

Thành công của Marketing qua việc tạo ra khác biệt – cho mọi thứ

Bất kỳ một sản phẩm hay dịch vụ nào cũng có thể được làm cho khác biệt, ngay cả những hàng hóa mà xem ra chỉ khác với hàng của các đối thủ về giá cả mà thôi.

Theodore Levitt

Trên vô tuyến truyền hình lúc nào ta cũng thấy sự khác biệt hóa, (phân biệt, khu biệt) sản phẩm, bất kể chủ đề của pha quảng cáo là một mặt hàng có thể nhận thấy rõ ràng sự khác biệt như xe ô tô, hay một mặt hàng không thể nhận thấy rõ ràng sự khác biệt như bột giặt. Đây là những mặt hàng được đóng gói (hàng có bao bì). Làm thế nào các nhà tiếp thị có thể tạo ra sự khác biệt cho những thứ gọi là hàng hóa (commodity) như cồn isopropyl, thép ống, các dịch vụ ngân hàng thương mại, hay ngay cả cố vấn pháp luật? Tác giả mô tả những thuộc tính của sản phẩm mang đến cơ hội cho các nhà tiếp thị thu hút được khách hàng trong cuộc cạnh tranh và giữ được họ sau khi đã chiến thắng. Cuối cùng, tác giả mô tả trạng thái tư duy giàu tưởng tượng và cảnh giác vốn đặc trưng cho sự quản lý tốt việc làm cho các sản phẩm trở nên khác biệt. Ông nói: “Cách điều hành của nhà quản lý cũng chính là sự mở rộng việc làm cho các sản phẩm trở nên khác biệt.”

Ông Levitt là Giáo sư Edward W. Carter về Quản trị Kinh doanh ở trường Kinh doanh Harvard và trưởng bộ môn marketing ở đó. Các bài báo của ông đăng trên tạp chí Harvard Business Review, lên đến gần hai chục bài, bao gồm bài báo nổi tiếng “Sự thiên cận trong marketing” [phát hành năm 1960 và in lại thành tác phẩm kinh điển của Harvard Business Review vào tháng 9-10 năm 1975] và “Marketing khi mọi thứ thay đổi” [tháng 11-12 năm 1977]. Cuốn sách gần đây nhất của ông là Marketing vì sự tăng trưởng doanh nghiệp (McGraw-Hill, 1974).

Chẳng có cái gì gọi là hàng hóa chuẩn. Tất cả các sản phẩm và dịch vụ đều có thể làm cho khác biệt được. Cho dù người ta thường cho rằng điều này đúng với các mặt hàng tiêu dùng hơn là với các hàng dùng cho sản xuất (nguyên vật liệu công nghiệp) và dịch vụ công nghiệp, nhưng điều ngược lại cũng là sự thật.

Trên thương trường, sự khác biệt hóa có ở mọi nơi. Mọi người – nhà sản xuất, nhà chế tạo, người bán hàng, người môi giới, đại lý, nhà buôn – cố gắng không ngừng làm cho sản phẩm chào bán của mình khác với của những người khác. Điều này đúng ngay cả với những người sản xuất và buôn bán kim loại cơ bản, ngũ cốc, hóa chất, chất dẻo và tiền.

Những nhà chế tạo hàng dùng cho sản xuất và hàng tiêu dùng tìm kiếm sự khác biệt có tính cạnh tranh thông qua đặc tính sản phẩm – một số có thể xác định được bằng cách đo lường hay bằng thị giác, một số ngụ ý qua sự trau chuốt bề ngoài, và một số được xác nhận một cách hoa mỹ thông qua nhắc đến những thuộc tính thực tế hay những thuộc tính kín đáo

được gọi ra, vốn hứa hẹn những kết quả hay những giá trị khác với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

Đối với dịch vụ tiêu dùng và công nghiệp cũng thế – nói chính xác là cái mà tôi gọi là “những thứ vô hình”. Ví dụ trong việc trao đổi hàng hóa chẳng hạn, các nhà buôn bán kim loại, ngũ cốc, và thịt sườn heo mua bán những sản phẩm chung hoàn toàn không khác biệt. Nhưng cái mà họ “bán” là sự phân biệt được xác nhận về việc thực hiện công việc của họ – tính hiệu quả của những giao dịch của họ với tư cách là đại diện cho khách hàng, sự đáp ứng của họ trước những câu hỏi, sự rõ ràng và tốc độ của những xác nhận của họ, và những thứ đại loại thế. Nói vắn tắt, những sản phẩm *được chào bán* của họ được làm cho khác biệt, cho dù sản phẩm *chung* là đồng nhất.

Khi sản phẩm chung không có gì khác biệt, sản phẩm được chào bán làm nên sự khác biệt trong việc thu hút khách hàng và sản phẩm được giao làm nên sự khác biệt trong việc lưu giữ khách hàng. Khi vị đối tác cao cấp thông thạo của một công ty môi giới Chicago nổi tiếng xuất hiện ở một ngân hàng tại thành phố New York trong một bộ com-lê polyester xanh lá mạ chạt cứng và đôi giày Gucci để gạ gẫm kinh doanh trong các hợp đồng kỳ hạn về công cụ tài chính, kết cục có thể tiên đoán được là tệ hại. Sự chào bán không dự tính trước thể hiện qua y phục bề ngoài tương phản với sự chào bán dự tính trước với sự trình bày được chuẩn bị kỹ lưỡng của ông ta. Chẳng có gì lạ khi bậc đàn anh Thomas Watson khẳng khái đòi hỏi một cách kiên quyết rằng các nhân viên bán hàng của ông phải mặc những “bộ đồng phục” IBM nổi tiếng. Dù rằng chiếc áo có thể không làm được thầy tu, nhưng chúng vẫn có thể giúp làm nên doanh số.

Người ta thường giả định về những thứ gọi là những hàng hóa không được phân biệt rằng chúng hết sức nhạy cảm với giá cả. Một mức giá thấp một chút có thể dành được việc kinh doanh. Điều đó ít khi đúng ngoại trừ trong thế giới tưởng tượng của những quyển sách giáo khoa kinh tế. Trong thế giới thực tế của các thị trường, không một mặt hàng nào được miễn trừ khỏi những cân nhắc khác, ngay cả khi cạnh tranh giá cả diễn ra ác liệt.

