



decode your brand's success

Lợi ích ngắn hạn  
có thể hủy hoại  
thương hiệu

[www.dna.com.vn](http://www.dna.com.vn)





Marketing là một kế hoạch lâu dài. Một công ty có thể gặp khó khăn nếu họ thay đổi chiến lược marketing để đối phó với vấn đề trước mắt.

Nhiều năm trước, Packard là nhãn hiệu xe sang trọng hàng đầu, không phải Cadillac. Năm 1915, việc giới thiệu loại xe Twin-Six Packard, loại xe gắn động cơ 12 pít-tông đầu tiên, đã đẩy lên làn sóng hưởng ứng trong dư luận. Đây là thời điểm Packard được tôn vinh là “Rolls-Royce của Mỹ”.

Trong nhiều năm liền, số lượng xe được bán ra của Packard vượt xa so với Cadillac. Từ năm 1925 đến năm 1934, Packard đã bán ra 243,748 so với 134,341 của Cadillac.

Năm 1934 là năm khủng hoảng tồi tệ nhất. Dù số lượng xe bán ra của Packard vẫn nhiều hơn Cadillac, họ vẫn không khỏi lo ngại vì doanh số năm 1934 (6,552 xe) chỉ là một số lẻ so với 44, 634 xe bán ra trong năm hưng thịnh 1929.

Vậy Packard phải làm gì? Kinh tế ngừng trệ thì nên sản xuất hàng hóa rẻ thôi. (Đã bao lần người ta đề xuất điều này trong các cuộc họp nhỉ?)

Do đó, vào năm 1935 Packard đã cho ra mắt chiếc 120 (như hình) – loại xe tầm trung đầu tiên của công ty. Số lượng hàng bán ra liền tăng vọt. Trong năm đó, Packard đã bán ra 37,653 chiếc xe, cao gấp 5 lần năm trước đó. Rõ ràng chiến lược mới này cũng hữu hiệu.

Kế hoạch kinh doanh này tiếp tục thành công trong khoảng một thập kỷ. Từ năm 1935 đến năm 1941, số lượng bán hàng của Packard cao gấp ba lần Cadillac. 456,503 so với 135,268 xe của Cadillac.

Tuy nhiên, thương hiệu của hãng dần dần phai nhạt. Nhiều người mua hàng dần nghĩ rằng Packard chỉ là một loại xe thuộc hàng trung bình trong khi Cadillac mới là loại xe hạng sang duy nhất. Năm 1941, chiếc xe rẻ nhất của Cadillac được bán với giá 1,445 đô trong khi loại xe rẻ nhất của Packard là 927 đô. (Rất khó để khiến khách hàng nghĩ bạn là nhãn hiệu sang trọng khi chỉ bán với giá ‘thường thường bậc trung’.)

Ngay khi nền kinh tế được cải thiện sau thế chiến thứ 2, Packard bắt đầu sa sút. Năm 1950, Cadillac đã vượt xa Packard. Năm 1957, Packard đã bị xoá sổ và Cadillac trở thành ông vua của xe hạng sang.

Ngày nay, không ít hãng cũng sa vào vết xe đổ của Packard. Họ bỏ qua mục tiêu lâu dài để tập trung đương đầu với khó khăn trước mắt. Riêng các chuyên gia marketing luôn bị yêu cầu phải đưa ra kết hoạch đối phó khủng hoảng. Và thông thường, người ta sẽ dẹp chiến lược marketing sang một bên để nhường cho việc đẩy mạnh doanh số bán hàng trước mắt.

Có thể bạn cho rằng Cadillac đã học được từ kinh nghiệm của đối thủ, nhưng sự thật lại không như vậy.

Trong nhiều năm, Cadillac đã hạ thấp thương hiệu của mình với những loại xe rẻ tiền hơn như Cimarron và Catera. Và theo các báo cáo, Cadillac đang nghĩ tới việc cho ra đời loại xe 4 máy rẻ tiền. (“Tôi cũng chẳng rõ đó sẽ là cái xe ra sao,” theo lời một biên tập viên của tờ Automobile News “nhưng rõ ràng đó đâu còn là Cadillac nữa.”)

Ngày nay, vị thế cao cấp của Cadillac đã bị mai một đáng kể. Đơn cử năm vừa rồi Cadillac đã bị 3 hãng xe hạng sang khác bỏ xa:

- Lexus: 260,087
- BMW: 249,113
- Mercedes-Benz: 225,009
- Cadillac: 161,159

Bạn nghĩ Cadillac sẽ làm gì khi đứng thứ 4 trong bảng xếp hạng? Tất nhiên là phải mở rộng dòng sản phẩm. “Giờ tôi chỉ còn 65%-68% thị trường để cạnh tranh”, theo lời Mark McNabb, phó chủ tịch Cadillac-Hummer-Saab. “ lẽ đương nhiên chúng tôi cũng muốn cạnh tranh trong một thị trường rộng lớn hơn.”

Năm rồi, Cadillac-Hummer-Saab chiếm 1.6% thị trường so với mục tiêu đề ra. Đây là dấu hiệu của những thương hiệu cực kỳ yếu kém. Một thương hiệu mạnh sẽ cạnh tranh trong phân khúc nhất định và thống trị cả phân khúc đó, ví như nắm giữ 50% của một phân khúc khoảng 10% toàn thị trường.

Cũng như toàn bộ những nhãn còn lại của General Motors, Cadillac đang sa lầy và có vẻ như sẽ trượt dài trên con đường của Packard ngày xưa.

