



decode your brand's success

Bí mật thành công
bằng khác biệt hóa

www.dna.com.vn





Một sự khác biệt hoá thành công là phải đảm bảo các đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước. Điều đó có thể thực hiện được không? Câu trả lời là được. Chúng ta sẽ tìm hiểu bí mật đơn giản không ngờ đến của việc khác biệt hoá.

Bạn phải nghĩ xa hơn lợi ích mà sản phẩm của bạn mang lại; khác biệt hoá bằng cách nghĩ vượt ra khỏi khuôn khổ.

“Lợi ích cốt lõi” là những lợi ích mà khách hàng trông đợi sẽ nhận được từ việc tiêu thụ sản phẩm của bạn. Đó giống như là một danh sách “những điều quan trọng đối với khách hàng”. Lợi ích này không chỉ là những công dụng mà sản phẩm có thể thực hiện mà còn là tất cả những gì khách hàng kỳ vọng khi giao dịch với doanh nghiệp. Lợi ích cốt lõi của một điện thoại di động không dừng ở khả năng thực hiện cuộc gọi khi bạn đang di chuyển. Lợi ích này tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp được vì nó là bắt buộc để họ tham gia vào thị trường.

Nếu bạn tập trung đầu tư vào những lợi ích cốt lõi theo nghĩa hẹp này, bạn có thể tưởng tượng kết quả sẽ ra sao? Dĩ nhiên là bạn sẽ bị bắt chước rất nhanh. Bạn cũng không thể trách đối thủ của mình vì chính bạn đã đặt họ vào một tình huống không thể không bắt chước.

Rất nhiều công ty nhận ra điều này với một cái giá đắt:

Starbucks nghĩ rằng quán cà phê của mình sẽ trông độc đáo hơn khi trang trí với nhiều loại ghế và bàn khác nhau. Ý tưởng đó rất hay! Nhưng bạn sẽ thấy phong cách đó ở rất nhiều quán cà phê khác trên thế giới.

Colgate Palmolive tổng hợp các tính năng ưu việt của các loại kem đánh răng và chế tạo ra Colgate Total. Phát minh đã rất thành công và không một nhà sản xuất nào bắt chước được sản phẩm tương tự.

Volvo tạo dựng thương hiệu xung quanh lợi ích lõi: an toàn. Họ thực hiện rất tốt, đầu tư rất nhiều, và chứng minh cho các đối thủ thấy rằng an toàn là điều quan trọng với khách hàng. Nhưng ngày nay, không ai cho rằng an toàn ưu thế nổi bật của Volvo nữa.

Vậy chúng ta phải làm gì? Để thực hiện khác biệt hoá mà không bị bắt chước, bạn phải nghĩ ra ngoài phạm vi lợi ích lõi của thị trường. Các công ty có thể thực hiện khác biệt hoá thành công và thu lợi lâu dài từ những gì vượt ra ngoài khuôn khổ lợi ích lõi đó.

Thực hiện khác biệt hoá

Tại Canada, có một công ty truyền thông nổi tiếng không kém gì Tạp chí Times và có thể sánh ngang với BBC trong việc cung cấp dịch vụ tin tức toàn cầu. Công ty này có tên là Naked News, chuyên cung cấp tin tức thế giới và các sự kiện đến hơn 172 quốc gia thông qua internet và sóng truyền hình. Lượng khán giả tại Mỹ là hơn 34 triệu người và thêm rất nhiều khán giả ở Anh, Úc, và các nước khác trên thế giới. Naked News còn cung cấp dịch vụ đến 1.4 triệu phòng khách sạn tại Bắc Mỹ, Caribbean, và Châu Âu dưới dạng V.O.D. Ngoài ra, công ty còn cung cấp dịch vụ tin tức qua điện thoại di động, truyền hình vệ tinh tiếng Anh, Pháp, và Tây Ban Nha.

Những dịch vụ cung cấp tại Naked News cũng không mới so với những đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, Naked News lại thực hiện với một chút khác biệt khiến khán giả quan tâm và sẵn sàng trả thêm tiền cho dịch vụ này. Với tiêu đề “ Kênh thông tin không che giấu điều gì”, ê kíp xuất hiện trên truyền hình (đa số là phụ nữ trẻ đẹp) để chuyển tải

thông tin về kinh tế, chính trị, thể thao đều... khoả thân.

Sự khác biệt này không liên quan gì tới lợi ích lõi của công ty truyền thông. Cách mà họ sử dụng để tạo sự khác biệt thật kỳ quái, thậm chí được coi là đáng xấu hổ nên khả năng bị bắt chước là rất ít.

Trường hợp khác là Apple. Ban đầu, họ cố gắng khác biệt hoá bằng hệ điều hành thân thiện với người dùng. Điều này là rất quan trọng với khách hàng vì người sử dụng vi tính càng ngày càng phổ thông, họ đa số không phải là chuyên gia nên không thể sử dụng sản phẩm quá phức tạp. Do đó, tính năng dễ sử dụng trở thành lợi ích lõi của sản phẩm Apple. Vậy Microsoft có bắt chước được không ? Có lẽ là không vì Apple luôn thay đổi cách thức. Hiện tại, Apple khác biệt hoá dựa trên thiết kế tinh vi, xem máy tính như là một phần trang trí cho văn phòng chứ không đơn thuần là một cỗ máy xấu xí. Vậy có công ty nào bắt chước Apple không ? Có lẽ là không vì dù mọi người đều nghĩ phải làm cho máy tính ngày càng đẹp hơn, nhưng chẳng ai đủ dũng cảm để biến máy tính thành một món đồ trang trí nghệ thuật như Apple đã làm.