Trong những thời kỳ thặng dư lâu dài, công suất dư thừa, và cuộc chiến tranh giá cả không nguôi căng thẳng, thì sự chú ý của mọi người dường như không nhắm vào gì khác ngoài giá cả, chính xác vì giá cả thì có thể dễ thấy được và đo lường được, và có tác động tàn phá tiềm tàng, cho nên giá cả làm cho mọi người không chú ý đến các khả năng giải thoát sản phẩm khỏi cuộc cạnh tranh giá cả khốc liệt. Các khả năng này, ngay cả trong ngắn hạn, không đơn thuần chỉ hạn chế trong cuộc cạnh tranh phi giá cả, như việc bán hàng bằng cách gặp đích thân trực tiếp tích cực hơn, quảng cáo gia tăng, hay điều được gọi một cách lóng lẻo là “dịch vụ” nhiều hơn hay tốt hơn.

Để thấy rõ các khả năng này là gì, trước tiên ta nên xem xét một sản phẩm chính xác ra là gì.

Sản phẩm là gì?

Sản phẩm gần như luôn luôn là sự kết hợp của những thứ vô hình và hữu hình. Một chiếc ô tô không chỉ đơn thuần là một cỗ máy để di chuyển được phân biệt một cách có thể thấy rõ và đo lường được bởi kiểu dáng, kích thước, màu sắc, sự lựa chọn, mã lực, hay số dặm đường trên một ga lông xăng. Mà nó còn là một biểu tượng phức tạp thể hiện địa vị, thị hiếu, đẳng cấp, sự thành đạt, khát vọng, và [ngày nay] là biểu hiện của sự “khôn ngoan” – nghĩa là mua sự tiết kiệm nhiên liệu hơn là phô trương. Nhưng khách hàng còn mua nhiều hơn nữa chứ không chỉ những thuộc tính này. Những nỗ lực to lớn của các nhà sản xuất ô tô để cắt giảm thời gian từ khi đặt hàng đến khi giao hàng, để chọn lựa, đào tạo, giám sát và tạo động cơ thúc đẩy những người buôn bán ô tô cho thấy rằng những thứ này cũng là những bộ phận không thể tách rời của các sản phẩm mà người ta mua và do đó chúng cũng là những phương cách để qua đó có thể làm khác biệt sản phẩm.

Theo cùng một cách thức, một máy tính không đơn thuần chỉ là một chiếc máy lưu trữ và xử lý dữ liệu, mà còn là một hệ điều hành với những giao thức phần mềm đặc biệt để sử dụng và những hứa hẹn về bảo trì và sửa chữa. Sợi carbon là những chất phụ gia hóa học làm tăng độ cứng có thể uốn được, giảm trọng lượng, làm tăng sức chịu đựng, chống ăn mòn, và làm giảm chi phí chế tạo khi kết hợp với những vật liệu nhất định khác. Nhưng sợi carbon không có giá trị gì đối với người sử dụng không có kinh nghiệm nếu không có sự giúp đỡ về thiết kế và ứng dụng mà chỉ những người bán có kinh nghiệm mới có thể cung cấp được.

Trong những đề xuất hợp đồng hàng ngàn trang của các nhà thầu chính phủ hay những đề xuất tư vấn dài năm trang cho các khách hàng công nghiệp, sản phẩm là một lời hứa mà thực chất thương mại của nó nằm ở danh tiếng được vun bồi cẩn thận của người đề xuất (hay “hình tượng” của người đề xuất) và trong việc chuẩn bị kỹ càng hình thức của lời đề xuất cũng như trong nội dung vật chất của nó.

Khi nội dung thực chất của các sản phẩm của những người bán hàng cạnh tranh chắc chắn không thể tạo ra khác biệt, thì sức mạnh bán hàng dịch chuyển sang việc tạo ra sự khác biệt ở những điểm đặc biệt mà qua đó người mua có thể bị ảnh hưởng. Về khía cạnh này, tất cả những sản phẩm được chế tạo bởi Morgan Stanley & Co., Lockheed, McKinsey & Co., và Revlon có rất ít khác biệt về mặt thực chất. Cho dù mỗi nhà sản xuất hùng hồn đưa ra những sự khác biệt chung to tát so với các đối thủ cạnh tranh, nhưng mỗi nhà sản xuất bận tâm sâu sắc đến việc đóng gói – nghĩa là bận tâm vào việc trình bày chính món hàng của mình một cách độc đáo. Và quả thật, mỗi món hàng có thể độc đáo, nhưng tính độc đáo của nó chủ yếu nằm ở những điều mà vượt xa món hàng chào bán chung.

Hãy xem hệ thống ngân hàng đầu tư. Các ngân hàng bảo lãnh phát hành hứa hẹn tiền bạc cho người phát hành và đưa ra những lời hứa tương tự cho người mua. Nhưng cách thức những lời hứa này được cấu trúc thành một gói có ảnh hưởng sâu sắc đến cả người phát hành và người mua. Hãy xem đoạn trích dẫn sau đây từ một người quan sát gần của ngành này: “Một ngôi nhà [ngân hàng đầu tư Mỹ] kiệt xuất có các lối vào trên hai đường phố, với các loại giấy viết có tiêu đề, bao thư v.v khác nhau được in cho mỗi lối vào. Một cửa được dự trù

là có tính độc quyền hơn so với cửa kia, và một khách tham quan được cho là có thể nói lên sự đánh giá của doanh nghiệp này về quan trọng của mình thông qua lối vào được chỉ ra trên tiêu đề của giấy viết, bao thư v.v mà anh ta nhận được.” Rõ ràng là những sự phân biệt được tạo ra này là những công cụ chào hàng dựa trên giả định rằng cách đối xử VIP (nhân vật rất quan trọng) tại quầy tiếp tân với những khách tham quan nhất định sẽ thuyết phục họ về những kết quả VIP sau này trên thực tế.

Đối với người mua tương lai, một sản phẩm là một tổ hợp phức tạp của những sự thỏa mãn về giá trị. Sản phẩm chung không phải là chính sản phẩm; như trong trò chơi đánh bài poker, nó chỉ là tiền đặt trên bàn – số tiền tối thiểu cần thiết lúc bắt đầu để cho các nhà sản xuất một cơ hội tham dự cuộc chơi. Chính việc chơi bài mới đem đến kết quả, và trong kinh doanh điều này có nghĩa là có được và giữ được khách hàng.

Khách hàng gán giá trị cho một sản phẩm tương xứng với khả năng được nhận thấy của sản phẩm ấy trong việc giúp họ giải quyết những vấn đề hay đáp ứng những nhu cầu của họ. Tất cả những cái khác chỉ là phái sinh. Như một chuyên gia marketing công nghiệp đã nói, “Sản phẩm ... là trọn gói những lợi ích mà khách hàng nhận được khi họ mua.”