Điều quan trọng nhất với một công ty là vị thế của họ trong tâm trí người tiêu dùng. Tự ý thay đổi vị thế không khác nào tự chuốc lấy thất bại. Tuy nhiên, lại có nhiều công ty đang phí thời gian vào sai lầm này. Chẳng hạn khi Walmart dấn thân vào thời trang chính là thất bại lớn. Thực ra, Walmart vẫn khá may mắn vì cuộc ‘đổ bộ thời trang’ đã thất bại, nó có thể ảnh hưởng đến tên tuổi của họ trong lĩnh vực bán hàng giá thấp.

Sears, Roebuck & Co. cũng phạm phải lỗi này. Sears được xem là Walmart của những năm 50 và 60, là nơi chuyên bán lẻ lớn nhất Mỹ cho đến tận thập niên 80. Sau đó họ lại chuyển hướng sang phân khúc trung lưu. Sears không còn bán hàng giá rẻ, mà hàng hóa lại chẳng sang trọng. (Ngày nay, Walmart lớn gấp bảy lần Sears và doanh thu của Walmart cũng gấp đôi Sears: 3.4% so với 1.6%)

Để làm tổn hại một thương hiệu có khi cũng cần thời gian dài. American Express là nhãn hiệu thẻ thanh toán cao cấp hàng đầu. Năm 1987, họ giới thiệu thẻ Optima – sản phẩm thẻ tín dụng đầu tiên. Năm 1999, họ tiến hành chiến dịch quảng bá rầm rộ cho thẻ Blue, một sản phẩm thẻ tín dụng khác.

Gần đây, Wall Street Journal ghi nhận: “Nhiều khoản nợ xấu chất chồng khiến một AmEx khốn đốn phải quay về với những sản phẩm ban đầu.”

“Sau khi vượt xa mọi đối thủ trong 50 năm qua, American Express nay chỉ được xem như một công ty thẻ tín dụng đơn thuần”, theo tờ Journal.

Trong tháng 1 năm nay, số nợ xấu của khách hàng đã tăng lên 8.3%. Đó là lý do mà hiện nay American Express tặng thẻ mua hàng 300 đô cho những chủ nhân thẻ Blue và Optima nếu họ trả hết nợ và hủy tài khoản của mình.

Điều gì đã khiến American Express trở nên “y như bao công ty thẻ khác”? (Đây là điều mà Parkard đã làm, và biến một hãng xe từ cao cấp thành “y chang mấy chiếc xe khác”). Những gì American Express đã làm thật khó hiểu. Danh tiếng của họ không chỉ giúp thu hút nhiều khách hàng, mà còn cho họ khả năng thu phí giao dịch từ

các cửa hàng cao hơn so với Visa hay MasterCard.

Starbucks cũng mắc phải sai lầm tương tự. Cà phê uống liền có mang lại ích lợi gì cho hãng ngoại trừ hạ thấp nhãn hiệu?

Hãy thử nghĩ xem. Tại sao Starbucks lại tụt dốc? Có phải vì khách hàng đang đổi từ cà phê xay sang cà phê uống liền? Không phải thế. Starbucks tụt dốc chỉ vì nền kinh tế đang lâm vào cảnh khó khăn. Nếu họ chỉ cố trụ lại và không làm gì ảnh hưởng đến thương hiệu, doanh số sẽ nhanh chóng tăng lại ngay khi kinh tế hồi phục. Starbucks thật ra không quá sa sút như những gì báo giới viết. Doanh số năm vừa rồi của họ đã tăng 10.3% so với năm trước đó, chỉ có lợi nhuận ròng mới giảm từ 7.1% xuống 3%.

Nếu là chủ của Starbucks, tôi sẽ làm gì? Tôi sẽ tập trung vào vấn đề chính. Không cần một thiên tài mới hiểu tại sao khách hàng lại đổ xô sang Dunkin' Donuts thay vì Starbucks, hay còn gọi là 'Fourbucks' (do giá trung bình tại Starbucks là \$4). Nếu quản lý Starbucks, tôi sẽ giảm giá nhẹ cho mọi mặt hàng, có thể vào khoảng 10% hay 15%, nhưng vẫn giữ cao hơn McDonald's hay Dunkin' Donuts. Mức giá mới đã giảm này sẽ kéo khách hàng trở về với Starbucks.

Nhưng liệu giảm giá có gây hại cho thương hiệu? Chưa chắc. Nếu giá Starbucks vẫn cao hơn so với đối thủ, thương hiệu này vẫn giữ được tiếng cao cấp.

Về lâu dài, điều duy nhất quan trọng chính là nhận thức của khách hàng về thương hiệu. Đây mới là việc chuyên gia marketing nên chú trọng, không phải doanh thu, vì kinh tế biến động tất yếu những thương hiệu cao cấp sẽ bị ảnh hưởng.

Chỉ cần gìn giữ vị thế của thương hiệu, doanh số sẽ phụ hồi khi tình hình kinh tế cải thiện.

Nếu chỉ vì doanh số trước mắt mà hy sinh thương hiệu, bạn sẽ sa vào vết xe đổ của Packard ngày xưa.

*Theo Brand Strategy Insider*

*Biên dịch: Trần Nguyễn An Nhiên – DNA Branding – [www.dna.com.vn](http://www.dna.com.vn)*



decode your brand's success

Add: 259 Le van Luong St., Dist.7, HCMC - [info@dna.com.vn](mailto:info@dna.com.vn) - [www.dna.com.vn](http://www.dna.com.vn)

