

Howard R. Moskowitz  
& Alex Gofman.

# Chiến lược

## Định vị

## Người tiêu dùng

Người dịch: Nguyễn Xuân Hồng



*Alex Gofman là một chuyên gia nghiên cứu thị trường các sản phẩm công nghệ cầm tay kỳ cựu, một học giả và tác giả với nhiều thành tích về các công trình nghiên cứu, thiết kế, quản lý thị trường, các thành tích trong việc đổi mới, nắm bắt nhu cầu người tiêu dùng và đánh giá khách hàng toàn cầu. Không chỉ là đồng tác giả với Howard R. Moskowitz trong cuốn Chiến lược định vị người tiêu dùng, ông còn cùng Howard R. Moskowitz đạt các giải thưởng danh giá kể trên.*

# CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG



BACHVIETBOOKS COPYRIGHTS 2016

## **CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG**

**Howard R.Moskowitz & Alex Gofman**

Bản quyền tiếng Việt © 2016 Bachvietbooks

Cuốn sách được dịch và xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Công ty Cổ phần Sách Bách Việt và Pearson Education, Inc.

## **SELLING BLUE ELEPHANTS**

Author: Howard R.Moskowitz & Alex Gofman

English edition Copyright © 2007 by Pearson Education, Inc.

Vietnamese edition copyright © 2016 by BachvietBooks Jsc., Vietnam

This edition was published by arrangement with Pearson Education, Inc.

**ALL RIGHTS RESERVED**

**ISBN: 978-604-59-5693-9**

BachvietBooks giữ bản quyền tiếng Việt của cuốn sách này trên phạm vi toàn thế giới.  
Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức nếu không được sự đồng ý của BachvietBooks.

— o o —

Liên hệ các vấn đề chung: [info@bachvietbooks.com.vn](mailto:info@bachvietbooks.com.vn)

Liên hệ về bản thảo, xuất bản: [publication@bachvietbooks.com.vn](mailto:publication@bachvietbooks.com.vn)

Liên hệ về phát hành, kinh doanh: [sales@bachvietbooks.com.vn](mailto:sales@bachvietbooks.com.vn)



Howard R. Moskowitz  
& Alex Gofman.

# Chiến lược Định vị Người tiêu dùng



Người dịch: Nguyễn Xuân Hồng



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG

# MỤC LỤC

Lời nói đầu .....	20
Về các tác giả.....	25
Lời cảm ơn.....	28
Lời giới thiệu.....	32

## **PHẦN 1 - KIẾM TIỀN**

### Chương 1:

Hewlett - Packard sang số.....	58
--------------------------------	----

### Chương 2:

Phép tính cà phê của Maxwell .....	70
------------------------------------	----

### Chương 3:

Chế biến món ngon: Những khám phá chính từ Vlasic và Prego .....	104
--	-----

### Chương 4:

Làm thế nào để khiến mọi người cảm thấy hài lòng ngay cả khi họ phải trả thêm tiền.....	133
---	-----

Chương 5:	
Khám phá về các đối thủ nhiều hơn cả chính họ - một cách hợp pháp! .....	167

## **PHẦN 2 - TẠO DỰNG TƯƠNG LAI**

Chương 6:	
Khối Rubik của việc cải tiến hàng điện tử tiêu dùng.....	196
Chương 7:	
Kết nối thiết kế lạnh và khoa học nóng .....	225

## **PHẦN 3 - BAY TỚI SAO KIM**

Chương 8:	
Gene tư duy: Tư duy người tiêu dùng “trên giá hàng” .....	265
Chương 9:	
Biến tổng thống và truyền thông công cộng thành “sản phẩm” .....	311
Chương 10:	
RDE đánh bại Định luật Murphy và “bóc trần” thị trường chứng khoán .....	348
Chương 11:	
Công ty TNHH Asia Calling: Góc độ Trung Hoa.....	383
Chương 12:	
“Thế giới mới can trường!” của RDE .....	398
Hồi kết.....	405

# NHỮNG LỜI KHEN TẶNG

## GIỚI HỌC THUẬT

*“Chiến lược định vị người tiêu dùng hứa hẹn thay đổi cách nghĩ của chúng ta về việc phát triển sản phẩm. Qua nhiều năm, có rất nhiều cuốn sách đề cập đến những vấn đề mà giới doanh nhân phải đối mặt - nhưng hầu hết được viết một cách tối trời. Chúng rất hoành tráng về mặt góc độ nhưng lại không thiết thực ở khía cạnh ‘làm như thế nào’. Moskowitz và Gofman đã viết một cuốn sách về cạnh tranh hiệu quả dành cho giới doanh nhân trên toàn thế giới, cho dù doanh nghiệp nhỏ bé (hay to lớn) đến thế nào”. - Giáo sư Eugene Galanter, Giám đốc Phòng thí nghiệm Tâm sinh lý, Đại học Columbia.*

*“Tiêu đề thú vị của cuốn sách Chiến lược định vị người tiêu dùng: Cách tạo ra những sản phẩm tuyệt vời mà người ta muốn trước cả khi họ biết họ muốn những sản phẩm ấy mang đến cho độc giả những phương pháp tiếp cận tổng thể, có tên là Thử nghiệm Phát triển Quy tắc (viết tắt là RDE), giúp thiết kế và thử*

nghiệm sản phẩm, các gói giải pháp, thông điệp và dịch vụ theo những cách thu hút người tiêu dùng - thậm chí khi họ còn chưa thể xác định rõ xem cái gì đang hấp dẫn họ. RDE chủ yếu dựa vào kiến thức của Moskowitz về nguyên tắc định lượng trong tâm sinh lý học. Trong cuốn sách, các tác giả đã đưa ra nhiều ví dụ về cách thức họ áp dụng cách tiếp cận tâm sinh lý phức tạp này vào thị trường một cách rất rõ ràng, minh bạch. Hãy đọc, hãy tận hưởng và hãy học hỏi!" - Lawrence E. Marks, Giáo sư môn Dịch tễ học và Tâm lý học, Giám đốc Phòng Thí nghiệm John B. Pierce, Đại học Yale.

*"Chiến lược định vị người tiêu dùng* minh chứng một cách thuyết phục giá trị của thử nghiệm có hệ thống trong việc thiết kế những sản phẩm mới và cải tiến chúng, dù đó là cà phê, dưa muối hay các thiết kế đồ họa. Nó cũng cho biết làm thế nào để tập trung vào những khác biệt của người tiêu dùng khi tối ưu hóa nhiều sản phẩm trong số này. Bằng một loạt ví dụ rất thú vị trong thế giới thực - rút ra từ trải nghiệm phong phú của tác giả, nó thực sự đã làm được điều này. Cuốn sách này vừa thú vị vừa có tính giáo dục cao". - Tiến sĩ Gary Beauchamp, Giám đốc kiêm Chủ tịch Trung tâm Hóa học Monell.

*"Chiến lược định vị người tiêu dùng* rõ ràng sẽ hấp dẫn các chuyên gia tiếp thị và phát triển sản phẩm trên toàn cầu. Moskowitz và Gofman đã đưa ra một loạt kỹ thuật xây dựng kiến thức nhằm nắm bắt tư duy người tiêu dùng, điều này có thể làm thay đổi phương thức kinh doanh của các công ty. Các quyết định kinh doanh truyền thống thường xuyên sử

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

dụng những phương pháp hùng mạnh nhưng tốn thời gian và có phần nặng nề. Bán đàn voi xanh đã thay đổi điều đó thông qua các kỹ thuật và công cụ đáng tin cậy, dễ sử dụng. Dưới bàn tay của các doanh nhân, những phương pháp này có thể vô cùng giá trị đối với doanh nghiệp và làm khách hàng phấn khởi vì đáp ứng được ‘cái họ muốn và cần’ tốt hơn và nhanh hơn”. - **Giáo sư Vijay Mahajan, Giáo sư ngành Tiếp thị, Đại học Texas tại Austin, Texas.**

“Cuốn sách này trên thực tế là một kiệt tác của hai tác giả xuất chúng. Đây là một ấn phẩm nhất định phải đọc. Nó cung cấp cái nhìn thấu đáo và thiết thực cho giới lãnh đạo kinh doanh, những người muốn tạo ra ‘tổ chức xã hội duy lý’ từ chính nhân viên của mình. Cuốn sách đưa ra cách giải quyết những cơ hội mới trong một nền văn hóa có ý thức về rủi ro. Thậm chí, điều quan trọng và thú vị hơn là cuốn sách cho thấy tổ chức có thể thực hiện nhiệm vụ của mình hiệu quả đến như thế nào. Là một giáo sư chuyên về dịch vụ tài chính và quản lý rủi ro, tôi rất vui khi thấy những vấn đề này được xem xét, tiếp cận một cách vững chắc và được giải quyết nhằm đem lại lợi ích cho doanh nghiệp”. - **Giáo sư Hj Mohd Rasid Hussin, Khoa Dịch vụ Tài chính và Quản lý Rủi ro, Đại học Công nghệ MARA, Malaysia.**

“Cho dù là người lạc quan hay bi quan thì Moskowitz và Gofman cũng chỉ ra cho quý vị thấy rằng việc sử dụng *Thử nghiệm Phát triển Quy tắc* có thể biến các sản phẩm tầm thấp thành những tuyệt phẩm như thế nào!

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Cuốn sách này đã đưa ra rất nhiều câu chuyện và nghiên cứu thú vị, từ món dưa muối đến chính trị! Chúng ta được làm quen với bà Allison, nàng Lara Croft<sup>1</sup> của thế giới kinh doanh - người tiếp nhận RDE và sử dụng nó để phát triển một doanh nghiệp thành đạt. Dõi theo cuộc phiêu lưu của bà ấy là một hành trình thú vị để học về những lợi ích của RDE. Muốn học hỏi nghệ thuật của thành công, bất kỳ chuyên gia tiếp thị hoặc phát triển sản phẩm nào cũng cần phải đọc *Chiến lược định vị người tiêu dùng!*" - Ian Bitran, Chủ tịch Hiệp hội Quản lý Cải cách Chuyên nghiệp Quốc tế, Anh quốc.

---

<sup>1</sup> Tên một nhân vật trong trò chơi điện tử **Tomb Raider** được phát triển bởi hãng Core Design.

## GIỚI DOANH NGHIỆP

“Bất kỳ ai muốn hiểu mã DNA trong tư duy người tiêu dùng thì cần phải đọc *Chiến lược định vị người tiêu dùng* - làm thế nào để tạo ra những sản phẩm mà người ta phải có thậm chí trước cả khi họ biết đến nó”. - **Mark Thompson**, đồng tác giả cuốn sách ăn khách **Thành công tạo dựng đến cùng (Success built to Last)** do *Wall Street Journal* và *BusinessWeek* bình chọn, nằm trong Top ba cuốn sách hay nhất của Amazon năm 2006.

