

Quản trị tài sản khách hàng

Từ P đến R

Thạc sĩ VŨ THẾ DŨNG

Nói đến Marketing hiện đại là nói đến khách hàng. Thế nhưng phạm trù khách hàng hoàn toàn không đơn giản. Dù đã trải qua gần một thế kỷ hình thành và phát triển, khoa học Marketing vẫn còn rất nhiều câu hỏi về khách hàng cần được tìm hiểu thấu đáo, tỷ như: khách hàng ra quyết định mua như thế nào? Điều gì khiến một số khách hàng luôn thay đổi các nhãn hiệu, một số khác lại rất trung thành? Có phải thỏa mãn khách hàng luôn là một mục tiêu hiệu quả? Thu hút và giữ khách hàng chiến lược nào quan trọng hơn? Chúng ta có nên giữ mọi khách hàng bằng mọi giá?

Bắt đầu từ P

Tìm hiểu nhu cầu của khách hàng mục tiêu, thiết kế các dịch vụ – sản phẩm để thu hút và thỏa mãn khách hàng là những điểm khởi đầu quan trọng của bất cứ chiến lược tiếp thị nào. Từ điểm khởi đầu này 4P (Product, Place, Price, Promotion) được hình thành và là công cụ được nhắc đến trong hầu hết các sách giáo khoa về tiếp thị. Bộ công cụ này có ưu điểm là cô đọng và khá toàn diện nên đã được giới quản lý cũng như các trường kinh doanh rất ưa chuộng. Thế nhưng thị trường và khách hàng không bất biến, họ thay đổi và đòi hỏi các công ty thay đổi. Đầu tiên, 4P tuy cô đọng nhưng trong một số trường hợp lại không đủ sức đại diện cho nhiều mô hình kinh doanh khác nhau như dịch vụ, hàng công nghiệp, du lịch hay ngân hàng... Do vậy một số các học giả đã đưa thêm vào các chữ P mới. Bảng 1 tóm lược các bộ P được sử dụng.



Ảnh Hòa Tấn

Có thể rút ra vài nhận xét từ bảng này. Thứ nhất là xu hướng mở rộng từ các chữ P căn bản cho các mô hình kinh doanh khác nhau. Chẳng hạn trong dịch vụ người ta rất chú ý đến Process (quy trình thiết kế, thực hiện và cung cấp dịch vụ), People (con người thực hiện dịch vụ), và Physical evidence (các bằng chứng hiện hữu của dịch vụ – vì dịch vụ thường vô hình). Hay trong bối cảnh

của các đại công ty đa quốc gia thì xây dựng các mối quan hệ chính trị (Politics) lại trở nên thiết yếu. Có thể thấy rằng việc thêm hay bớt một vài chữ P vào trong một chiến lược tiếp thị tùy thuộc vào đánh giá về tầm quan trọng của nó trong một mô hình kinh doanh cá biệt. Điều thứ hai cần ghi nhận là chữ P chỉ có ý nghĩa tương trưng để nhớ chứ không nhất thiết mọi yếu tố phải là chữ P. Quan

4Ps (McCarthy 1960)	5Ps (Judd 1987)	6Ps (Kotler 1984)	7Ps (Booms & Bitner 1981)	15Ps (Baumgarner 1991)
Product (sản phẩm) Price (giá) Promotion (chiều thị) Place (phân phối)	Product Price Promotion Place People (nhân sự)	Product Price Promotion Place Political power (quyền lực chính trị) Public opinion formation (sự hình thành của quan điểm công chúng)	Product Price Promotion Place Participants (những bên tham gia) Physical evidence (các bằng chứng cụ thể của dịch vụ) Process (quy trình)	Product / Service Price Promotion Place People (con người) Politics (chính trị) Public relations (quan hệ công chúng) Probe (thăm dò) Partition (phân khúc) Prioritize (thứ tự ưu tiên) Position (vị trí trên thị trường) Profit (lợi nhuận) Plan (kế hoạch) Performance (kết quả kinh doanh) Positive Implementation (thực hiện kế hoạch hiệu quả)

Nguồn: Gummesson 1994

trọng không phải là P hay không mà là yếu tố nào mang lại giá trị cao nhất cho khách hàng và công ty thì cần được sử dụng trong mô hình kinh doanh. Do vậy có thể tóm tắt bằng phương trình