Chúng ta trông đợi điều gì ?

Virgin Atlantic là một ví dụ rất thú vị. Hãng hàng không này không có gì khác so với các đối thủ cạnh tranh. Máy bay cũng bình thường, chỗ ngồi tiêu chuẩn, thức ăn cũng không đặc biệt hơn các hãng khác, nhưng hãng luôn tìm cách tạo ra sự khác biệt và không một điều nào liên quan tới lợi ích lõi của dịch vụ hàng không.

Kết quả là Virgin Atlantic kinh doanh thành công trong nhiều năm liền và chiếm thị phần từ British Airway nhưng British Airway lại không bắt chước vì theo British Airway, những gì Virgin Atlantic đang làm là khôi hài. Lãnh đạo British Airway sẽ nghĩ “Massage trên chuyến bay à? Thật khôi hài! Khách hàng nào lại thích thế chứ? Chỉ có mấy người lập dị mới thích vậy. Cứ để Virgin Atlantic phục vụ họ”

Một ví dụ khác là hãng đồng hồ Swatch. Họ coi mặt đồng hồ và dây đeo là một lĩnh vực thiết kế. Điều này có liên quan gì tới lợi ích lõi của đồng hồ không? Chính xác là không và cũng không ai có thể bắt chước được.

Trường hợp về thị trường điện thoại di động

Đôi khi, một số giá trị không thuộc lợi ích lõi sẽ dần dần trở thành lợi ích lõi. Điều này đã xảy ra với Nokia. Nokia thực hiện khác biệt hoá không đơn thuần là thực hiện ngoài lợi ích lõi mà dựa trên phân tích sâu sắc về nhu cầu của khách hàng trong tương lai. Nokia cho rằng, càng ngày điện thoại di động sẽ càng phổ biến và không thể thiếu trong cuộc sống, đến mức nó như trang phục hàng ngày của mọi người. Và điện thoại di động sẽ không đơn giản là để liên lạc nữa mà còn là một món trang sức, một món thời trang. Trong khi các đối thủ như Motorola đầu tư nâng cấp tính năng kỹ thuật của điện thoại, Nokia lại đầu tư vào tính năng thời trang ví dụ như thiết

Khi tính năng kỹ thuật của điện thoại di động của các hãng trở nên tương đương nhau, thiết kế sẽ là trọng tâm cạnh tranh. Samsung lại đang tấn công Nokia bằng chính triết lý của Nokia. Gần đây, Samsung đã hợp tác với Tạp chí Vogue và nhà thiết kế Diana von Furstenberg để thời trang hoá điện thoại di động. Tại thời điểm bài viết này, thị phần của Nokia vẫn gấp đôi Motorola và Samsung vẫn theo sau họ. Tuy nhiên, Nokia đã không còn lợi thế về sự khác biệt.

Ngày nay, Nokia đang tìm phương cách khác biệt hoá mới nhưng vẫn chưa thành công. Họ vẫn dẫn đầu thị trường nhờ ý tưởng điện thoại là trung tâm giải trí dựa trên công nghệ 3G. Tuy nhiên, điện thoại chụp hình và điện thoại 3G càng ngày càng bị cạnh tranh quyết liệt bởi đối thủ cạnh tranh do lợi thế của sự khác biệt không còn.

Bạn có thể nói rất nhiều công ty đã thành công và dẫn đầu thị trường nhờ khác biệt hoá ngoài phạm vi lợi ích lõi. Chúng ta tạm không tranh luận “thế nào là nhiều” vì chúng ta biết rằng đa số công ty không bao giờ dẫn đầu thị trường và họ cũng không cần làm điều đó. Nếu bạn đang kinh doanh trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, khác biệt hoá ngoài lợi ích lõi là cách tốt nhất mà bạn thuyết phục một nhóm khách hàng sử dụng dịch vụ của bạn một cách lâu dài và tạo lợi thế độc quyền trong phạm vi hẹp.

Mở ra cơ hội

Chúng ta không tranh luận rằng khác biệt hoá trong phạm vi lợi ích lõi là không tốt. Dĩ nhiên ta luôn thực hiện điều đó. Bạn sẽ vẫn tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp thông qua khác biệt hoá trong một khoảng thời gian khi mà các đối thủ chưa bắt chước được chiến lược của mình. Đối với một số người, khoảng thời gian này đủ để họ trở thành tỉ phú như Micheal Dell. Dell đã thay đổi cách bán máy tính. Theo thời gian, máy tính sẽ được chuẩn hoá và

người ta có thể mua máy tính qua điện thoại và sau này là internet. Vì chắc chắn là xu hướng đó sẽ tới, nên Dell đã đi trước một bước, tiến hành bán máy tính theo cách thuận lợi nhất cho khách hàng. Đó không phải là khác biệt hoá ngoài lợi ích lỗi. Dell chỉ đi trước xu hướng chung một bước. Ngày nay, mọi người đều mua bán máy tính theo cách trên, nhưng ở thời của Dell, ý tưởng này là một ý tưởng tuyệt vời và đã biến ông thành một trong những người giàu nhất thế giới.

Dan Herman, Phd

Biên dịch: Nguyễn Thanh Hồng Ân – DNA Branding



decode your brand's success

Add: 259 Le van Luong St., Dist.7, HCMC - info@dna.com.vn - www.dna.com.vn