Hãy xem tinh thần thực dụng của các nhà sản xuất ô tô Detroit khi mua thép tấm. Detroit mua hàng theo những qui cách kỹ thuật chặt chẽ, nhưng công ty qui định nhiều điều chứ không chỉ là bản thân những tấm thép. Công ty cũng yêu cầu những điều kiện giao hàng nhất định và tính linh hoạt, các điều kiện giá cả và thanh toán, và khả năng đáp ứng nhanh khi đặt hàng lại. Suốt năm này sang năm khác, các công ty Detroit thay đổi tỷ phần thép họ mua từ các nhà cung ứng khác nhau trên cơ sở hệ thống đánh giá kỹ lưỡng nhằm đo lường thành quả phục vụ của mỗi nhà cung ứng dựa trên những điều kiện đã qui định, bao gồm loại hình và chất lượng của những giúp đỡ tự nguyện về những vấn đề như những ý tưởng vật liệu mới, ý tưởng về tái thiết kế linh kiện, và thậm chí thể thức mua hàng.

Rõ ràng, Detroit mua một tổ hợp những thỏa mãn về giá trị mà sản phẩm chung của nó chỉ là một phần nhỏ. Nếu các điều kiện giao hàng và tính linh hoạt không được đáp ứng chẳng hạn – hay nếu được đáp ứng một cách thất thường, miễn cưỡng, hay chỉ một phần – khách hàng không có được sản phẩm mình kỳ vọng. Ngoài ra, nếu một nhà cung ứng hoạt động hiệu quả hơn bằng những ý tưởng làm cho thuận tiện hơn, “sản phẩm” của nhà cung ứng đó tốt hơn của các đối thủ cạnh tranh. Detroit thấy hết sức rõ ràng rằng thép carbon cuộn nóng số 302, khổ 72 inch không phải là một hàng hóa (commodity). Nó là một sản phẩm có sự khác biệt có thể đo lường được.

Hình I. Khái niệm toàn bộ sản phẩm

Khách hàng không bao giờ chỉ mua một sản phẩm “chung” như thép, lúa mì, các phụ tùng lắp ráp, dịch vụ ngân hàng đầu tư, thuốc aspirin, tư vấn kỹ thuật, bóng chơi gôn, bảo trì công nghiệp, giấy in báo, mỹ phẩm, hay thậm chí còn isopropyl độ tinh khiết 99%. Họ mua thứ gì đó còn hơn cả những tên gọi này. Và cái mà là “thứ gì đó” sẽ giúp xác định người mà họ sẽ mua hàng, tiền mà họ sẽ trả, và liệu rằng họ ‘trung thành’ hay ‘không kiên định’.

Người ta có thể quản lý được cái mà là “Thứ gì đó” trong toàn bộ việc có được khách hàng và thỏa mãn khách hàng của nó. Để hiểu cách thức quản lý nó ra sao, ta nên xem xét quá trình bằng đồ thị. *Hình I* biểu thị điều này bằng cách cho thấy rằng một sản phẩm gồm có một dãy khả năng, mà bây giờ tôi sẽ mô tả.

Sản phẩm chung

Cái “thứ” thực chất, cơ bản nhưng còn đơn sơ, khoản tiền đặt trên bàn trong kinh doanh – cái cần thiết để có cơ hội tham dự cuộc chơi thị trường – là *sản phẩm chung* (*generic product*). Đối với nhà sản xuất thép, nó chính là thép, hay trong ví dụ về Detroit, nó là thép cuộn nóng số 302, khổ 72 inch, hay tiêu chuẩn kỹ thuật tương đương của một nhà máy thép nào đó. Đối với một ngân hàng, nó là các quỹ tiền có thể vay. Đối với nhà buôn bất động sản, nó là tài sản mang bán. Đối với nhà bán lẻ, nó là một cửa hàng với một hỗn hợp nhất định các mặt hàng có thể bán được. Đối với một luật sư, nó là việc đã thi đậu kỳ thi luật sư.

Chẳng phải tất cả các sản phẩm chung đều như nhau. Vượt qua được kỳ thi luật sư ở New York thì không giống hết như vượt qua kỳ thi luật sư tại Colorado. Do sự khác nhau đôi chút giữa các quá trình sản xuất của các nhà sản xuất ô tô, trên thực tế, thép “302” của một nhà cung ứng này có thể “tốt hơn” của một nhà cung ứng khác. Thép “302” của một nhà máy thép này có thể bám sơn dễ dàng hơn hay nhanh hơn “302” của một nhà máy thép khác. Một nhà cung ứng có thể đáp ứng các đơn đặt hàng chỉ từ một nhà máy thôi, và nhà cung ứng khác thì từ một số nhà máy. Trong trường hợp sau, độ sáng bóng hay màu sắc của sản phẩm chung từ các nhà máy khác nhau có thể hơi khác nhau, điều đó tạo ra sự khác biệt đáng kể trong trường hợp thép không rỉ được sử dụng làm đồ trang trí.

Trong hầu hết trường hợp, những khác biệt này không nổi bật. Quan trọng hơn là những thuộc tính của các thành phần kỳ vọng của sản phẩm.

Sản phẩm kỳ vọng

Trong *hình I*, *sản phẩm kỳ vọng* là mọi thứ trong phạm vi các vòng tròn xanh lục bên ngoài và bên trong, bao gồm cả sản phẩm chung. Nó tượng trưng cho điều kiện mua hàng tối thiểu của khách hàng. Lấy ví dụ, khách hàng cho cái gì là tuyệt đối thiết yếu trong thép tấm?

1. *Giao hàng*: Ở nhà máy nào? Khi nào? Không chỉ vào ngày nào, mà vào những giờ nào mỗi ngày để tối thiểu hóa mặt bằng quý giá dành cho lượng thép dự phòng và để giảm chi phí tồn kho? Nhà cung ứng phải “ngang bằng về mặt hậu cần” với người mua. Người mua cũng kỳ vọng về số lượng thích hợp và tính linh hoạt – nghĩa là đáp ứng nhanh chóng và không phiền nhiễu trước những khó khăn đột xuất về số lượng và thời gian giao hàng. Cuối cùng, sự đối xử ưu đãi cũng có thể được nêu lên trong trường hợp thiếu hụt.
2. *Các điều khoản*: Giá cụ thể cho những số lượng cụ thể trong thời hạn cụ thể. Trong trường hợp có sự thay đổi giá trên bảng liệt kê giá, các điều khoản bao hàm những thông số có thể đàm phán, có thể liên kết với những chỉ số như bình quân giá dao

động của phế liệu và các thành phần chế tạo thép khác trong những thời đoạn cụ thể. Các điều khoản cũng có thể phản ánh cơ cấu chiết khấu liên quan đến mức độ thanh toán nhanh và những điều khoản bổ sung về việc gia hạn thời hạn thanh toán.