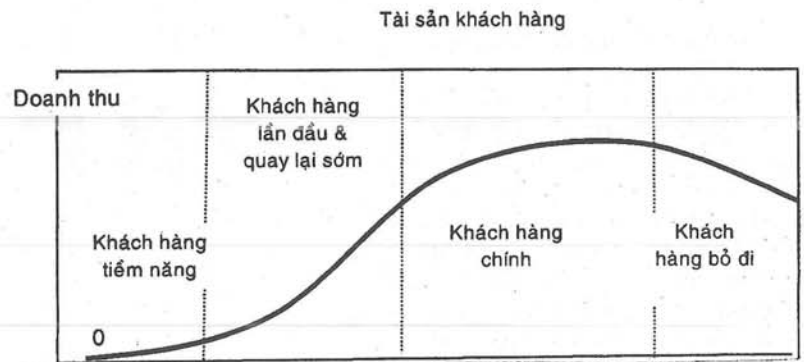
$$\text{Giá trị } V = f(P_1, P_2, P_3, P_4 \dots P_n)$$

(Nguồn: Dữ và Đức 2004)

Có nghĩa là giá trị V có thể coi là một hàm f với các biến độc lập là các yếu tố P hay các yếu tố khác. Nhiệm vụ của mỗi nhà quản lý là chọn cho mình các biến độc lập phù hợp với trọng số phù hợp để tối đa hóa hàm giá trị.

Đến R

Tuy có những đóng góp đáng kể trong nghiên cứu và thực tiễn, mô hình các chữ P bị cũng có những hạn chế cần nhìn nhận. Điểm hạn chế cơ bản nhất của mô hình này nằm ngay trong triết lý hay quan điểm tiếp cận của nó. 4P được xây dựng trên nền tảng triết lý của Trào lưu tiếp thị (Marketing concept - đây là thuật ngữ chuyên ngành chỉ một trào lưu, triết lý tiếp thị được hình thành và phát triển từ giữa thế kỷ trước). Tuy có những bước tiến đáng kể trong việc đưa vai trò của khách hàng trở thành trung tâm của hoạt động tiếp thị, Trào lưu tiếp thị hay 4P có điểm yếu ở tính ngắn hạn khi chỉ quan tâm đến thỏa mãn khách hàng trong từng giao dịch tiếp thị (transaction) mà chưa chú trọng đến chuỗi các giao dịch tiếp diễn trong dài hạn giữa các doanh nghiệp và khách hàng. Hay nói khác đi 4P tập trung nhiều vào việc thu hút các khách hàng nhưng ít chú trọng đến giữ khách hàng. Chính vì yếu tố này từ thập niên 80 của thế kỷ trước, nhiều nghiên cứu đã hướng sự chú ý đến các giao dịch dài hạn hay việc hình thành và xây dựng các mối quan hệ giữa khách hàng và công ty. Nghiên cứu của Reichheld và Sasser (1990) đăng trên *Harvard Business Review* thực sự thức tỉnh sự quan tâm của cộng đồng marketing khi chỉ ra rằng doanh thu và lợi nhuận thu được từ một khách hàng sẽ càng ngày càng tăng khi họ trở nên trung thành và chi phí để thu hút một khách hàng mới lớn gấp 5 lần chi phí để giữ khách hàng. Từ đây giới doanh nghiệp cũng



Nguồn: Blattberg, Getz, and Thomas (2001), "Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets", Harvard Business School Press.

như các nhà nghiên cứu bắt đầu nói nhiều hơn đến một trào lưu mới của tiếp thị - Tiếp thị trên nền tảng các quan hệ (Relationship Marketing). Các chữ R bắt đầu trở nên quan trọng. Nó nhấn nhủ các nhà tiếp thị không chỉ quan tâm đến việc tạo ra các khách hàng mà còn phải giữ họ trong các mối quan hệ mật thiết. Tuy nhiên cũng cần lưu ý rằng không phải mô hình kinh doanh nào cũng phù hợp với việc xây dựng các quan hệ dài hạn và không phải khách hàng nào cũng thích có những mối quan hệ dài hạn với các nhà cung cấp. Cần linh hoạt trong cách tiếp cận để có ứng dụng tiếp thị phù hợp.