“Bất kỳ ai làm kinh doanh - dù là một doanh nhân, nhân viên của một công ty tư nhân, hay thành viên của một tập đoàn đa quốc gia trị giá hàng tỉ đôla - đều cần phải đọc *Chiến lược định vị người tiêu dùng*. Moskowitz và Gofman giới thiệu với độc giả thế giới Thử nghiệm Phát triển Quy tắc (RDE) và chứng minh khả năng ứng dụng và giá trị của nó thông qua nhiều ví dụ trong thực tế một cách không chệch vào đâu được, từ món dưa muối, bánh quy xoắn, mỳ Ý đến thẻ tín dụng, tạp chí và bầu cử tổng thống! Tôi không thể hình dung nổi sẽ có một độc giả không thu được chút kiến thức nào từ cuốn sách này”. - **Phil Perkins**, Phó Chủ tịch cao cấp, Giám đốc Nghiên cứu, Phát triển và Đổi mới, **Bush Brothers & Company**.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

“Moskowitz và Gofman đã mở ra cho giới kinh doanh một hướng đi mới trong việc tạo ra những phá cách từ góc độ của người tiêu dùng. Cho đến nay, người tiêu dùng vẫn thường nói với chúng ta cảm xúc của họ về những đổi mới *đi sau thực tế*, khi đã quá muộn màng. Giờ đây, chúng ta có thể thực hiện những ý tưởng của người tiêu dùng từ sớm trong quy trình đổi mới, để tạo ra những sản phẩm mới có cơ hội thành công lớn hơn. Có vẻ như công cụ phát triển hùng mạnh của Moskowitz và Gofman có thể bổ sung rất tốt cho danh sách đổi mới. Nó có thể đem lại một kế hoạch tổng thể cho thành công trong tương lai đối với các sản phẩm của quý vị. Điều quan trọng là các công cụ làm cho người tiêu dùng trở thành đối tác sáng tạo của quý vị”. - **Sven Gohla, Phó Chủ tịch Nghiên cứu và Phát triển, Tập đoàn La Prairie, Thụy Sĩ.**

“Quý vị sẽ biết về đối thủ cạnh tranh nhiều hơn họ biết về chính mình. Biết rõ hơn về chiến thuật quảng cáo, các tập san quảng cáo và sơ suất trong tiếp thị của họ. Những gì quý vị thật sự cần là sự đột phá gọi là Thử nghiệm Phát triển Quy tắc (RDE). Hãy đọc cuốn sách này. Hãy thử nghiệm. Và phát hiện lợi thế cạnh tranh lớn nhất quý vị từng có”. - **Jerry Lee, chủ sở hữu WBEB Radio Philadelphia.**

“Một lần nữa, bằng cuốn sách này, Howard Moskowitz chứng minh mình thực sự là nhân vật hàng đầu trong giới nghiên cứu người tiêu dùng. Viết ra một cuốn sách đầy ý nghĩa cho cộng đồng nghiên cứu thị trường là một chuyện - nhưng viết ra nó bằng một phong cách toàn diện và hấp

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

dẫn như thế này là một chuyện khác, ông ấy và Alex Gofman đã làm được. Người đọc sẽ thu về được nhiều hơn một trải nghiệm học thuật hấp dẫn về mặt tri thức. Hãy tận hưởng cuộc hành trình khám phá ra cuốn sách này tuyệt vời như thế nào". - **Johannes Hartmann, Phó chủ tịch phụ trách năm bắt người tiêu dùng, Unilever, Hà Lan.**

"Đó là những câu chuyện về các sản phẩm hấp dẫn. Không dành cho những kẻ nhát gan hay có tư duy tuyến tính. Câu chuyện Prego đặc biệt thu hút tôi vì tôi đã thực hiện rất nhiều kế hoạch và thiết kế, theo những cách khác nhau, để đưa sản phẩm - xoong nồi, chảo, muôi thìa - tới các thành phố. Kết quả phong phú từ nghiên cứu này đem lại 'trọng tâm' cho việc phát triển sản phẩm mới và 'phá vỡ mô hình' bằng cách vượt qua 'kết cấu' và 'màu sắc' vốn là những động lực chính để có được sự ưa chuộng của người tiêu dùng. Hoan hô các tác giả đã mang câu chuyện và cách tiếp cận của họ đến với thế giới kinh doanh nói riêng và tới độc giả nói chung". - **Cecille Feliciano, cựu Giám đốc Nghiên cứu của Gravies and Sauces, Công ty Campbell Soup.**

"RDE là một khái niệm mạnh mẽ, thuyết phục về mặt trực giác, nhưng không hiểu vì sao sự tao nhã mạnh mẽ và đơn giản đó lại bị chìm lấp trong thái độ ứng xử mang tính chất học thuật. Cuối cùng, cũng có một cuốn sách giải thích việc áp dụng RDE cho tiếp thị và phát triển sản phẩm bằng những khái niệm đơn giản, rõ ràng và (tôi dám nói rằng) đầy thú vị. Một hơi thở trong lành!" - **Jeff Ewald, người sáng lập Optimization Group, Inc.**

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

“Moskowitz và Gofman đưa chúng ta qua những bước khởi đầu mang tính thương mại của RDE bằng một loạt nghiên cứu về hàng tiêu dùng - vốn vẫn thú vị cho đến ngày nay. Rồi họ dẫn chúng ta qua những ứng dụng sau này trong các lĩnh vực dịch vụ, truyền thông, thiết kế và đóng gói. Nhưng thời khắc quyết định là khi họ dẫn chúng ta vào ‘môn đại số về tư duy người tiêu dùng’ và Gene tư duy. RDE đi vào cuộc sống như một công cụ thương mại, chính trị và xã hội hùng mạnh khi được áp dụng trong quá trình xây dựng cơ sở dữ liệu của It!™, có khả năng trở thành một thư viện tuyệt vời với hiểu biết sâu sắc về tư duy người tiêu dùng dành cho các chuyên gia tiếp thị, các chính trị gia và cả các kỹ sư ngành xã hội. Một trong những cuốn sách về tiếp thị độc đáo nhất trong nhiều thập kỷ”. - **Simon Chadwick, đối tác của Cambiar LLC.**

“*Chiến lược định vị người tiêu dùng* là một cách tiếp cận mới mẻ, thân thiện với người sử dụng nhằm giải thích cho giới tiếp thị và kinh doanh vấn đề họ cần biết nhưng thấy khó hiểu: người tiêu dùng thực sự lựa chọn như thế nào. Chúng ta là những sinh vật ưa trao đổi những sở thích bên trong khi chúng ta chỉ có thể so sánh những lựa chọn hoặc lựa chọn những khả năng, chứ không phải cố phân tích và giải thích cách hành xử hay niềm tin của chính mình. *Chiến lược định vị người tiêu dùng* giúp chúng ta nhìn thấy rõ ràng những câu hỏi phức tạp có thể được giải quyết một cách khoa học như thế nào thông qua vô số những ví dụ thường nhật và những câu chuyện nhẹ nhàng. Tôi rất thích thú khi học hỏi được nhiều điều từ cuốn sách này”. - **Tony Cowling, Chủ tịch, TNS, Anh.**

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

“Cuốn sách này sâu sắc về nội dung nhưng dễ đọc đến ngạc nhiên. Khả năng truyền tải thông tin khoa học của cuốn sách bằng những cách thông thường nhưng rất thú vị là một món quà cho lòng nhiệt tình và nhân quan của các tác giả. Tôi nóng lòng muốn tặng một bản cho các đồng nghiệp và bạn bè của mình để họ có thể đánh giá được vai trò và sự đóng góp của nghiên cứu thị trường đối với thành công kinh doanh”. - **Roseanne Luth, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Luth Research.**

“Tôi đã tận mắt thấy tác động mạnh mẽ mà việc sử dụng đầy sáng tạo RDE/IdeaMap có thể tạo ra cho một doanh nghiệp. Vượt qua kỹ thuật phi thường này để đến với những gì Moskowitz và Gofman đã dành trọn cả sự nghiệp của mình để làm, họ đã đem trải nghiệm và vốn hiểu biết sâu sắc khó sánh được vào lĩnh vực dự đoán rất chính xác hành vi và sở thích con người. Bất kỳ ai tin rằng nghiên cứu thị trường bị giới hạn bởi trí tưởng tượng hiện tại của người tiêu dùng - rằng nó không hữu dụng trong việc tiên đoán những loại dịch vụ hoặc sản phẩm tiêu dùng hay thương mại hoàn toàn mới - đều nhầm. Những người sử dụng RDE một cách khôn khéo sẽ không chỉ vượt xa đối thủ cạnh tranh mà còn tiếp cận tương lai nhanh hơn, có lợi hơn và tận hưởng lợi thế cạnh tranh lâu dài”. - **Don Lowry, Phó Chủ tịch, SEI Wealth Network (cựu Giám đốc Tiếp thị, Công ty Campbell Soup).**

“Sử dụng RDE, Howard giúp chúng tôi phát triển thương hiệu Prego lớn gấp hai lần. Các phương pháp tối ưu hóa và đánh giá chủng loại của RDE dẫn tới việc tung ra dòng

Prego Extra Chunky cực kỳ thành công và mức tăng trưởng hai con số của Prego. Trong thị trường nước xốt mỳ ống, chúng tôi đã thực hiện một bước kiểm tra chủng loại. RDE mò ra một phân khúc còn nguyên sơ đã tồn tại trên thị trường. Chúng tôi phát triển những sản phẩm cho phân khúc này và tăng thị phần của mình lên gấp đôi quy mô ban đầu bằng cách theo đuổi những kiến thức được xác định tối ưu hóa và kiểm tra chủng loại dựa trên RDE. Việc xác định chính xác một phân khúc đồ ăn này chính là nguyên nhân thành công của thương hiệu Prego trên thị trường". - **Monica Wood, Phó Chủ tịch, Giám đốc Nghiên cứu Tiếp thị Toàn cầu, Novartis OTC (cựu Giám đốc Nghiên cứu Thị trường, Công ty Campbell Soup).**

"Moskowitz và Gofman đã đưa cách kể chuyện vào phương pháp luận, nhào nặn những nghiên cứu đầy ắp thông tin thành những câu chuyện bao quát, từ thực phẩm tới điện tử, từ quảng cáo tới thị trường chứng khoán. Vượt xa giá trị rõ ràng của Thử nghiệm Phát triển Quy tắc, cuốn sách này rất thú vị để đọc và học hỏi". - **Marco Bevolo, Giám đốc Tầm nhìn và Xu hướng thuộc Bộ phận thiết kế của Philips, Hãng điện tử Royal Philips, Hà Lan.**

"Howard và Alex không vòng vo. *Chiến lược định vị người tiêu dùng* đi tới cốt lõi vấn đề ngay ở trang 2 và không dừng lại ở đó. Các nhà quản lý sẽ đánh giá cao những thảo luận hữu dụng. Các nhà phân tích sẽ yêu thích sự phong phú của những ví dụ thực tế và khái niệm rõ ràng hình thành từ những ví dụ ấy. Mười điểm dành cho cuốn sách có sức thuyết

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

phục, kích thích tư duy này, nó dành cho bất kỳ ai làm nghiên cứu và ứng dụng, quản lý thương hiệu, chiến lược thị trường mới, hoặc chỉ thuần túy là nghiên cứu thị trường kiểu cũ". - **Shashank Tripathi, Giám đốc Khu vực châu Á - Thái Bình Dương, Universal McCann, Singapore.**

## BÁO CHÍ

“Hiếm có cuốn sách nào có thể đi từ những tư duy đặc biệt kết hợp được cả những điều giản dị, lạ lùng, kiến thức và sự khắc nghiệt về mặt tri thức, lại cực kỳ hữu dụng. *Chiến lược định vị người tiêu dùng* là một cuốn sách như thế. Đã từng hướng dẫn khoảng 12.000 người trong ba thập kỷ qua, tôi học được rằng khó có thể nói chính xác lý do cho những sở thích và lựa chọn của mình. Cuốn sách này cho quý vị biết cách giải quyết và phát triển những sản phẩm có lợi nhuận cao. Nếu tiếp thị là một bài toán khó đối với quý vị thì quý vị phải đọc cuốn sách này rồi!” - **Stewart Emery, đồng tác giả cuốn sách ăn khách Thành công tạo dựng đến cùng** (do *Wall Street Journal* và *BusinessWeek* bình chọn, nằm trong Top ba cuốn sách hay nhất của Amazon năm 2006).