3. *Những nỗ lực hỗ trợ:* Tùy vào việc sử dụng sản phẩm là gì, người mua có thể kỳ vọng những lời khuyên và sự hỗ trợ về áp dụng đặc biệt.
4. *Những ý tưởng mới:* Người ta thường kỳ vọng những ý tưởng mới hay những đề nghị của nhà cung ứng cho những cách sử dụng sản phẩm chung hiệu quả hơn và giảm chi phí dưới những hình thức đã dự tính khác nhau, như là cách chế tạo, lớp phủ ngoài, và cách ráp lại cho chắc chắn.

Người ta có thể biết rõ toàn bộ những điều này, nhưng những nguyên tắc cơ bản của nó thì còn bao gồm nhiều thứ hơn nữa. Việc không đáp ứng được những kỳ vọng tinh tế hơn có thể mang lại tiếng xấu cho sản phẩm chung. Một văn phòng môi giới tồi tàn có thể làm tài sản chào bán không tiếp cận được với khách hàng, gây tổn thất cho nhà buôn bất động sản. Cho dù người luật sư có thành tích sáng chói trong kỳ thi luật sư, và chiếm giữ những văn phòng thanh lịch trang trọng nhưng tính cách của ông ta có thể xung đột với tính cách của một khách hàng tương lai. Một máy công cụ giá cả cạnh tranh của một nhà sản xuất có thể có hệ thống kiểm soát bằng số tinh xảo nhất ẩn sau một bảng điều khiển thật ấn tượng, nhưng một số khách hàng có thể không mua vì dung sai đầu ra của nó chính xác hơn nhiều so với mức độ cần thiết hay khả dụng của họ. Khách hàng thực sự có thể kỳ vọng và mong muốn ít hơn.

Sản phẩm chung có thể bán được chỉ khi những kỳ vọng rộng lớn hơn của khách hàng được đáp ứng. Người ta có thể sử dụng các phương tiện khác nhau để đáp ứng những kỳ vọng này. Vì vậy việc làm khác biệt sản phẩm tuân theo các kỳ vọng.

Sản phẩm được tăng thêm giá trị

Việc tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm không chỉ hạn chế trong việc trao cho khách hàng những gì họ kỳ vọng. Kỳ vọng của họ có thể được tăng thêm bằng những thứ mà họ chưa bao giờ nghĩ tới. Khi một nhà sản xuất máy vi tính cài đặt một modun tự động xác định nguyên nhân trục trặc bên trong thiết bị (như một số hãng hiện đang làm) họ đã thực hiện một sản phẩm vượt xa những gì người mua yêu cầu hay kỳ vọng. Nó trở thành một *sản phẩm có giá trị tăng thêm*. Khi một công ty môi giới chứng khoán có những bảng báo cáo hàng tháng của các khách hàng kèm với bảng cân đối tài sản cho mỗi khách hàng và một bảng phân tích nguồn vốn và phân bổ vốn, công ty đó đã làm tăng thêm giá trị sản phẩm của mình vượt hơn những gì người mua yêu cầu hay kỳ vọng. Khi một nhà sản xuất các phương tiện trợ giúp sức khỏe và sắc đẹp cung ứng những lời khuyên về quản trị kho bãi và các chương trình đào tạo cho nhân viên của các nhà phân phối, công ty đó đã làm tăng giá trị sản phẩm nhiều hơn những gì người mua yêu cầu hay kỳ vọng.

Hình 1 biểu thị sự “tăng thêm giá trị” của sản phẩm kỳ vọng một cách tự nguyện hay không cần nhắc nhở này bằng dải băng không đều bao quanh sản phẩm kỳ vọng.

Trong mọi trường hợp, nhà cung ứng đã vượt quá những kỳ vọng thông thường của người mua. Trong trường hợp ví dụ thép của chúng ta, nó có thể được thực hiện thông qua triển khai những phương cách tốt hơn để chế tạo và tạo một lớp phủ ngoài sản phẩm hay giảm độ dày để giảm trọng lượng. Người bán có thể cung cấp những phương tiện trợ giúp vừa phải nhưng bất ngờ khác, như những ý tưởng mới về lịch trình giao hàng, các điều khoản “thú vị” hơn, những cách thức giao các lô hàng khác nhau để giảm khó khăn và chi phí xử lý của người mua, và hệ thống lập HÓA đơn giúp trao cho người mua nhiều thông tin hơn về các mô thức sử dụng sản phẩm chung theo các nhà máy, các phân xưởng hay các nhãn hiệu khác nhau.

Tuy nhiên, không phải tất cả khách hàng, đối với mọi sản phẩm và trong mọi tình huống đều có thể được thu hút bởi việc mở rộng mãi tổ hợp những sự thỏa mãn về giá trị. Một số khách hàng có thể thích giá hạ hơn là sự tăng thêm giá trị sản phẩm. Một số không thể sử dụng những dịch vụ tăng thêm này. Lấy ví dụ, những người sử dụng thép đã có thời phụ thuộc vào các nhà máy đối với các trợ giúp ứng dụng và hỗ trợ kỹ thuật, dần dần lớn mạnh đủ tinh vi để giải thoát mình khỏi sự phụ thuộc đó – sự tự do mà ngẫu nhiên dẫn đến sự tăng trưởng nhanh của những trung tâm phân phối thép độc lập cạnh tranh với nhà máy thép.

(Bây giờ các trung tâm này, vốn đã làm cho mình khác biệt với các nhà máy thép qua việc giao hàng nhanh hơn đối với những chất lượng và qui mô tiêu chuẩn, một tập hợp mặt hàng rộng hơn, và khả năng xử lý những đơn đặt hàng nhỏ, đã làm tăng thêm giá trị sản phẩm của họ bằng cách thực hiện thêm công việc chế tạo nhỏ và bổ sung thêm những dịch vụ ứng dụng thép đặc biệt.)

Như một qui luật, người bán càng mở rộng thị trường bằng cách truyền thụ và giúp đỡ khách hàng sử dụng sản phẩm của họ, thì họ càng trở nên dễ bị mất khách hàng hơn. Khi một khách hàng không cần đến sự giúp đỡ nữa, họ sẽ có được tính linh hoạt trong việc tìm kiếm những thứ mà họ đánh giá cao hơn, như giá cả chẳng hạn.

Ở điểm này, điều có ý nghĩa là bước vào một chương trình có hệ thống làm tăng giá trị sản phẩm, làm lợi khách hàng, và nhờ đó giữ được khách hàng. Dĩ nhiên, người bán cũng nên tập trung vào việc giảm chi phí và giá cả. Và đó là điều trở trêu của sự chín mùi của sản phẩm: chính xác khi cuộc cạnh tranh giá cả được tăng cường, và do đó việc giảm chi phí trở thành quan trọng hơn, cũng là khi người bán có thể có lợi bằng việc gánh thêm những chi phí bổ sung của sự làm tăng giá trị sản phẩm mới.