Tim - Giữ - Buông: Kết hợp của R và P

Tim và Giữ hiển nhiên là hai hoạt động quan trọng của một doanh nghiệp, thế còn Buông? sao chúng ta lại từ bỏ các khách hàng của mình? Thực ra không có gì phi lý, Buông chỉ khẳng định một giả định đã có từ lâu: chúng ta không cố gắng thu hút và giữ mọi khách hàng, hay không phải mọi khách hàng đều tạo ra giá trị cho công ty. Chính vì vậy bên cạnh Tim - Giữ còn có Buông. Ba chữ này cũng chính là nội dung chính của lý thuyết quản trị khách hàng hiện nay.

Blattberg và các cộng sự (2001) đề nghị mô hình chu kỳ sống của khách hàng. Trong đó khách hàng được coi là một loại tài sản của công ty và tài sản này cũng như các nhóm tài sản khác trải qua các giai đoạn trong chu kỳ sống của nó: (1) giai đoạn tiềm năng, (2) giai đoạn mua lần đầu và quay lại sớm, (3) giai đoạn

trung thành (hay trở thành nhóm khách hàng chính của công ty), (4) giai đoạn từ bỏ. Lúc này làm tiếp thị lúc này đồng nghĩa với việc đầu tư vào phát triển các nhóm tài sản. Giá trị mà khách hàng mang lại cho doanh nghiệp trải đều qua từng giai đoạn mà cao nhất thường tập trung ở giai đoạn quay lại và trung thành. Hai giai đoạn đầu tiềm năng và mua lần đầu là hai giai đoạn đòi hỏi doanh nghiệp đầu tư nhiều chi phí.

Mô hình trên có nhiều điểm lý thú. Thứ nhất, do không nhận thức được (không chú ý hay không lường hóa được) chu kỳ sống của khách hàng, rất nhiều doanh nghiệp chỉ chú ý đến thu hút các khách hàng tiềm năng và chuyển họ sang mua lần đầu tiên mà hoàn toàn không chú ý đến việc khai thác giá trị thực sự của khách hàng trong các giai đoạn sau. Do vậy phải đầu tư rất nhiều cho quảng cáo và khuyến mãi khiến chi phí tiếp thị tăng rất cao. Tình hình cạnh tranh trên thị trường cung cấp thuê bao điện thoại di động là một ví dụ điển hình. Tất cả các nhà cung cấp đều tập trung khuyến mãi rất mạnh để thu hút thuê bao, thế nhưng lại hết sức thiếu quan tâm đến việc đầu tư nâng cấp chất lượng để giữ thuê bao. Ngay cả khi tình trạng nghẽn mạch xảy ra thường xuyên ở một số mạng trong các dịp lễ tết thì các doanh nghiệp cũng rất ngần ngại trong việc đưa ra lời xin lỗi khách hàng hay có những biện pháp để khắc phục tổn thất cho khách hàng. Hầu hết chỉ lo giành khách chứ không lo giữ khách. Đây chính là cơ hội rất lớn cho các

đối thủ biết chuyển hướng, cân đối giữa tìm và giữ.

Thứ hai, chỉ chú trọng đến tìm mà không quan tâm đến giữ cũng là một trong những nguyên nhân gia tăng tính cơ hội chủ nghĩa của các doanh nghiệp. Quảng cáo sao cũng được, chất lượng sản phẩm không đảm bảo cũng không sao vì khách hàng chỉ mua một lần rồi thôi, lại tìm khách hàng mới. Thực tế trong thời gian đầu của nền kinh tế thị trường luôn xuất hiện các hình thức này ở một mức độ nào đó. Tuy nhiên, khi thị trường phát triển, thông tin hoàn hảo hơn, doanh nghiệp và người tiêu dùng đều trưởng thành thì rõ ràng khuyến hưởng trên sẽ bị đào thải, nhường chỗ cho những doanh nghiệp cam kết làm ăn bài bản, lâu dài, có trách nhiệm với người tiêu dùng và xã hội.