“Rất chặt chẽ về mặt tri thức, cực kỳ thú vị, luôn kích thích tư duy: đây là một cuốn sách vĩ đại”. - **Roger Tredre, Tổng biên tập Worth Global Style Network, Anh quốc.**

Tôi chân thành dành tặng cuốn sách này cho ánh sáng của đời tôi. Xin cảm ơn Arlene, vì chính em và tất cả những gì em đã làm cho anh trong nhiều năm qua. Cũng xin tặng các con tôi, Daniel và Yaffa Moskowitz, cùng David và Chavi Moskowitz. Cuối cùng, tặng Temima, Yosef, Ahuva, Hadassah, Shira, Meirah và Noah. Các con là hạt giống tương lai của cha.

**Howard Moskowitz**

Tặng người cha quá cố của tôi, người tôi mắc nợ vì mục đích theo đuổi trọn đời của mình trong quá trình tìm kiếm câu trả lời cho các câu hỏi "Tại sao?" và "Như thế nào?" về thế giới xung quanh và tặng các con tôi, Alli và Matt, cùng vợ tôi, Irene, những người đã giúp cho cuộc tìm kiếm này thật có ý nghĩa.

**Alex Gofman**

## LỜI NÓI ĐẦU

**X**in chào đón tất cả đến với một thế giới mới mẻ và can trường, nơi khoa học và tri thức hội tụ và có lẽ nó sẽ giúp quý vị hiểu rõ những gì hiện có.

Cuốn sách này nói về Thử nghiệm Phát triển Nguyên tắc (RDE) - một quy trình kinh doanh mà nhờ nó, một công ty có thể biết về khách hàng rõ hơn so với nhiều người nghĩ. Thông tin đó “soi sáng” những gì công ty phải làm để có thể “cưỡi sóng đập gió” trên thương trường, chinh phục những khách hàng tiếp theo và sau đó là dự liệu tương lai. Được trang bị những công cụ thu thập thông tin mới này, một công ty có thể tìm ra nhiều điều từ những khách hàng hiện tại và những khách hàng trong tương lai, sáng suốt tạo ra những sản phẩm mới, quảng bá chúng một cách thành công và hân hoan giành lấy thị phần từ các đối thủ cạnh tranh. Hãy tưởng tượng đây chính là thế giới cho các thế hệ tương lai - nơi quý vị là gì trong *hiện tại* không quan trọng bằng quý vị *có thể* là gì vào ngày mai và “quý vị có thể là gì vào ngày mai” càng dễ dàng đạt được nếu có quyết tâm.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Vì thế, với tầm nhìn về tương lai của thế giới, chúng ta hãy quay lại với cuốn *Chiến lược định vị người tiêu dùng*. Moskowitz và Gofman có nhiều trải nghiệm về thế giới này, một nơi mà để tồn tại được, các doanh nghiệp phải hiểu nhu cầu của khách hàng, nhu cầu hiện tại và nhu cầu tương lai. Việc biến chúng thành những quy tắc kinh doanh thành công chỉ qua một đêm - và đồng thời làm việc đó một cách tiết kiệm - là điều khó hình dung nổi chỉ mới một vài năm trước thôi.

Các tác giả đã cố gắng hệ thống hóa cách tiếp cận sao cho doanh nhân nào cũng có thể sử dụng bất cứ khi nào có thể. Đây không phải là một trong những cuốn sách chỉ dẫn hay cẩm nang giản lược dành cho những người cảm thấy khó khăn trong việc tiếp thị, phát triển sản phẩm... Howard và Alex đã tạo ra một sự cân bằng rất tốt; một nền tảng khoa học dễ dàng nắm bắt, hoàn toàn không cần đến những tham chiếu thống kê chuyên sâu nhưc đâu; sự cân bằng về kinh nghiệm thực hành không hề làm cho độc giả cảm thấy bị giáo huấn; những nguyên tắc và câu chuyện cụ thể hết sức thú vị, nhiều thông tin, mang tính giáo dục. Cuốn sách này dẫn dắt quý vị theo một hành trình tuyệt vời, qua từng chương, nhiều chi tiết về RDE dần dần giới thiệu từ phát triển sản phẩm thực phẩm tới các chiến dịch vận động chính trị, từ các quảng cáo tới những dự báo thị trường chứng khoán, từ tiến hành cải tiến đến thiết kế bia tạp chí. Và danh sách này còn dài nữa. Đến cuối sách, quý vị có thể nhận thấy chính mình đang thử áp dụng nó. Các chi tiết đủ sâu để độc giả khởi động RDE ngay

lập tức và đồng thời, cũng đủ bao quát để khơi dậy việc tìm kiếm những cách ứng dụng mới.

Khi tôi bắt đầu đọc tác phẩm của họ, tôi đã rất ngạc nhiên thấy rằng các công ty thực tế có thể học được nhiều hơn bởi sự đa dạng có hệ thống. Tôi thực sự rất kinh ngạc, một người trưởng thành trong một thế giới của những nhà tư tưởng thông minh và có hệ thống. Chúng tôi sử dụng một số cách tiếp cận này khi tôi làm việc bên cạnh người sáng lập trang *Schwab.com*, nhưng không đến mức quy mô và nghiêm ngặt như các tác giả đã làm. Chúng tôi đã tồn tại được và phát triển, nhưng chúng tôi có thể làm được mọi việc nhanh hơn và tốt hơn rất nhiều nếu như có kế hoạch chi tiết từ quá trình thử nghiệm. Khi áp dụng cách tiếp cận và cũng là công trình nghiên cứu của chúng tôi, *Thành công tạo dựng đến cùng: Sáng tạo cuộc sống có ý nghĩa*, chúng tôi đã có cơ hội sử dụng hệ thống mà các tác giả đã phát triển. Thí nghiệm ấy chẳng khác gì một thứ bùa phép và chỉ trong hai tuần “làm việc khoa học” đã khẳng định những hiểu biết mà chúng tôi phát hiện được trong vài năm tiến hành các cuộc phỏng vấn. Chúng tôi, với tư cách là các tác giả, hoàn toàn bị thuyết phục và thực tế, bị thuyết phục đến mức phải viết hẳn một chương sách về RDE như là “phương pháp” cuối cùng trong cuốn sách này.

Một trong những câu hỏi truyền thống cho bất kỳ phần lời nói đầu nào cũng là *Cuốn sách này viết cho ai? Với Chiến lược định vị người tiêu dùng* đây là một câu hỏi tinh tế. Một mặt, các nhà quản lý thương hiệu, các chuyên gia quảng cáo, các

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhà phát triển sản phẩm, các nhà tiếp thị và nghiên cứu thị trường, các nhà thiết kế, chuyên gia truyền thông và dĩ nhiên là cả sinh viên nữa, sẽ được lợi thấy rõ từ việc đọc cuốn sách này khi áp dụng RDE vào những lĩnh vực tương ứng. Độc giả đại chúng sẽ tìm thấy nhiều điều thú vị trong cuốn sách này. Mặt khác, thậm chí chính các tác giả dường như cũng không dám chắc đâu là giới hạn của cách tiếp cận này. Ai biết được, thành công lớn nhất của RDE có lẽ sẽ đến từ những vấn đề chỉ đề cập lướt qua hay thậm chí chưa được nhắc tới.

Cho nên, một lần nữa, tại sao RDE lại quan trọng đến vậy? Quá đơn giản, không ai trong chúng ta trong giới kinh doanh lại biết hết tất cả các câu trả lời. Ồ, chắc chắn là một số người trong chúng ta có thể gặp vận may và được kết nối với “những gì đang diễn ra lúc này”. Nhưng là nhà đầu tư hay một chủ thầu xây dựng, tôi nghĩ mình cần có tầm nhìn dài hạn hơn. Nên đi đúng hướng. Và tôi đã học được qua nhiều năm rằng chẳng có gì tốt hơn tri thức cả. *Chiến lược định vị người tiêu dùng* cho chúng ta cách nắm lấy tri thức về tư duy của khách hàng một cách dễ dàng, ở bất kỳ đâu, tại bất kỳ thời điểm nào và cho bất kỳ chủ đề gì. Thực tế, các tác giả đã tạo ra bản tuyên ngôn có tác dụng như nhau dù là trong tay các doanh nghiệp nhỏ hay các tập đoàn lớn trên toàn thế giới.

Dành một phần cuộc sống để cố gắng hiểu và giải thích cho người khác phải làm gì để thành công, tôi cảm thấy cuốn sách này và RDE có lẽ là những công cụ hữu ích nhất trên con đường đi tới thành công đối với các doanh nhân có động cơ rõ rệt.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Howard và Alex đã cùng tạo ra một cuốn sách thu hút. Họ đan xen những câu chuyện kinh doanh thành công theo một cách thức mà tôi, với tư cách một doanh nhân và nhà đầu tư, thấy vô cùng thú vị.

Theo Mark Thompson - **Chuyên gia đào tạo và cố vấn quản lý, đồng tác giả cuốn sách ăn khách Thành công tạo dựng đến cùng.**

## VỀ CÁC TÁC GIẢ

**H**oward R. Moskowitz là Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Moskowitz Jacobs Inc., một công ty do ông thành lập năm 1981.

Tiến sĩ Moskowitz vừa là một nhà tâm lý học thử nghiệm nổi tiếng trong lĩnh vực vật lý tâm thần học vừa là nhà sáng chế chuyên về công nghệ nghiên cứu thị trường đẳng cấp quốc tế. Tiến sĩ Moskowitz tốt nghiệp Đại học Harvard năm 1969 với bằng Tiến sĩ về tâm lý học thử nghiệm. Trước đó, ông tốt nghiệp Cao đẳng Queens (New York), Phi Beta Kappa, với các văn bằng về toán học và tâm lý học. Ông đã viết/biên tập 16 cuốn sách, đã xuất bản hơn 300 bài viết và tham gia hội đồng biên tập của những tạp chí lớn. Những bài diễn thuyết của ông xuất hiện cả trong các hội thảo khoa học và nghiên cứu thị trường, cũng như các buổi diễn giảng tại các trường dạy về thương mại hàng đầu và các khoa về khoa học thực phẩm của các trường đại học.

Tiến sĩ Moskowitz đã nhận được nhiều giải thưởng, trong đó có giải thưởng David R. Peryam do Hiệp hội

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Thử nghiệm và Vật liệu Hoa Kỳ trao; giải thưởng Charles Coolidge Parlin của Hội Tiếp thị Hoa Kỳ, được ví như giải Nobel của ngành nghiên cứu thị trường, vì những cống hiến hết mình cho lĩnh vực này, từ nghiên cứu sản phẩm đến tối ưu hóa các thiết kế bao bì và quan niệm người tiêu dùng; và giải thưởng Cải tiến ARF năm 2006 cho việc phát triển ý tưởng nghiên cứu mới mẻ nhất. Trong giai đoạn 2004 - 2006, Tiến sĩ Moskowitz xuất hiện hằng tuần với tư cách Tiến sĩ Thực phẩm trên ABC NewsNow, nơi ông thực hiện một chương trình dài mười phút chuyên về các doanh nghiệp bia và thực phẩm.