Sản phẩm được tăng thêm giá trị là một điều kiện của thị trường chín mùi hay những khách hàng tương đối có kinh nghiệm, hoặc tinh vi. Chẳng phải họ không thể hưởng lợi từ những dịch vụ tăng thêm, hay không thể đáp ứng trước những dịch vụ đó, mà khi một khách hàng biết hoặc nghĩ rằng anh ta biết mọi thứ và có thể làm bất kỳ điều gì, người bán phải kiểm tra giả định đó để không bị gánh chịu nỗi khổ của cuộc cạnh tranh giá cả một mình. Cách tốt nhất để kiểm tra giả định của khách hàng rằng họ không muốn hoặc không cần tất

cả hoặc một phần giá trị sản phẩm tăng thêm nào đó là xét xem có thể cung ứng cho khách hàng đó thứ gì.

Sản phẩm tiềm năng

Mọi thứ mà có thể được thực hiện để thu hút và giữ lại khách hàng là những thứ có thể được gọi là *sản phẩm tiềm năng*. Đối với người sử dụng thép, hàng cung ứng có thể bao gồm:

- Những thay đổi kỹ thuật đề nghị, như thiết kế lại một thành phần để giảm trọng lượng, tăng sức mạnh hay độ bền, giảm sự cong vênh một bên, cải thiện độ bám dính và tính đáng mong đợi của lớp phủ ngoài, hay tăng cường tính an toàn.
- Những kết quả nghiên cứu thị trường về thái độ của khách hàng, và những vấn đề của họ đối với những chất thay thế khác nhau cho thép (chất dẻo và nhôm, chẳng hạn).
- Những phương pháp và công nghệ mới về tạo dáng, định hình, và nối kết thép với thép, thép với chất dẻo v.v...
- Những ý tưởng mới về chất bôi trơn, vật liệu giảm ồn, chất đệm và tấm lót.
- Những đề nghị đã được kiểm định về những hệ thống lắp ráp dễ dàng, nhanh chóng và rẻ hơn.
- Những ý tưởng mới về những đặc tính sản phẩm khác nhau cho những phân đoạn người sử dụng khác nhau, như nhóm thương mại, đoàn xe tắc xi, và các công ty cho thuê, mỗi nhóm có những tiêu chí mua hàng riêng.
- Những đề xuất cụ thể, đã được kiểm định, để kết hợp các vật liệu như thép và sợi thủy tinh.

Chỉ có ngân sách và trí tưởng tượng làm hạn chế các khả năng. Nhưng ngân sách là và phải là bao nhiêu, điều này thường là một hàm số biến thiên theo những gì cần để cạnh tranh trên mọi bình diện của sản phẩm tiềm năng.

Mọi thứ đều thay đổi theo các điều kiện – điều kiện kinh tế và điều kiện cạnh tranh. Sự cạnh tranh có thể là một hàm số không chỉ biến thiên theo những gì các nhà cung ứng thép đưa ra mà còn là một hàm số của những gì nhà cung ứng các chất thay thế đưa ra. Sự đáp ứng nhiệt tình đối với việc đặt hàng lại trong những thời kỳ tốt đẹp gần như không quan trọng đối với người mua cho bằng trong những thời kỳ yếu kém – trừ khi một đối thủ cạnh tranh sử dụng một cách chiến lược những thời kỳ tốt đẹp (nghĩa là khi cầu cao và cung thiếu hụt) để cung cấp cho một khách hàng triển vọng lớn nhằm chen chân vào thị trường.

Các điều kiện kinh tế, các chiến lược kinh doanh, những mong muốn của khách hàng, các điều kiện cạnh tranh, và nhiều yếu tố hơn nữa có thể xác định nên những thứ tạo thành sản phẩm một cách hợp lý. Mà cũng không phải là những thành tố của những phân loại sản phẩm vừa mô tả là cố định. Những gì là “giá trị tăng thêm” đối với khách hàng này có thể là “kỳ vọng” đối với khách hàng khác; những gì là “giá trị tăng thêm” trong tình huống này có thể là “tiềm năng” trong một tình huống khác; một phần của những gì là “chung” trong những thời kỳ cung thiếu hụt có thể là “kỳ vọng” vào những lúc cung dư thừa.

Cũng như với hầu hết mọi thứ trong kinh doanh, chẳng có gì là tinh một cách đơn giản, hay được giải thích một cách đáng tin cậy bởi những nguyên tắc phân loại của sách giáo khoa cả. Có một điều chắc chắn: chẳng có thứ gì đại loại như một hàng hóa chuẩn hóa – hay ít nhất trên quan điểm cạnh tranh, không cần phải có những hàng hóa chuẩn hóa. Mọi thứ đều có thể làm cho khác biệt được, và thật ra, chúng thường được khác biệt hóa. (Xem phần đọc thêm “Tính phức tạp của một sản phẩm chung”).

Tính phức tạp của một sản phẩm chung

Durum là một giống lúa mì được sản xuất với những sản lượng tương đối ít và gần như độc quyền tại ba hạt đồng bắc Dakota. Ứng dụng chính của nó là làm mì ống. Nói chung các nhà nông giao hàng durum trong những kiện hàng xe tải đến các máy nâng trong vùng, từ đó nó được chuyển đến các nhà chế biến. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, nhiều nhà hoạt động nông trang lớn đã xây dựng các máy nâng trữ hàng của riêng họ. Dùng những xe tải có rơ moóc lớn, họ giao hàng trực tiếp đến các máy nâng của những người sử dụng lớn. Như vậy, họ không chỉ tránh bị chiết khấu lưu kho qua trung gian, mà còn được tiếp cận những khoản tiền tăng thêm do người mua trả cho những lô lúa mì chất lượng cao.

Tương tự, các nhà điều hành máy nâng trong vùng ở Great Plains đã tăng cường tổ chức để tranh thủ lợi thế của việc giao hàng bằng nguyên một chuyến tàu hỏa tới Gulf Coast và nhờ đó đủ tiêu chuẩn để được chiết khấu thuế đường sắt đáng kể. Những cách bố trí này ảnh hưởng đến số lượng và lịch trình qua đó các nhà điều hành máy nâng trong vùng thích mua và thực hiện việc giao nhận hàng từ người trồng lúa mì hơn, điều này đến lượt nó lại ảnh hưởng đến cách thức những người trồng lúa mì quản lý khả năng giao hàng và lịch trình của họ.

