Công ty In Quan Bình. Số
xác nhận đăng ký xuất bản: 3337-2015/CXBIPH/8-239/TC.
Quyết định xuất bản số: 229/QĐ-NXBTC. In xong và nộp lưu
chiều Quý I năm 2016.