\* \* \*

**Alex Gofman** là Phó Chủ tịch kiêm Giám đốc Công nghệ của Moskowitz Jacobs Inc. Alex nổi tiếng là người đồng sáng chế các công nghệ nghiên cứu thị trường và tiếp thị tầm cỡ thế giới cũng như công trình của ông về phát triển đa ngành trong lĩnh vực tâm lý học thử nghiệm và khoa học điện toán. Ông là kiến trúc sư của nhóm sản phẩm IdeaMap® đoạt nhiều giải thưởng. Ông đã chủ trì quá trình phát triển các công nghệ mới, các thuật toán và các ứng dụng phần mềm kể từ khi đầu quân cho công ty vào năm 1992.

Gofman trước đây từng làm việc với các công ty quốc tế phát triển phần mềm và công nghệ cao ở Hoa Kỳ và Đông Âu. Ông là tác giả và đồng tác giả của hơn 30 bài viết, nắm giữ 18

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

bằng sáng chế, đóng góp ý tưởng cho một cuốn sách nghiên cứu và trình bày nhiều bài viết tại nhiều hội nghị quốc tế trên khắp thế giới. Ông nhận được một số đề cử giải thưởng. Sinh trưởng tại một vùng công nghiệp ở Ukraine, Gofman có bằng Thạc sĩ về Khoa học Máy tính của Đại học Kỹ thuật Quốc gia Donetsk, nơi ông tốt nghiệp hạng ưu vào năm 1981.

## LỜI CẢM ƠN

**K**hông tác giả nào có thể tự mình hoàn thành được một cuốn sách, hoặc thậm chí là một bài viết. Điều đó là không thể. Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn và tri ân sâu sắc tới những người tuyệt vời - những người đã giúp đỡ chúng tôi trong suốt thời gian qua.

Tại Moskowitz Jacobs, chúng tôi xin cảm ơn nhóm công nghệ tài năng - Madhu Manchaiah, John Ma và Prasad Tungaturthy - những người đã tạo ra công cụ IdeaMap.Net cho RDE và liên tục bảo đảm rằng chương trình RDE có thể truy cập và sử dụng được bởi tất cả mọi người trên toàn thế giới. Cuốn sách này thực sự ghi nhận thành tích đóng góp của các bạn.

Chúng tôi vô cùng biết ơn nhóm nghiên cứu tài năng, những người đã luôn bảo đảm rằng công nghệ và ứng dụng RDE được triển khai thành thông tin kinh doanh hữu dụng. Những nỗ lực của họ đã giúp cho hàng trăm công ty trên khắp thế giới đạt được mục tiêu phát triển, tiếp thị và bán hàng.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Nhóm hỗ trợ tiếp thị đã giúp chúng tôi trong suốt quá trình làm nên cuốn sách này. Suzanne Gabrione đã biên tập cuốn sách, với sự hỗ trợ của Joyce Mitchell. Bộ đôi năng động này đã tìm ra rất nhiều sai sót và trong suốt quá trình biên tập, đã đề xuất nhiều gợi ý “hướng tới độc giả” về phong cách và ngôn ngữ mà chúng tôi sử dụng.

Chúng tôi xin cảm ơn người bạn và cộng sự, Marco Bevolo ở Philips Design tại Eindhoven, ông là nguồn cảm hứng bất tận. Marco đã đem lại một quan niệm rất mới mẻ, đầy tính nghệ thuật và độc đáo cho nhiều ý tưởng kinh doanh của chúng tôi. Ông ấy là một cộng sự đáng quý và tuyệt vời.

Chúng tôi xin dành lời tri ân lớn nhất cho nhóm xuất bản Wharton School Publishing, những người chúng tôi đã cùng làm việc suốt hai năm qua. Họ đã cung cấp ý tưởng, cảm hứng, định hướng, giáo dục và nhiều khi là những cuộc trò chuyện thú vị.

Xin dành những lời cảm ơn chân thành tới ba cá nhân đặc biệt.

Tiến sĩ Jerry Wind, Giáo sư tại Wharton, đã đang và tiếp tục là người thầy của chúng tôi, chỉ dẫn cho chúng tôi cả về cách hành văn và trên thực tế là cách suy nghĩ về những ứng dụng mới. Jerry, chúng tôi cảm ơn ông vì nguồn cảm hứng mà chúng tôi không thể nhận được từ đâu khác.

Tim Moore ở Wharton School Publishing đã khích lệ, thường xuyên chỉ dẫn cũng như dành cho chúng tôi bờ vai ấm áp nhất để làm chỗ dựa. Ông đã khích lệ chúng tôi nhiều

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

lần khi chúng tôi phải đánh vật với ngôn ngữ, sự cân bằng và định hướng. Xin cảm ơn ông rất nhiều, Tim, vì sự chỉ dẫn không mệt mỏi của ông.

Martha Cooley của Wharton School Publishing đã trở thành người hướng dẫn của chúng tôi, “cuốn sách tham khảo” của chúng tôi, về những điều phức tạp của lĩnh vực xuất bản. Chúng tôi lúc nào cũng có thể tìm đến bà để có cách nhìn nhận, để có sự chỉ dẫn trong thế giới kinh doanh này. Martha, xin cảm ơn bà vì đã sát cánh cùng chúng tôi.

Dĩ nhiên, không lời cảm ơn nào trọn vẹn nếu thiếu đi việc nhìn nhận sự đóng góp của những người đã làm nên cuốn sách này, đã điều phối việc giới thiệu ra công chúng và giữ cho những tác giả như chúng tôi “đồng điệu” với định hướng của họ trong suốt quá trình biên tập và sản xuất. Xin cảm ơn Pam Boland - Trợ lý xuất bản; Russ Hall - Biên tập viên phát triển; Amy Heidlinger - Giám đốc tiếp thị; Amy Fandrei - Chuyên viên quảng cáo; Megan Colvin - Điều phối viên tiếp thị; Michael Thurston - Biên tập viên sản xuất; Alan Clements - Thiết kế bìa; Bill Camarda - người viết nội dung bìa; Biên tập viên bản quyền Krista Hansing; và chuyên viên đọc bông Sarah Kearns của Wharton School Publishing. Xin cảm ơn tất cả các bạn.

### ĐỂ TƯƠNG NHỚ

Kathleen MacDonnell (1949 - 2007), người bạn, cộng sự, người đề xướng và người đỡ đầu đáng tin cậy cho RDE.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Chính Kathleen, chứ không phải ai khác, là người cho chúng tôi cơ hội tại Công ty Campbell Soup để tạo nên thành công Prego và từ thành công này, đem lại cảm hứng cho chúng tôi tiếp tục phát triển RDE. Kathleen, chúng tôi vô cùng nhớ bà.

## LỜI GIỚI THIỆU

### TRI THỨC KINH DOANH TỪ TIẾN SĨ SEUSS

Một trong những câu chuyện phổ biến nhất về sự phát triển và tiếp thị cực kỳ mạnh mẽ cho một sản phẩm thực phẩm mang tính “cách mạng” là *Green Eggs and Ham* (Trứng và thịt cừu xanh) của Tiến sĩ Seuss<sup>1</sup>.

Giống như bất kỳ người bán hàng nào, Sam (biệt danh là Sam-I-am), Giám đốc tiếp thị kiêm nhà sáng tạo không mệt mỏi của sản phẩm mới này, luôn tràn đầy năng lượng và đam mê. Câu chuyện bắt đầu khi một “khách hàng” cực cần đang nhàn nhã đọc báo. Sử dụng nhiều chiến thuật khác nhau, Sam cố gắng thuyết phục khách hàng thử sản phẩm mang tính cách mạng của mình: trứng và thịt cừu xanh. Vị khách liên tục

---

<sup>1</sup> Tiến sĩ Seuss là tác giả cuốn *Green Eggs and Ham* (Random House, New York, 1976). Theo Luis Menand (“Cat People: What Dr. Seuss Really Taught Us”, *The New Yorker*, 23/12/2002 - 30/12/2002), đây là một trong những cuốn sách bìa cứng dành cho trẻ em bán chạy nhất mọi thời đại. Sách ra đời trong một lần cá cược giữa Theodore Geisel (tên thật của Tiến sĩ Seuss) và chủ nhà xuất bản là Bennett Cerf.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

từ chối, nói rằng ông ta không thích. Sam thử rất nhiều chiến thuật khác nhau để “hạ gục” vị khách, nhưng không thành công và cuối cùng tất cả đều không hiệu quả, đôi khi còn tổn kém nữa.

Chuyện này nghe có vẻ quen chăng?

Sam bỗng nhiên thử những ý tưởng khác: một bữa ăn trên tàu hỏa, đồ ăn nhanh (“trong xe hơi”), thậm chí một chuyến dã ngoại ngoài trời (“dưới bóng cây”). Không có tác dụng. Sau đó Sam thử một thông điệp “tại nhà” (“trong nhà”). Các loại bao bì khác nhau vẫn không tạo ra kết quả như mong muốn (“không phù hợp”). Các thông điệp chan chứa tình cảm của Sam, dựa trên sức hấp dẫn qua các tình huống ăn tối thân thiện, vẫn không làm tăng ý định mua hàng. Tất cả đều như nước đổ lá khoai. Hiểu biết sâu sắc và sáng suốt của Sam là về điều phối màu sắc (“trong bóng tối”), nhưng khi đó đã quá trễ; khách hàng của ông đã có các sở thích mới, đơn giản là Sam không gặp may.

Mặc dù thành công (sản phẩm *cuối cùng* cũng bán được, cho một khách hàng đang cực kỳ hưng phấn), nhưng cách tiếp cận “được ăn cả ngã về không” thiếu hệ thống của Sam đơn giản là không hiệu quả. Tệ hơn nữa, Sam có thể khiến cho khách hàng phát sinh thái độ đối kháng trong quá trình ông thuyết phục người đó, dẫn tới việc khách hàng cự tuyệt sản phẩm - và có thể cự tuyệt toàn bộ nhãn hàng của Sam.

Có gì sai ở đây? Sam cảm thấy mình đã gắng hết sức. Ông theo đuổi một chiến lược điển hình: *những thử nghiệm ngẫu nhiên* để tìm ra một công thức bán hàng tối ưu cho sản

phẩm của mình. Sam không thành công, mất rất nhiều công sức và đi quá xa lộ trình trong mục tiêu tiếp thị của mình. Phần quan trọng còn bỏ sót chính là bản chất *hệ thống* của những thử nghiệm - hay nói chính xác hơn là sự thiếu vắng hệ thống ấy.