Mức giá mà các nhà điều hành máy nâng và nhà chế biến phải trả thì khác nhau đáng kể, ngay cả đối với những lô durum chất lượng hết như nhau. Nhà điều hành máy nâng sẽ trả những khoản tiền chênh lệch cao hơn mức giá hiện niêm yết hay mức giá mà trước đây đã thỏa thuận với các nhà nông, hay chiết khấu từ những mức giá đó, tùy thuộc vào kết quả các kiểm định về hàm lượng protein và độ ẩm cho mỗi chuyến hàng. Những người sử dụng lúa mì, như Công ty Prince Spaghetti, thực hiện những kiểm định bổ sung về hàm lượng tanna và gluten. Người ta nhận thấy rằng tiền tăng thêm hay giảm bớt đối với những khác biệt chất lượng trong một năm cụ thể thì chênh lệch so với những mức giá hợp đồng kỳ hạn trên các trung tâm giao dịch hàng hóa theo những lượng nhiều hơn so với chính những biến động giá của hợp đồng kỳ hạn trong năm đó.

Vai trò của quản lý

Cách thức công ty quản lý việc marketing có thể trở thành hình thức làm khác biệt sản phẩm mạnh nhất. Thật vậy, đó có thể là cách thức làm cho một số công ty trong cùng ngành khác biệt hẳn so với những công ty khác.

Quản lý nhãn hiệu và quản lý sản phẩm là những công cụ marketing có những lợi thế có thể chứng minh được, vượt trội hơn các phương thức quản lý theo chức năng chung

chung. Điều đó cũng đúng với quản lý thị trường, một hệ thống được triển khai rộng rãi khi một sản phẩm hữu hình hay vô hình nào đó được sử dụng trong nhiều ngành khác nhau. Đưa ai đó vào phụ trách một sản phẩm được sử dụng theo cùng một cách thức bởi một phân đoạn thị trường lớn (như trong trường hợp bột giặt đóng gói được bán thông qua các kênh bán lẻ) hay đưa ai đó vào phụ trách một thị trường cho một sản phẩm mà được sử dụng một cách khác nhau trong những ngành khác nhau (như trong trường hợp cồn isopropyl được bán trực tiếp cho các nhà sản xuất hay gián tiếp cho họ thông qua các nhà phân phối) rõ ràng là tập trung được sự chú ý, trách nhiệm và nỗ lực. Những công ty nào tổ chức việc marketing theo cách này nói chung có được một lợi thế cạnh tranh rõ ràng.

Danh mục những sản phẩm tiêu dùng khác biệt cao mà trước đây không lâu được bán ra như những sản phẩm không có gì khác biệt thật là dài: cà phê, xà phòng, bột mì, bia, muối, bột yến mạch, dưa chua, xúc xích Đức, chuối, gà, thơm (dứa), và còn nhiều nữa. Trong số những mặt hàng tiêu dùng vô hình, trong những năm gần đây, sự khác biệt hóa về nhãn hiệu hoặc người bán đã gia tăng trong hoạt động ngân hàng, các loại bảo hiểm, thẻ tín dụng, môi giới chứng khoán, đại lý du lịch, thẩm mỹ viện, công viên giải trí, và những công ty cho vay nhỏ. Trong số những sản phẩm tiêu dùng lai ghép (consumer hybrids) điều tương tự cũng xảy ra: nhà hàng, chuyên gia nhãn khoa, bán lẻ thực phẩm, và các nhà bán lẻ đặc sản đang phát đạt trong nhiều lĩnh vực: đồ kim hoàn, đồ thể thao, sách vở, phương tiện chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, quần tây và quần jeans, máy ghi âm, phụ tùng ô tô, và các trung tâm cải thiện gia đình.

Trong mỗi trường hợp này, đặc biệt trường hợp hàng tiêu dùng vô hình, những người ít hiểu biết thường giả định sự phân biệt cạnh tranh của chúng nằm ở hình thức đóng gói và quảng cáo. Ngay cả những khác biệt quan trọng trong các sản phẩm chung cũng được cho là ít ỏi đến mức điều thực sự đáng kể là quảng cáo và đóng gói.

Giả định này chắc chắn là sai lầm. Không phải chỉ đơn thuần việc quảng cáo rầm rộ hay hình thức đóng gói khéo léo giải thích cho sự vượt trội của nhiều sản phẩm của General Foods và Procter & Gamble. Mà cũng không phải những sản phẩm chung ưu việt của họ giải thích cho thành công của IBM, Xerox, ITT, và Texas Instruments. Sự phân biệt thực sự của họ nằm ở cách thức họ quản lý – đặc biệt trong trường hợp P&G, General Foods, IBM và Xerox, là nằm ở cách họ quản lý marketing. Số lượng những phân tích, kiểm soát cẩn thận và công tác thực tế đặc trưng cho sự quản lý marketing của họ bị che khuất bởi khả năng được mọi người biết đến của quảng cáo hay tính độc đáo của sản phẩm chung được cho là có trong sản phẩm của họ.

Các công ty thực phẩm có nhãn hiệu tiến hành quảng cáo rầm rộ, và họ làm việc tích cực và gần gũi với các nhà phân phối sỉ và lẻ cũng giống như các công ty ô tô. Thật ra, các công ty thực phẩm này thường làm việc với các nhà phân phối thậm chí còn tích cực hơn vì các nhà phân phối của họ kinh doanh nhiều nhãn hiệu cạnh tranh và các kênh phân phối thì dài hơn và phức tạp hơn. Dĩ nhiên, phần lớn các cửa hàng tạp hoá kinh doanh một số không ít thì nhiều các nhãn hiệu cạnh tranh của cùng một sản phẩm chung (hay không khác biệt về mặt chức năng). Có hơn hai chục nhãn hiệu quốc gia của bột giặt. Các cửa hàng nhận chúng

từ một kho hàng của chuỗi siêu thị hay từ kho hàng của một nhà bán sỉ hợp tác, một nhà bán sỉ tự nguyện, hay một nhà bán sỉ độc lập. Mỗi kho hàng này nói chung chứa một loạt đầy đủ các nhãn hiệu cạnh tranh.

Mặc dù các nhãn hiệu quốc gia, thông qua quảng cáo và xúc tiến, cố gắng “kéo” người tiêu dùng, nhưng họ cũng cố gắng tạo ra những nhà bán lẻ và bán sỉ “đẩy”. Ở khâu bán lẻ, họ thường tìm kiếm những không gian bày hàng thuận lợi hơn và sự hỗ trợ quảng cáo nhiều hơn từ những người bán lẻ. Ở khâu bán sỉ, họ làm những việc khác. Vài năm trước đây, General Foods đã thực hiện một nghiên cứu đồ sộ về việc bốc dỡ, xử lý vật liệu tại các kho hàng phân phối. Sau đó công ty đưa các kết quả nghiên cứu và các khuyến nghị vào việc thương mại thông qua một đội ngũ chuyên gia được đào tạo cẩn thận để giúp thực hiện những khuyến nghị này. Rõ ràng mục tiêu là để làm thân với các nhà phân phối thương mại nhằm tìm kiếm ân huệ cho sản phẩm của General Foods.