Thứ ba, tìm và giữ không độc lập với nhau, chúng có quan hệ tương tác rất chặt. Rất nhiều nhà kinh doanh rơi vào "bẫy tìm - giữ". Họ giảm giá rất nhiều để thu hút khách hàng với hy vọng sẽ thu lại trong giai đoạn mua lặp lại và trung thành. Thế nhưng, khách đến vì giá thì cũng sẽ đi vì giá. Mặt khác có những khách hàng chỉ mua khi có giảm giá và họ không có khuyến hưởng trung thành với duy nhất một nhà cung cấp nào. Chẳng hạn một số khá đông khách hàng hiện nay của các công ty cung cấp dịch vụ điện thoại di động là thanh niên, học sinh - một bộ phận lớn của nhóm này chỉ mua khi có khuyến mãi lớn từ các công ty, rồi lại sẵn sàng chuyển sang đối thủ khác khi có những đợt khuyến mãi hấp dẫn hơn. Vậy chương trình tiếp thị phải được thiết kế và hoạch định trong một kế hoạch dài hạn có đánh giá tác động qua lại giữa tìm và giữ.

Thứ tư, tìm sai đối tượng. Không phải khách hàng nào cũng là khách hàng tốt - trên ý nghĩa phù hợp với sự phát triển và năng lực phục vụ của công ty. Có những khách hàng chỉ mua khi được khuyến mãi thật rẻ. Khách hàng loại này chỉ phù hợp với hình thức khuyến mãi hàng tồn kho hay khi đánh giá của doanh nghiệp là trong tương lai họ sẽ chuyển thành nhóm khách hàng quan trọng (chẳng hạn sinh viên tốt nghiệp đi làm có thu



nhập ổn định). Hoặc có những nhóm khách hàng rất trung thành với đối thủ cạnh tranh mà ta lại cố gắng hết sức để thu hút cho bằng được. Trường hợp này cần hết sức tỉnh táo cân nhắc khả năng cạnh tranh, chi phí thu hút và lợi ích thu được. Quy luật 20/80 trong trường hợp này khá có ý nghĩa: 20% khách hàng tạo ra 80% lợi nhuận của công ty. Chúng ta cần tỉnh táo để xác định khách hàng của mình, nhiều không phải luôn đồng nghĩa với tốt. Chính lúc này Buồng là khái niệm quan trọng. Chúng ta không giữ "mọi khách hàng bằng mọi giá". Lợi nhuận của công ty chính là sự cân đối giữa khả năng giữ khách hàng tốt và khả năng buông các khách hàng "không tốt".

Cuối cùng, giữ khách hàng không có nghĩa là tìm mọi cách ràng buộc họ trong các mối quan hệ độc quyền kiểu "vợ chồng", mà nên duy trì ở mức "bạn bè thân thiết" với khách hàng. Mặt khác, nền tảng của giữ là không ngừng nâng cấp chất lượng tốt hơn đối thủ cạnh tranh chứ không phải cố gắng "trói" khách hàng bằng các kỹ thuật tiếp thị. Chẳng hạn, hiện nay các công ty du lịch trong nước có những kết hợp rất chặt chẽ với các nhà cung cấp dịch vụ như khách sạn, ăn uống, nghỉ ngơi dọc đường, tham quan. Bản thân việc kết hợp, xây dựng quan hệ là tốt nếu

nó nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu khách hàng. Thế nhưng, rất phổ biến hiện nay là do quan hệ quá chặt giữa nên khách hàng hoàn toàn "bị trói" trong các mối quan hệ giữa các công ty. Khách hàng hoàn toàn không được chọn chỗ ăn, món ăn, muốn đổi địa điểm tham quan hay không ghé vào một địa điểm cũng rất khó khăn. Nghỉ chân dọc đường, ăn sáng hay ăn trưa đều là Hưng Phát (1, 2, 3...n), với các món ăn gần như công nghiệp. Mọi thức trở nên rập khuôn. Người ta nhăm lẩn giữa chuẩn hóa (các qui trình thực hiện dịch vụ để chất lượng ổn định) và với cứng nhắc và gò bó. Cơ hội mở ra cho những nhà cung cấp dịch vụ chuẩn hóa trong qui trình mà linh động ở các chi tiết và cho phép khách hàng có nhiều lựa chọn phong phú hơn chứ không gò bó trong một bộ các mối quan hệ giới hạn của các công ty ■

Tài liệu tham khảo

1. Blattberg, Getz, and Thomas (2001), "Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets", Harvard Business School Press.
2. Gummesson, E. (1994), "Making Relationship Marketing Operational", International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No. 5, pp. 5-20.
3. Reichheld and Sasser (1990), "Zero Defection: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Vol. 68, pp. 105-111.
4. Vũ Thế Dũng và Trương Tôn Hiến Đức (2004), "Quản trị tiếp thị: lý thuyết và tình huống", NXB Khoa học và kỹ thuật.