Thay đổi nhanh chóng. Hãy gặp Allison (biệt danh Alison-the-Entrepreneur), Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh có tài kinh doanh và rất tham vọng, người rất thích công trình của Sam. Tiếp thu kinh nghiệm của Sam, dù vẫn còn rất hạn chế, Allison quyết định tung ra thị trường một sản phẩm mang tính cách mạng hơn nữa, đó là *những quả trứng màu lam*. Bà đã thiết kế và quảng bá mặt hàng mới mẻ của mình như thế nào trên thị trường các chế phẩm từ trứng có mức cạnh tranh rất cao hiện nay? Thay vì những cố gắng ngẫu hứng và tùy tiện, chúng ta sẽ thấy Allison tận dụng tối đa sức mạnh của Thử nghiệm Phát triển Quy tắc (RDE). Allison cho thấy các công cụ phát triển mới hiện nay đã giúp bà vượt xa Sam như thế nào, để tiến vào một thế giới cạnh tranh, đỡ tốn công sức và thành công hơn hẳn. Thực tế, bà sớm phát hiện ra rằng RDE có thể giúp bà sáng tạo, tiếp thị và bán bất kỳ sản phẩm nào một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn. Thậm chí bán cả đàn voi xanh cũng không phải là một vấn đề kinh doanh quá cường điệu với Allison!

## RDE LÀ GÌ?

RDE là một quy trình thử nghiệm kinh doanh hướng vào giải pháp được hệ thống hóa, giúp thiết kế, kiểm chứng

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

và cải biến các ý tưởng, gói giải pháp, sản phẩm hoặc dịch vụ khác nhau một cách có kỷ luật sao cho nhà phát triển và nhà phân phối khám phá được cái gì hấp dẫn khách hàng, *thậm chí nếu khách hàng không thể nói rõ nhu cầu, chứ chưa phải là giải pháp!*

Quý vị được giao nhiệm vụ phát hành một loại thẻ tín dụng mới cho ngân hàng của mình. Làm cách nào quý vị khiến cho người tiêu dùng lựa chọn sản phẩm của quý vị trong số hàng trăm sản phẩm cùng loại? Bộ phận tiếp thị gợi ý tiến hành một khảo sát đối với một nhóm người tiêu dùng đã chọn. Người tiêu dùng cần đọc những gì trong lời mời sử dụng thẻ tín dụng? Chà, điều gì xảy ra nếu chúng ta chỉ *hỏi họ* xem họ thích loại tỉ lệ phần trăm thường niên (APR), phần thưởng, phí thường niên, tên tuổi, v.v... nào? Nghe chẳng khác gì cách điều tra quá thận trọng, nhằm hiểu rõ người tiêu dùng muốn gì để cải tiến sản phẩm. Thực tế, rất nhiều nghiên cứu về người tiêu dùng vẫn được thực hiện theo cách này.

Quý vị có thể đoán được, kết quả của nghiên cứu thị trường kiểu này hóa ra lại rất dễ đoán. Người tiêu dùng muốn 0% APR, không phải đóng phí giao dịch hay phí thường niên và dĩ nhiên, thật nhiều lợi ích tốn kém và có ý nghĩa.

Ái chà! Những phát hiện này mới “thấu đáo” làm sao! Nhưng chúng có khả thi không? Quý vị có thể hành động dựa theo chúng không? Quý vị đã giải quyết được vấn đề chưa hay mới chỉ xác định được nó? Quý vị đã phát hiện ra những quy tắc - chính là kết quả của nghiên cứu này, cách thức thể

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

giới vận hành, để quý vị có thể làm tốt hơn nữa chưa? Thậm chí quý vị có đủ khả năng cho giải pháp này không?

Thách thức ở chỗ, trong nhiều trường hợp, người tiêu dùng không thể nói rõ chính xác họ cần gì, muốn gì hay thích gì. Liệu có cách nào để giải quyết vấn đề không? Rõ ràng, qua tìm hiểu các nhóm đối tượng tiêu dùng, các nhà phát triển và tiếp thị phân phối sản phẩm thường cảm thấy lúng túng, mặc dù đã cố gắng hết sức. Tuy nhiên, giải pháp đến rất nhanh khi họ dành thời gian *xác định và thử khám phá những nhân tố có thể kích thích môi quan tâm của người tiêu dùng* - cho dù đó chỉ là những đặc điểm của một loại thẻ tín dụng, chất làm ngọt cho một loại đồ uống không cồn, màu và hình ảnh của một bao bì, hay một thông điệp cụ thể cho một quảng cáo. Hãy cho người tiêu dùng thấy (hoặc để họ thử) một vài mẫu *được thiết kế một cách có hệ thống* và họ sẽ nói họ thích gì, không thích gì và điều gì không tạo ra khác biệt với họ. Thiết kế thử nghiệm dùng để sáng tạo các mẫu sẽ hoàn trả lại quý vị những gì mà từng đặc điểm (lựa chọn hoặc thành phần) riêng lẻ “mang lại”. Giờ quý vị đã có một lộ trình rõ ràng để tạo ra những quy tắc nhằm giành được những đề nghị hoặc những sản phẩm mới bán chạy nhất bằng cách kết hợp những đặc điểm này thành những kết hợp khả dĩ nhất - cho dù nếu không có ai từng kiểm nghiệm những kết hợp cụ thể này. Quý vị sẽ thấy quy trình đơn giản nhưng chặt chẽ này trong nhiều ví dụ ở các phần sau.

Thật kỳ lạ là các hình thức RDE khác nhau lại tương tự như nhau. Quý vị hãy theo các bước này:

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Suy nghĩ về vấn đề và xác định các nhóm đặc điểm tạo thành sản phẩm đích (đề nghị, v.v...). Chẳng hạn, trong trường hợp một công thức đồ uống không cồn, các biến số có thể là Lượng đường, Acid, v.v... Trong RDE về thẻ tín dụng, các biến số (các nhóm đặc điểm) có thể là phí thường niên, tỉ lệ phần trăm thường niên, lựa chọn trả thưởng, v.v... Mỗi biến số như vậy (hay một "chuỗi" các ý tưởng) cấu thành nên vài khả năng. Chẳng hạn, khi quý vị xử lý một loại đồ uống, hàm lượng đường có thể là 6, 8 hoặc 10 đơn vị; khi quý vị xử lý một loại thẻ tín dụng, tỉ lệ phần trăm thường niên có thể là 0%; 4,00%; 9,99%; 15% và 21,99%. *Cho nên bước đầu tiên là hãy làm bài tập ở nhà và xây dựng cấu trúc của vấn đề.* Đây là phần khó khăn nhất trong công việc. Đây cũng chính là chỗ cần trình độ chuyên môn của quý vị.

Hãy nắm rõ nguyên tắc Nhân nào quả ấy (GIGO)<sup>1</sup> để đánh giá tầm quan trọng của bước đầu tiên. Tin vui là quý vị có thể đưa ra *nhều* ý tưởng để khách hàng kiểm chứng. Phần còn lại của quy trình chủ yếu tự động hóa, nên vô hại.

**Hòa trộn và dung hợp các yếu tố theo một thiết kế thử nghiệm riêng** (một giàn đồ kết hợp các yếu tố)<sup>2</sup> để tạo ra một

<sup>1</sup> Nguyên văn: Garbage In, Garbage Out (GIGO, một dạng chơi chữ của First - In, First - Out), thường được dùng trong lĩnh vực khoa học máy tính hoặc công nghệ thông tin và truyền thông. Ban đầu, cụm từ này có nghĩa rằng máy tính sẽ xử lý các dữ liệu đầu vào vô nghĩa nhất (garbage in) và tạo ra kết quả vô nghĩa (garbage out). Cụm từ này do George Fuechsel, một kỹ thuật viên của hãng IBM ở New York đặt ra. Cụm từ này cũng được sử dụng rất thông dụng để mô tả những thất bại trong việc ra quyết định do dữ liệu sai lệch, không hoàn chỉnh hoặc không chính xác. - ND

<sup>2</sup> Xem Chương 4 để biết thêm chi tiết.

loại mẫu phẩm. Bước thứ hai thường được thực hiện tự động bằng một công cụ giúp tạo ra một kế hoạch thiết kế riêng biệt cho từng phần hồi.

**Cho người tiêu dùng xem mẫu phẩm** (hoặc để họ thử chúng, trong trường hợp đó là các sản phẩm) và tiếp nhận phản ứng của họ (thường là ý định mua hàng, độ ưa thích hoặc thái độ quan tâm đến một ý tưởng). Bước thứ ba này thường là một khảo sát tự động hóa trên web hoặc quy trình thử thị hiếu tại một cơ sở.

**Phân tích kết quả**<sup>1</sup> (xây dựng các mô hình riêng) sử dụng một module hồi quy. Sức lôi cuốn của thiết kế thử nghiệm ước lượng mức đóng góp của từng yếu tố riêng đối với điểm số ưa thích mà một người tiêu dùng sẽ đưa ra, cho dù mức đóng góp đó là tích cực (tức là điểm ưa thích cao hơn) hay tiêu cực (điểm ưa thích thấp hơn). Thông thường, phân tích cho thấy những gì mọi thứ đem lại. Phân tích này được tự động hóa. Không lâu sau khi hoàn thành khảo sát, các công cụ của RDE sẽ đem lại một bảng tiện ích (điểm số của từng yếu tố), đây chính là những “viên đá” tạo nên các sản phẩm mới của quý vị.

**Tối ưu hóa.** Để giới thiệu *sản phẩm tối ưu* hay ý tưởng của mình, quý vị chỉ cần tìm (thường là một quy trình tự động) kết hợp tốt nhất, hoặc tối ưu, có tổng số tiện ích cao nhất. Quá đơn giản!

**Xác định các phân khúc thái độ xảy ra một cách tự nhiên của người tiêu dùng** cho thấy những khuôn mẫu giống

---

<sup>1</sup> Trong nhiều trường hợp (đặc biệt là những trường hợp đơn giản hơn), các bước 4 - 6 giống như một bước.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhau của các tiện ích. Các phân khúc dần trải cả về mặt nhân khẩu học lẫn xã hội trong các nhóm người khác nhau. Bằng cách tạo ra các quy tắc cho những sản phẩm hoặc dịch vụ mới sử dụng các phân khúc thái độ này, có thể làm tăng khả năng tiếp nhận 10% - 50% hoặc thậm chí hơn nữa. Quý vị không phải lo lắng về việc tạo ra những sản phẩm tốt hơn cho tất cả mọi người khi mà quý vị có thể tạo ra những sản phẩm siêu hạng cho những đối tượng có chọn lựa. Phần chính quy trình này là ở chỗ nó (lúc này quý vị có thể đã đoán ra) cũng là một quy trình tự động.

**Ứng dụng các quy tắc đã được hình thành để tạo ra các sản phẩm, đề nghị, v.v... mới.** Muốn có một loại thẻ tín dụng được tối ưu hóa cho những khách hàng trung niên chú trọng vào giá trị ư? Chỉ cần “nạp” các tham số vào công cụ và thế là xong! Đây là đề nghị khá dĩ tốt nhất! Muốn đề xuất một loại thẻ tín dụng cho các chuyên gia trẻ ư? Quý vị đã có dữ liệu - chỉ cần “nạp” những gì quý vị muốn và các quy tắc lập tức được tạo ra.<sup>1</sup> Bước này là bước thú vị nhất.