Công ty cũng đã làm điều tương tự với các nhà bán lẻ: thực hiện một nguyên cứu lớn về khả năng sinh lợi của không gian bán lẻ rồi trao cho các chủ siêu thị những cơ hội học hỏi cách mới để tính khả năng sinh lợi của không gian. Thông qua giúp đỡ các nhà bán lẻ quản lý tốt hơn không gian của họ, General Foods cho là sẽ được các nhà bán lẻ ưu đãi cho sản phẩm của họ trong hoạt động mua bán.

Một công ty khác, Pillsbury, soạn thảo một chương trình giúp các cửa hàng hoạt động và cạnh tranh hữu hiệu hơn. Dĩ nhiên, mục tiêu là đạt được sự đối xử đầy ưu đãi đối với các sản phẩm Pillsbury tại những cửa hàng này.

Những ví dụ tương tự quanh việc marketing thực phẩm có nhãn hiệu là:

€ Hình thức giao nhận hàng hóa – tầm nâng hàng, giá di động, hàng rời với khối lượng lớn – thường được làm theo yêu cầu khách hàng.

€ Khi Công ty Heinz bán, giao hàng, và đóng gói nước sốt cà chua nắm cho các công ty cung cấp hàng hóa, người cung ứng cho các bệnh viện, nhà hàng, khách sạn, trại giam, trường học, và viện an dưỡng, họ không những hoạt động một cách khác biệt so với cách xử lý với các nhà buôn sỉ hợp tác, mà họ còn tìm cách thực hiện sao cho tạo ra lợi thế nào đó, khác với cách mà Công ty Hunt Foods xử lý với cùng những công ty cung cấp hàng đó.

€ Vài năm trước, Phân hiệu Dịch vụ Thực phẩm của Công ty General Foods cung cấp thực đơn bữa ăn chính cho các trường học – bữa ăn “săn bắn ở châu Phi” bao gồm những thứ ngon lành như “súp lác Uganda” và “cá Mozambique.” General Foods cung cấp “những hình thức trang trí giúp bạn trở về với tự nhiên” trong các quán ăn tự phục vụ, bao gồm những áp phích quảng cáo lữ hành, những mặt nạ Congo, các mũ bắc, các vòng hoa sen, và những con khỉ bằng giấy.

Trường hợp isopropanol

Bốn công ty mà tôi đã đề cập trên đây (General Foods, P&G, IBM, Xerox) được tổ chức theo các tuyến quản lý sản phẩm hay quản lý nhãn hiệu cho những sản phẩm chung chủ yếu của họ. IBM và Xerox cũng có những nhà quản lý thị trường và những nhà quản lý theo vùng địa lý. Điều làm họ khác biệt với những người khác là cách quản lý marketing giỏi của họ chứ không phải chỉ là những gì họ bán ra thị trường. Chính *quá trình* đã được làm cho khác biệt, chứ không phải chỉ sản phẩm được làm khác biệt.

Để hiểu được tầm quan trọng của quá trình, ta hãy xem những cơ hội bị đánh mất của một công ty thiếu một quá trình đúng đắn. Hãy xem trường hợp của một nhà sản xuất cồn isopropyl lớn, thường được gọi là isopropanol. Nó là một sản phẩm chung hoàn toàn không khác biệt, khá đơn giản, được tổng hợp bằng hoá chất theo một qui trình được nhiều người biết đến từ khí thu hồi trong quá trình lọc dầu. Nó được tổng hợp thành hai loại: loại thô, có 9% nước, và loại tinh lọc có 1% nước. Năm 1970, Hoa Kỳ sản xuất 1,9 triệu pounds. Trong số đó, 43% được dùng làm dung môi sản xuất acetone, và phần lớn chỗ còn lại được dùng trong hoá chất, sơn mài, và các lớp phủ bảo vệ.

Cùng với sự du nhập quá trình cumene mới, isopropanol không còn cần thiết trong việc sản xuất acetone nữa. Vì vậy năm 1970 xảy ra tình trạng dư cung isopropanol. Giá giảm mạnh và người ta dự kiến vẫn thấp trong khoảng năm năm cho đến khi cầu bắt kịp cung. Một trong những công ty isopropanol lớn hơn đã sử dụng một tỷ phần đáng kể sản lượng của mình để sản xuất acetone. Năm 1970, công ty bán 310 triệu pounds cả hai sản phẩm này cho “thị trường bán buôn”, ở đây có nghĩa là bán trực tiếp cho các nhà sản xuất.

Cho dù giá thịnh hành của acetone và isopropanol cực kỳ thấp (0,04 đô-la/pound acetone và 0,067 đô-la/pound isopropanol), việc phân tích các hoá đơn của nhà sản xuất này sau đó đã cho thấy có sự biến thiên lớn quanh mức giá này khi bán cho các khách hàng khác nhau thậm chí trong cùng một ngày. Có hai kết luận khả dĩ: (1) không phải mọi người mua đều biết được thông tin như nhau về mức giá “thịnh hành” thật sự của mỗi loại trong những ngày này, và (2) không phải mọi người mua đều nhạy cảm về giá như nhau.

Phân tích còn cho thấy thêm rằng những biến thiên về giá này có xu hướng tập hợp lại theo loại ngành và độ lớn của khách hàng, chứ không theo vùng địa lý. Phân tích thêm về các loại ngành cho thấy còn có sự phân khúc về giá khác nữa: các nhà sản xuất các loại chất phủ ngoài khác nhau thể hiện những tập hợp khác nhau về giá tiền mà họ trả. Những khác biệt đáng kể về giá tiền đã trả cũng bộc lộ giữa các nhà sản xuất hoá chất nông nghiệp và các nhà sản xuất hoá sinh. Một ngành được gọi là “ngành khác” thể hiện sự thay đổi nhiều trong các tập hợp giá.