RDE *tạo ra* thành công thông qua tri thức bằng cách cho thấy rõ ràng và mạnh mẽ việc các nhân tố cụ thể thúc đẩy sự chấp nhận hay từ chối của người tiêu dùng như thế nào. Trên hết, RDE quy định xem doanh nghiệp *phải làm gì*, chứ không phải chỉ đưa ra những gợi ý như là những giả thuyết. RDE tạo ra các quy tắc (định hướng), thậm chí nếu quý vị không hề có một ý niệm mơ hồ hay may may định hướng về việc phải làm gì ở giai đoạn đầu của quy trình RDE. Và trên hết, các quy tắc

<sup>1</sup> Xem Chương 4 để biết về RDE thẻ tín dụng đã làm tăng số lượng khách hàng mới lên hơn 200%!

này có thể trở thành “nhà máy phát điện” cho lợi thế cạnh tranh bền vững vì chúng *cho thấy cách thế giới vận hành*.

### NGUỒN GỐC CỦA RDE

Hãy cùng truy nguyên nguồn gốc của RDE. Nó có hẳn một câu chuyện thú vị, với rất nhiều yếu tố tâm lý học thử nghiệm, một chút thực dụng kinh doanh và tầm nhìn của một nhánh khoa học xã hội mới.

**Thứ nhất, các công cụ tâm lý học thử nghiệm.** RDE được hình thành trên thực tiễn rằng nhận thức và hành vi được liên kết theo hình thức trao đổi hai chiều. Nếu quý vị tăng lượng chất làm ngọt trong Pepsi Cola, thì nó sẽ có vị ngọt hơn. Mức độ ưa thích có thể thay đổi - người tiêu dùng có thể có xu hướng thích cola ngọt hơn. Thực tế, nếu quý vị muốn tạo ra một loại Pepsi tối ưu, một chiến lược thay đổi lượng chất làm ngọt, đo độ ngọt, đo mức độ ưa thích và tìm ra mức độ ưa thích cao nhất hoặc mức tối ưu. Đây là một ví dụ đơn giản về RDE. Quý vị thay đổi công thức, đo phản hồi, tìm ra mô hình hoặc quy tắc, tạo ra sản phẩm và hy vọng sẽ thành công trên thị trường hơn trước kia. Cho nên RDE phần nào là một nhánh của tâm lý học thử nghiệm.

**Thứ hai, động lực của kinh doanh.** Các doanh nghiệp làm ra sản phẩm, cung cấp dịch vụ vì lợi nhuận. Với sức cạnh tranh ngày càng tăng, quý vị sẽ có ưu thế hơn khi những gì quý vị đưa ra “mới” (ít nhất được nhìn nhận là một ý tưởng mới mẻ), “tốt hơn” (theo những người mua nó) và “có lợi” (vào cuối ngày, khi mọi chi phí đã được cân đối). Có thể quý vị sẽ may mắn đoán đúng sản phẩm hoặc thông điệp trong

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

kinh doanh, nếu quý vị được xem là “khéo miệng”, một trong những người có tài thực sự. Với 99% những người khác, sẽ rất tốt nếu biết được thế giới vận hành ra sao và các quy tắc để làm cho những gì đưa ra tốt hơn và rẻ hơn - dĩ nhiên, thời gian tạo ra nó nhanh hơn. Trừ phi quý vị ở trong nhóm 1% những nhà dự đoán cực kỳ tài giỏi hoặc may mắn, còn không công việc kinh doanh sẽ thuận lợi hơn nhờ các quy tắc. Các quy tắc này sẽ cho quý vị biết cách tạo ra những công thức giành thắng lợi trong việc chinh phục khách hàng, bao bì đẹp hơn, hoặc bán được nhiều tạp chí hơn. *RDE bàn về cách tốt nhất để thực hiện từng nhiệm vụ này. RDE tạo ra các kết quả mỗi khi quý vị sử dụng nó. Quy trình này chỉ mất vài ngày, không phải hàng năm trời.* Trong một số trường hợp, các kết quả đạt được chỉ trong vài giờ. Tốc độ và sự chính xác đó đều rất cần cho kinh doanh.

**Thứ ba, thế giới quan của khoa học xã hội.** Quy trình thử nghiệm khoa học trong khoa học xã hội với mục tiêu “tốt hành” là tạo ra các quy tắc khởi đầu. Chưa có gì nhiều được thực hiện theo cách các nhà tâm lý học và giới doanh nhân tiến hành. Tuy nhiên, RDE có liên hệ với một lĩnh vực gọi là thử nghiệm thích ứng (AE)<sup>1</sup> hoặc quản lý thích ứng. AE cố gắng tìm câu trả lời cho các vấn đề sinh thái hoặc xã hội thông qua

---

<sup>1</sup> Từ điển Thuật ngữ Tiếp thị của Hội Tiếp thị Mỹ (American Marketing Association Dictionary of Marketing Terms) định nghĩa AE là “một cách tiếp cận (và triết lý) cho các quyết định quản lý, kêu gọi liên tục thử nghiệm để xác lập về mặt kinh nghiệm những chức năng phản ứng thị trường. Phổ biến nhất trong tiếp thị trực tiếp, hình thức này có thể đã được áp dụng cho quảng cáo và những biến số hỗn hợp tiếp thị khác. Thử nghiệm cần phản ánh những khác biệt rất cần thiết liên quan đến tác nhân kích thích, chi phí đánh giá kết quả, chi phí cơ hội đánh mất trong các mảng phi tối ưu và niềm tin quản lý dành cho chiến lược cơ sở”. (Nguồn: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com))

việc kiểm chứng, sử dụng phản hồi để dẫn dắt các bước tiếp theo. Ở mỗi bước trong quy trình này, nhà nghiên cứu xem xét dữ liệu, cố gắng nắm bắt mô thức có thể có và điều chỉnh các điều kiện. Những trường hợp AE được biết đến nhiều nhất là những dự án rất dài, quy mô lớn, thậm chí rất hoành tráng trong các lĩnh vực sinh thái, khoa học lý thuyết, hoặc lĩnh vực xã hội học/môi trường. Tuy nhiên, AE không tạo ra các quy tắc. Thay vào đó, AE tìm kiếm những giải pháp khả thi sử dụng quy trình thử nghiệm. AE không được định nghĩa bằng một cấu trúc thử nghiệm đơn giản với các bước hạn chế, cũng không bị kiểm soát bởi những khuôn khổ thời gian giới hạn. RDE bước vào khoa học xã hội nhờ sử dụng các phương pháp thử nghiệm để hiểu đại số học theo tư duy của người tiêu dùng.

RDE không phải là ý tưởng mới. Nhiều thành phần của nó đã hình thành từ lâu, nhưng nó phải mất một thời gian mới định hình. Ở một số khía cạnh, RDE rất rõ ràng, đồng thời cũng có hai yếu tố vô vị nổi tiếng:

- Tất cả các vị phụ huynh đều nhận ra chân lý đơn giản này, truyền từ mẹ cho con: *Hãy làm bài về nhà và con sẽ được lên lớp Hai.*

- Hầu hết mọi người trong lĩnh vực nông nghiệp đều nhận thức được rằng câu tục ngữ Ireland nổi tiếng dưới đây hàm chứa nhiều chân lý: *Phân bón tốt nhất chính là bước chân của người nông dân.*

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

### TẠI SAO LẠI CÓ RDE?

RDE tiến hóa từ các hình thức thử nghiệm khác bởi các công ty đều nhận ra bản chất cạnh tranh trong môi trường của họ, biết rằng họ phải “trội hơn” và bắt đầu nhận ra giá trị của phát triển có nguyên tắc. Một vài năm trước, khi vị trí trên thương trường của hãng Hewlett - Packard sụt giảm mạnh, bất chấp thực tế các sản phẩm của hãng có khả năng so sánh hoặc thậm chí ưu việt hơn các đối thủ, ban quản lý đã quyết định cân nhắc lại chiến lược tiếp thị và xây dựng một cơ cấu ra quyết định dựa trên các bằng chứng.

Ở một nghĩa nào đó, RDE giúp xoay chuyển Hewlett - Packard. (Xem *Chương 1 - Hewlett - Packard sang số*, để biết thêm chi tiết về cách sử dụng bền vững RDE trong các công ty công nghệ cao như HP). Khi mục tiêu là tạo ra một thứ nước sốt trộn mì ngon hơn (như hãng Campbell Soup với sản phẩm Prego của mình), thì một chiến lược RDE tốt sẽ khám phá một cách hệ thống các yếu tố nguyên liệu giúp làm cho món nước sốt đó ngon hơn và chỉ ít lâu sau đó sẽ tạo ra một thứ nước sốt ngon hơn hẳn. (*Chương 2 - Phép tính cà phê của Maxwell và Chương 3 - Chế biến món ngon: Những khám phá chính từ Vlasic và Prego*, cho thấy một số ví dụ trong việc sử dụng RDE của một số công ty thực phẩm lớn). Khi mục tiêu rất khó khăn là tạo ra thông điệp cho một loại băng vệ sinh có tên Playtex để phụ nữ cảm thấy an toàn và kín đáo thì việc đó cũng có lợi cho RDE, giúp tối ưu hóa những thông điệp đến từng chi tiết một cách dễ dàng chẳng kém gì việc nghĩ

ra thông điệp cho máy tính, thẻ tín dụng hay xe hơi. (Xem *Chương 4 - Làm thế nào khiến mọi người cảm thấy hài lòng ngay cả khi họ phải trả thêm tiền*, về việc sử dụng RDE trong việc tối ưu hóa thông điệp). Khi mục tiêu là tạo ra các thiết kế bao bì đẹp hơn cho các đồ ăn đông lạnh của hãng Swanson thì RDE sẽ bắt đầu được chấp nhận trong thế giới thiết kế đó và thực hiện nhiệm vụ của mình và một lần nữa đem lại mức tăng rõ rệt về doanh số. (*Chương 7 - Kết nối thiết kế lạnh và khoa học nóng*, minh chứng việc sử dụng RDE cho các thiết kế bao bì và bì tạp chí). Dĩ nhiên, không một ai từng phàn nàn rằng thử nghiệm có thể thay thế nghệ thuật trong thiết kế, trong truyền thông, thậm chí trong chuyên môn kỹ thuật của quá trình tạo ra sản phẩm. Chính RDE đã *hệ thống hóa* quy trình phát hiện và phát triển.

Thế còn cải tiến bền vững, các lĩnh vực chính trị - xã hội và thị trường chứng khoán thì sao? RDE cũng xuất hiện ở những lĩnh vực đó (xem *Chương 6 - Khôi Rubik của việc cải tiến hàng điện tử tiêu dùng*, *Chương 10 - RDE đánh bại Định luật Murphy và "bóc trần" thị trường chứng khoán*, *Chương 11 - Công ty TNHH Asia Calling: Góc độ Trung Hoa tương ứng cho các lĩnh vực trên*).

Nghe rất ổn, phải chăng người ta không cần tới ba bằng Tiến sĩ về thống kê, tâm lý học và nghiên cứu xã hội cùng một lúc mới sử dụng được RDE và thành thạo những công thức dài dằng dặc viết bằng chữ Hy Lạp? Có lẽ là vào giai đoạn đầu, còn gần đây thì không. Giờ câu trả lời là "Không hề".

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Đã có lúc, để lái xe, quý vị phải hiểu rành rẽ về động cơ, cơ chế truyền động và tất cả những thứ phức tạp nằm bên dưới mui xe và sàn xe - và quý vị phải biết tự sửa chữa xe. Dần dà, ngày càng có nhiều người phải lái xe và xe hơi đã phát triển thành thứ gì đó rất dễ sử dụng (mặc dù tinh xảo về mặt công nghệ hơn rất nhiều). Điều này tự nó đã cho phép có thêm nhiều người lái được xe. Giờ đây có bao nhiêu lái xe trên đường biết bộ truyền động nằm ở chỗ nào? Điều này cũng xảy ra với RDE. *Thứ gì đó được sáng chế và thiết kế bởi những người có trình độ cao nhất trong ngành công nghiệp giờ đây sẵn sàng được bất kỳ doanh nhân nào sử dụng với sự dễ dàng tương tự như sử dụng các máy tính cá nhân.* Ngày càng có nhiều công ty sử dụng RDE trên cơ sở bền vững để tồn tại và chống chế sự cạnh tranh dữ dội. Nhu cầu này dẫn tới sự phát triển của các công cụ mới làm cho nó dễ dàng hơn. Đôi lại, RDE trở nên dễ sử dụng hơn và thường đi kèm rất nhiều điều thú vị. Áp dụng phép ẩn dụ của Malcolm Gladwell<sup>1</sup>, RDE giờ đang tiến tới *đỉnh điểm*.

## THIẾT KẾ SẢN PHẨM SẴN CÁO VỚI RDE

Chúng ta hãy thử một trò chơi gọi là “sẵn cáo trong rừng”. Sẵn cáo, hay truy tìm máy phát (cũng được gọi là tìm kiếm hướng sóng vô tuyến) là một hoạt động phổ biến trong giới phát thanh nghiệp dư. Chúng tôi nghĩ rằng các kỹ năng cần có trong trò chơi này có thể rất hữu dụng cho một lãnh

<sup>1</sup> Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Little, Brown & Company: Boston, 2000).

đạo sắc sảo hoặc một chuyên gia phát triển sản phẩm. Một thợ săn cáo giỏi có thể tìm ra “con cáo” - một máy phát giấu kỹ - nhanh chóng và dễ dàng. Liệu nhà quản lý thương hiệu, chuyên gia phát triển sản phẩm hay giám đốc tập đoàn có thể học được cách tìm “con cáo” sản phẩm của mình như vậy hay không? Cuộc tìm kiếm của chúng ta đưa chúng ta đến với cuộc thi Thợ săn Máy phát Albuquerque<sup>1</sup>.

Các máy phát - “con cáo” - được cố ý giấu ở đâu đó và được “săn lùng” bằng cách sử dụng các kỹ thuật tìm kiếm hướng sóng vô tuyến. Kỹ thuật này rất đơn giản. Thợ săn là một thiết bị thu nhận có ăng-ten rộng và cần thử hướng của ăng-ten. Thậm chí nghiêng ăng-ten một chút thôi cũng làm thay đổi độ mạnh yếu của tín hiệu (ăng-ten có góc rất hẹp). Do đó, điều quan trọng là phải thử với vị trí của ăng-ten và điều chỉnh hướng di chuyển theo đó. Mỗi lần điều chỉnh mới và di chuyển đúng sẽ giúp thợ săn tiến gần đến mục tiêu hơn. Nếu đi một bước sai - và chiến thắng sẽ thuộc về kẻ tìm được hướng nhanh hơn.

Nghe quá ư quen thuộc với những gì quý vị đã trải nghiệm gần đây phải không? Hãy nghĩ về sản phẩm mới nhất, quảng cáo mới nhất, bao bì mới nhất và những gì để đạt đến đó.

Trong trường hợp có năm máy phát lần lượt phát tín hiệu, mỗi máy chỉ bật một phút. Mục tiêu: phát hiện tất cả các máy phát càng nhanh càng tốt trước khi hết thời gian. Các thợ săn cần có chiến lược hành động và đưa ra một chuỗi các

---

<sup>1</sup> “What Is T-Hunting and ARDF?”; [www.home.att.net/~wb8wfk.html](http://www.home.att.net/~wb8wfk.html).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

quyết định mang tính chiến thuật, không khác nhiều so với những gì một nhà phát triển hoặc chuyên gia tiếp thị làm, nhưng thay vì cạnh tranh giành khách hàng, các thợ săn chỉ chơi trò tìm các máy phát tín hiệu mà thôi.

Rõ ràng trò chơi săn cáo cũng tương tự như kinh doanh.

- Các công ty tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới và trong nhiều trường hợp, họ làm điều đó trong những lĩnh vực hoàn toàn mới (“khu rừng rậm” có giấu các máy phát của chúng ta).

- Có thể có nhiều cơ hội, cho nên một công ty phải tạo ra một danh sách các ý tưởng ưu tiên (một trật tự các đợt săn tìm máy phát).

- Rất ít thông tin về những sản phẩm hoặc dịch vụ mới này (vị trí không rõ của các “chú cáo”). Người chơi phải lắng nghe cẩn thận những tín hiệu rất yếu từ khách hàng, những người thậm chí có thể không biết rằng họ đang phát đi một cơ hội mới (lắng nghe thiết bị thu).

- Để tìm ý tưởng “sát thủ” mới, nhà phát triển hoặc chuyên gia tiếp thị cần thử nhiều phương án mới, thận trọng tiếp cận các bước để tối đa hóa tri thức và thành công (xoay ăng-ten theo những hướng khác nhau).

- Nhiều khi bước đi nhỏ nhưng lại có thể tạo ra kết quả lớn (góc xoay nhỏ nhất của ăng-ten cũng có thể tạo ra khác biệt lớn liên quan đến hướng cần tìm và vì thế dò đúng chỗ).

Nếu quý vị nghĩ về trò chơi này, quý vị có thể thấy mình như đang đi săn cáo cả đời vậy. Nhưng, quan trọng hơn

nữa, quý vị nghĩ mình đã thành công đến đâu trong việc săn cáo nếu quý vị đang có trong tay một máy thu lỗi thời hoặc dò sóng rất tệ, thậm chí tệ hơn nữa là đang chơi trò chơi mà không hề có một máy thu? Quý vị sẽ thấy ngay rằng rất ít có hy vọng thắng cuộc.

Điều này cũng đúng trong môi trường kinh doanh. Không có tri thức và sức mạnh của RDE, chắc chắn quý vị - hay bất kỳ doanh nhân nào - sẽ đi lòng vòng rất lâu trong cuộc tìm kiếm một sản phẩm hay thông điệp mới và chắc chắn là sẽ bỏ lỡ những cơ hội quý giá nhất. Trong kịch bản lý tưởng nhất, quý vị có thể tìm được một hoặc vài ý tưởng khả thi và đồng thời các đối thủ của quý vị cũng vậy. RDE làm thay đổi những điều đó một cách mạnh mẽ - và dĩ nhiên làm thay đổi theo hướng có lợi.

### **CÁC CÔNG TY ĐANG SỬ DỤNG RDE, CHO DÙ HỌ CÓ BIẾT ĐIỀU ĐÓ HAY KHÔNG**

Quý vị không phải lúc nào cũng tìm thấy những gì mình đang tìm kiếm - nhưng nhiều khi quý vị lại tìm được những gì mình không tìm kiếm.

Những người hoài nghi có thể nói rằng "Ôi dào, RDE chỉ là một cái tên khoa học của việc 'thứ sẽ biết' thôi phải không?". Thực tế, đúng và không đúng. Không đúng, vì cách tiếp cận "thứ sẽ biết" thường mang tính ngẫu nhiên hoàn toàn và RDE rất xa vời. Đúng, bởi vì quý vị thiết lập bối cảnh

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

học hỏi có lợi bằng cách thiết kế và triển khai những phép thử, bằng cách quan sát kỹ những phản ứng của khách hàng, bằng cách khôn ngoan phát hiện xem thành phần nào hiệu quả, thành phần nào không (“các lỗi”) và cuối cùng là bằng cách có những cải biến cho các phép thử và lặp lại quy trình, nếu cần. Quý vị xây dựng kịch bản để học hỏi từ những thành công và sai lầm của chính mình. Hơn nữa, quý vị sẽ thành công đơn giản vì quý vị nghiên ngẫm vấn đề, rằng dứt khoát phải thắng trò chơi này và quý vị theo đúng quy trình, thực hiện những phép đo nhanh chóng đem lại các quy tắc.

Rất khó bỏ qua sức mạnh của việc có thể biết được khía cạnh đại số học trong tư duy người tiêu dùng trước khi họ nói rõ được nhu cầu. Nhiều công ty đã sử dụng RDE có lợi cho mình, dưới dạng này hay dạng khác. *Có đủ mọi lý do cho quý vị theo kịp tốc độ, thậm chí còn nhanh hơn họ.*

## KIỂM CHỨNG MÁY MÓC ĐIỆN TỬ MỚI BẰNG “OTAKU” Ở NHẬT BẢN

Nhật Bản là nơi có một số ví dụ nổi tiếng về các thí nghiệm phát triển sản phẩm. Xã hội Nhật ít bị phân cực về thu nhập hơn so với phương Tây. Người dân có xu hướng mua các sản phẩm không phải dựa trên thu nhập của họ mà dựa theo thị hiếu. Sự khác biệt về thị hiếu này dẫn tới có rất nhiều sản phẩm trên thị trường, sự cạnh tranh mạnh mẽ và như quý vị có thể kỳ vọng, cả việc thử nghiệm không ngừng.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Tokyo là một thị trường lớn cho việc kiểm chứng các ý tưởng thương mại mới. Diện tích rộng lớn, mật độ lớn, tính đa dạng và cả hệ thống giao thông tuyệt vời của Tokyo - làm cho thành phố này trở thành địa điểm lý tưởng cho các thử nghiệm xã hội. Ở Tokyo có hẳn những quận gọi là *quận ăng-ten*, nơi các công ty và người tiêu dùng thử nghiệm những ý tưởng sản phẩm mới nhất, cũng như khởi động các xu hướng thời trang<sup>1</sup>. Những quận này đương nhiên hấp dẫn *otaku* (“những người đam mê”) và giới chuyên môn về thời trang, sản phẩm điện tử, v.v...

Có thể cho rằng, lĩnh vực năng động nhất của Nhật Bản là công nghệ cao. Tại quận Akihabara ở Tokyo, đôi khi được gọi là “Thành phố Điện”, người ta có thể mua bất kỳ sản phẩm gì sử dụng điện. Chỉ vài dãy cửa hàng dày đặc mà bán tới 10% tổng số sản phẩm điện tử ở Nhật. Tại đây, *otaku* có thể tìm được những sản phẩm đi trước thị trường và không có sẵn ở bất kỳ nơi nào khác trên thế giới trong vài tháng hoặc thậm chí vài năm.