Tuy nhiên, tất cả những điều này là vấn đề nhận thức sau khi sự việc đã xảy ra. Không một phân tích nào như thế này đã được thực hiện vào lúc bấy giờ. Giá như quá trình marketing được quản lý tốt, chắc là đã có một nhà quản lý sản phẩm nhận ra được những sự kiện này. Những mức chênh lệch bộc lộ trong các mức giá hoá đơn và các nhóm giá chắc hẳn sẽ đưa một nhà quản trị sản phẩm thông minh và tò mò tới chỗ đặt câu hỏi:

1. Ai là người ít ý thức về giá hay ít nhạy cảm về giá nhất trong số các ngành sử dụng hoá chất mà chúng ta bán ra? Qui mô phân phối của họ là bao nhiêu? Chính xác ra họ là những công ty nào?
2. Ai là người mua hàng ít trung thành nhất và trung thành nhất – nghĩa là người mua hàng đều đặn của chúng ta, bất kể biến động giá? Tại sao? Và ai chỉ thỉnh thoảng mới mua hàng của chúng ta, chủ yếu dựa trên sự cân nhắc về giá cả?
3. Ai có thể sử dụng những trợ giúp về ứng dụng của chúng ta nhiều nhất? Ai sử dụng ít nhất?
4. Ai sẽ đáp ứng nhiều nhất trước lời đề nghị giúp đỡ của chúng ta?
5. Khi nào và với ai chúng ta có thể tăng giá một cách chọn lọc? Liệu chúng ta có nên giữ giá một cách chọn lọc không?
6. Chúng ta sẽ truyền đạt tất cả những điều này tới tổ chức bán hàng như thế nào và sử dụng nó như thế nào trong việc quản lý lực lượng bán hàng?

Giả sử thông qua việc quản lý khôn ngoan, lực lượng bán hàng đã bán chủ yếu cho những ngành hay khách hàng ít có thông tin nhất, hay ít nhạy cảm về giá nhất. Giả sử rằng mỗi phân khúc khách hàng đã mang lại những mức giá cao hơn một chút như 0,001, 0,002, hay 0,005 đô-la/pound. Mức đóng góp tiền mặt tức thời cho công ty lẽ ra là bao nhiêu? *Hình II* cho ta câu trả lời.

Hình II. Những kết quả giả định về phân phối doanh số cải thiện

Ngành và người sử dụng	Triệu pounds	Mức đóng góp tiền mặt tăng thêm nhờ tăng giá trên một pound		
		0,01 đô-la	0,02 đô-la	0,05 đô-la
Aceton	124	124.000	248.000	620.000
Các chất trung gian khác	20	20.000	40.000	100.000
Hóa chất nông nghiệp	31	31.000	62.000	155.000
Lốp phủ	86	86.000	172.000	430.000
Ngành khác	49	49.000	98.000	245.000
Tổng cộng	310	310.000	620.000	1.550.000
Nếu bán được 50% ở mức tăng thêm		155.000	310.000	775.000
Nếu bán được 10% ở mức tăng thêm		31.000	62.000	155.000

Nếu chỉ có 10% tổng doanh số đã được thực hiện với giá bán chỉ cao hơn 1/10 của một penny, thì mức đóng góp trước thuế lẽ ra đã tăng 31.000 đô-la. Nếu 50% doanh số được tăng lên nhờ lượng tăng giá nhỏ xíu này, mức thu sẽ tăng thêm 155.000 đô-la. Nếu 50% doanh số được tăng thêm nhờ 2/10 của một penny, mức thu sẽ tăng 310.000 đô-la.

Với phân tích thị trường và người sử dụng mà tôi vừa phác thảo, những mức gia tăng như thế xem ra cũng nằm trong tầm tay. Để có được những mức gia tăng đó, việc mở rộng chức năng phân tích thị trường thành một hoạt động làm khác biệt sản phẩm trực tuyến, ngay tại chỗ hướng dẫn việc tổ chức bán hàng liệu sẽ đáng giá như thế nào? Hiển nhiên là đáng giá nhiều.

Chính kiểu chú ý này và những kiểu chú ý vào các chi tiết marketing có liên quan đặc trưng cho công việc của các nhà quản lý sản phẩm và quản lý thị trường. Trong số những nhà sản xuất các sản phẩm chung không có gì khác biệt – đặc biệt là những sản phẩm được bán ra để làm các thành phần cho khách hàng công nghiệp – việc quản lý quá trình marketing tự nó có thể là một công cụ mạnh mẽ để làm khác biệt sản phẩm. Công cụ này được sử dụng một cách thường xuyên và cần mẫn ở những công ty sản xuất hàng tiêu dùng đóng gói, có nhãn hiệu, được quản lý tốt hơn.

Đó là vấn đề luôn luôn phải nhận biết về những gì đang diễn ra trên thị trường một cách chính xác, về cách thức người ta sử dụng, sử dụng sai và sửa đổi những sản phẩm của họ như thế nào, về cách thức và nơi họ mua hàng, về những ai ra quyết định mua hàng và những quyết định này được sửa đổi như thế nào v.v... Đó là vấn đề liên tục tìm kiếm những khoảng còn trống trong phạm vi bao phủ thị trường mà công ty có thể lấp đầy, hay liên tục xem xét những phương thức mới để ảnh hưởng đến người mua nhằm làm cho họ chọn lựa sản phẩm của mình thay vì của các đối thủ cạnh tranh. Trong nỗ lực không ngừng của nhà quản lý này, *cách thức mà anh ta điều hành* trở thành một sự mở rộng ý tưởng về bản thân sự khác biệt hóa sản phẩm.

Mặc dù sự khác biệt hóa sản phẩm biểu hiện rõ ràng nhất trong những mặt hàng tiêu dùng đóng gói, có nhãn hiệu, trong thiết kế, tính năng hoạt động hay thành phần của các hàng dùng cho sản xuất, hay trong những đặc tính hoặc cường độ “dịch vụ” của các sản phẩm vô hình, nhưng sự khác biệt hóa sản phẩm cũng bao hàm mãnh liệt trong cách thức người ta điều hành kinh doanh. Trong cách thức quản lý quá trình marketing có thể có cơ hội cho nhiều công ty, đặc biệt những công ty cung ứng những sản phẩm và dịch vụ chung không khác biệt, thoát được cái bẫy hàng hóa chuẩn hóa (commodity).

Quản lý cầu

... Cùng với việc đặt câu dưới sự kiểm soát đáng kể, ... về mặt tổng thể, [việc quản lý cầu] mang đến sự tuyên truyền không ngớt nhân danh cho sản phẩm nói chung. Từ sáng sớm cho tới đêm khuya, người ta được thông tin về những dịch vụ mà sản phẩm mang lại – về tính cần thiết không thể thiếu được của chúng. Mọi đặc điểm và khía cạnh của mọi sản phẩm đều được nghiên cứu để tìm những nét đặc biệt của mặt hàng khiến nó hấp dẫn người mua, những nét đặc biệt này sau đó được mô tả bằng tài năng, sự thu hút, và một vẻ quan tâm sâu sắc như nguồn gốc của sức khỏe, hạnh phúc, sự thành đạt trong xã hội, hay danh tiếng tốt hơn trong cộng đồng. Ngay cả những chất lượng thứ yếu của những hàng hóa không quan trọng cũng được phóng to một cách long trọng. Những dịch vụ quan trọng hơn, như lợi thế của việc giặt trắng hơn, được xử lý với tầm quan trọng còn lớn lao hơn một cách cân xứng.