Nhiều sản phẩm bán ở đây sẽ chẳng bao giờ xuất hiện trên giá các cửa hàng khác bởi vì Akihabara, biệt danh Mecca, dành cho các thiết bị tiếp hợp, cũng là nơi dành cho các chuyên gia tiếp thị kiểm chứng xem thứ gì “thăng hoa” với người tiêu dùng và thứ gì không. Một ví dụ là Tập đoàn Seiko. *Hằng năm*, Seiko phát triển hơn 2.500 thiết kế đồng hồ

---

<sup>1</sup> Kuniko Fujita và Richard Child Hill, “Innovative Tokyo”, tài liệu nghiên cứu chính sách của Ngân hàng Thế giới số 3507, 2/2005.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

đeo tay và giới thiệu chúng ra các thị trường kiểm nghiệm. Các thiết kế giành chiến thắng sẽ được cải tiến thêm, kiểm nghiệm lại và chỉ sau đó mới tung ra các thị trường đích<sup>1</sup>. Biểu tượng của nước Nhật, Sony, cũng phát triển, kiểm nghiệm và đánh giá khoảng 1.500 sản phẩm mỗi năm. Khoảng 20% trong số này là những thiết kế hoàn toàn mới và chỉ có một phần trong đó vươn ra thị trường toàn cầu<sup>2</sup>. Một số người tin rằng thành công của các nhà sản xuất hàng điện tử Nhật bắt đầu từ Akihabara. Trong cuộc đua của họ tới vị trí thứ nhất trên thị trường, các nhà sản xuất hàng điện tử gửi các nguyên mẫu sản phẩm mới của họ tới Akihabara để xem liệu chúng có được ưa chuộng không. Sự cạnh tranh rất khốc liệt, với vòng đời của một số sản phẩm giảm ở mức chỉ có vài tháng, biến Akihabara thành một thiên đường thử nghiệm mới. Doanh số và phản hồi được các công ty giám sát chặt chẽ để có những cải tiến và đưa ra quyết định ra mắt cuối cùng. Ở một khía cạnh nào đó, việc này được thực hiện với cái giá phải trả là nghiên cứu thị trường truyền thống. Đi kèm với hiện tượng cách tân Nhật Bản là thực tế một số sản phẩm thành công nhất trong lịch sử, chẳng hạn Sony PlayStation, được phát triển trái hẳn với quan điểm của các doanh nghiệp.

---

<sup>1</sup> Jerry Wind và Vijay Mahajan, *Convergence Marketing: Strategies for Researching the New Hybrid Consumer* (Financial Times Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, 2001).

<sup>2</sup> Ken Belson, *Sony Again Turns to Design to Lift Electronics*, (New York Times, 2/2/2003)

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

## GIỮ CHÂN KHÁCH HÀNG TRONG “THỜI KỲ SA SÚT” Ở BRAZIL

Liệu có thể áp dụng RDE tại các nước đang phát triển giống như cách làm ở Hoa Kỳ, châu Âu và Nhật Bản không? Câu chuyện này<sup>1</sup> ở Brazil là một ví dụ tuyệt vời về việc *giữ chân* khách hàng bằng các hình thức truyền thông dựa vào RDE, bằng cách cho thấy tầm quan trọng của tiếp cận hệ thống trong một môi trường kinh doanh đầy thử thách, nơi Unilever Brazil phải chống chọi qua cơn bão sụt giảm kinh tế và cạnh tranh mạnh mẽ. Không khí kinh tế và chính trị ở Brazil, vốn ít khi bình yên, trở nên không ổn định vào năm 2002. Người tiêu dùng phản ứng lại bằng cách né tránh rất nhiều nhãn hàng, trong số đó có Unilever. Thời kỳ này ở Brazil cực kỳ khắc nghiệt.

Unilever nắm vị trí thủ lĩnh thị trường Brazil ở 14 nhóm sản phẩm, phân phối thực phẩm, dung dịch làm sạch nhà cửa và các sản phẩm chăm sóc cá nhân. Những tên tuổi nổi bật ở Brazil gồm Hellmann's, Knorr, Omo, Comfort, Lux và Dove vừa mới xuất hiện. Mặc dù có tiếng và được ưa chuộng nhờ những sản phẩm chính của mình nhưng Unilever vẫn chưa phải là một thương hiệu nổi tiếng ở Brazil.

Unilever sử dụng RDE để truyền tải thông điệp bằng cách dùng RDE gợi mở “đại số học” tâm trí của người tiêu

---

<sup>1</sup> K. Sapiro, M. Pezzotti, A. Grabowsky, A. Gofman, H. Moskowitz, *How Can Premium Brands Survive During an Economic Recession?*, Hội nghị Mỹ Latin ESOMAR 2005, Buenos Aires, 2005.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

dùng. Bằng cách này, Unilever phát hiện ra những điểm nút quan trọng để giữ chân khách hàng. RDE giúp Unilever tạo ra ba lựa chọn (phiên bản) cho tạp chí khách hàng mới phát triển của mình là DIVA và phân phối tới các nhóm khách hàng giá trị cao vốn là mục tiêu của Unilever. Bằng cách theo dõi các phản ứng của khách hàng, phân biệt rõ cái gì có tác dụng và sau đó điều chỉnh hình thức truyền thông, Unilever đã tạo ra những thông điệp mới và lay động được trái tim và tâm hồn của khách hàng Brazil. Cách tiếp cận hệ thống này, được thúc đẩy nhờ RDE, *đã cứu sống Unilever tại Brazil*. Kết quả tuyệt vời là, trong thời kỳ suy thoái với thực trạng kinh doanh sa sút mạnh ở tất cả các nhóm sản phẩm tiêu dùng (đặc biệt là những sản phẩm cao cấp), kiến thức về khách hàng dựa trên RDE đã giúp duy trì và thậm chí làm tăng thị phần cho các sản phẩm cơ bản của Unilever.

Cuốn sách này trình bày với quý vị nhiều trường hợp RDE khác giúp tạo ra những lợi ích cạnh tranh lớn cho người sử dụng chúng. Ngoài ra nó còn làm được nhiều hơn thế. Nó cũng dạy cho quý vị về RDE. Những thành công của RDE hoàn toàn nằm trong khả năng của hầu hết các công ty và có thể rất ấn tượng. Một số ví dụ mà quý vị sẽ gặp trong cuốn sách này bao gồm từ mức tăng hơn 200% trong các trường hợp sáp nhập tới mức tăng 42% về tỉ lệ phản hồi danh mục đồ trang sức với mức mua trung bình cao hơn hẳn, cũng như việc tạo ra những sản phẩm mang tính biểu tượng như món dưa chua Vlasic và nước sốt Prego cùng những lĩnh vực áp dụng đại trà RDE ở Trung Quốc và Ấn Độ. Có rất nhiều ví dụ.

## MUA VÀO VÀ KHỞI ĐỘNG

Trong thế giới tự nhiên, biến dị và tái kết hợp cho phép một loài phát triển mạnh. Điều này cũng đúng với việc cách tân ở bất kỳ hình thức kinh doanh nào: Việc thử nghiệm nghiêm túc giúp các công ty tồn tại trong sự cạnh tranh, thành công. Hãy tiếp tục đọc - quý vị sẽ thấy rằng RDE là cách dễ dàng nhất, khả thi nhất và dễ quản lý nhất để cách tân.

Đâu là những điểm cốt lõi của RDE? Rất đơn giản:

- Quý vị sáng tạo một nền văn hóa thử nghiệm có kỷ luật, điều đó là rất quan trọng cho thị trường cạnh tranh mà quý vị đối mặt ngày nay.

- Quý vị học hỏi trong khi làm việc. Lợi ích rất đơn giản. Quý vị tối ưu hóa quá trình phát triển và truyền thông của mình theo thời gian. Điều này sẽ đem lại thêm nhiều thành công bởi vì quý vị phân phát những gì khách hàng muốn, thậm chí trước cả khi họ biết điều đó - và trước khi các đối thủ cạnh tranh phát hiện ra (trừ phi họ cũng đang đọc cuốn sách này ngay lúc này).

Chúng ta không đơn độc trong việc thúc đẩy quá trình thử nghiệm có kỷ luật này. Hai biểu tượng trong thế giới tiếp thị, Jerry Wind và Vijay Mahajan, không ngừng thúc đẩy lợi ích của quá trình thử nghiệm vì “khả năng liên tục học hỏi và tăng thêm mục đích nhằm phát triển và thử nghiệm các chiến lược cách tân, làm cho các đối thủ cạnh tranh càng khó đoán được chiến lược là gì và tạo ra một nền văn hóa thử nghiệm

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

và học hỏi... thậm chí còn quan trọng hơn trong môi trường... đang thay đổi và đầy biến động"<sup>1</sup>. RDE có ý nghĩa thực tiễn; trong nhiều trường hợp, nó có thể được xử lý dễ dàng bởi một nhóm nhỏ hoặc thậm chí một người trong một thời gian rất hợp lý với một ngân sách vừa phải. *Về đẹp của quy trình RDE là nó không đòi hỏi (thậm chí không kỳ vọng) những kiến thức sâu xa về các lĩnh vực thống kê cao cấp*<sup>2</sup>. RDE tạo ra kiến thức và các kết quả kinh doanh cùng "lợi nhuận" rất lớn trong những năm tới.

Vậy tại sao quý vị lại muốn đọc về RDE và sử dụng nó trong cuộc sống kinh doanh hằng ngày của mình? Nó khá đơn giản bởi vì RDE:

- Giải quyết các vấn đề thay vì chỉ xác định chúng.
- Tạo ra các quy định - nó có tính hoạt động.
- Không cần kiến thức cao siêu - nó rất dễ tiếp cận.
- Thúc đẩy logic và tri thức. Không cần phỏng đoán khi quý vị có thể đã đúng rồi và còn thường xuyên "đúng" hơn nữa.
- Áp dụng cho rất nhiều vấn đề trong đời sống thực tiễn chứ không chỉ giới hạn với những sản phẩm hay quảng cáo.

---

<sup>1</sup> Jerry Wind và Vijay Mahajan, *Convergence Marketing: Strategies for Researching the New Hybrid Consumer*, đã dẫn.

<sup>2</sup> Là người đề xuất cách tiếp cận này, Thomas Schelling (Giải Nobel Kinh tế học 2005) là người nói "Tôi nghĩ toán học được sử dụng quá nhiều để khoe khoang. Đó là một kiểu lười viết... (điều khó làm hơn nhiều) là viết rõ ràng và sử dụng phép loại suy sao cho mọi người hiểu được" (Kim Clark, "In Praise of Original Thought: Tipping Points and Nuclear Deterrence Lead to the Nobel in Economics", *US News & World Report*, 24/10/2005, tr.52).

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Xin hãy đọc tiếp và tận hưởng lĩnh vực Thử nghiệm  
Phát triển Quy tắc mới mẻ này. Ở đây có rất nhiều điều thú vị  
và con đường đang dần mở ra.

## **PHẦN 1 - KIỂM TIỀN**

RDE là bí quyết được che giấu kỹ nhất ở cuối thế kỉ XX. Trong phần này, quý vị sẽ thấy các công ty có tiếng đã phát hiện - và trên thực tế đã sáng tạo ra - những giải pháp hợp lý cho các vấn đề của họ bằng việc sử dụng RDE như thế nào. Đây là những câu chuyện chứng minh cho phương pháp RDE và sự di chuyển nó từ lĩnh vực khoa học thuần túy lên bàn của giới quản trị kinh doanh.

# Chương 1

## Hewlett - Packard sang số

**T**rong kinh doanh, có một điều hiển nhiên là: Thay đổi là hàng số duy nhất. Và điều này đúng với Hewlett - Packard. Ở ngưỡng cửa thế kỉ XXI, Hewlett - Packard có vị thế như một biểu tượng trong thế giới công nghệ, nhưng là một biểu tượng hiện đang đối mặt với nhiều “sóng to gió cả” hơn hẳn các thời kỳ trước. Cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các nguồn lợi nhuận truyền thống bị ảnh hưởng bởi những đối thủ có chi phí thấp hơn hẳn ở châu Á và châu Mỹ và trong môi trường càng lúc càng dữ dội này, văn hóa doanh nghiệp của HP thường bị xem là lỗi thời, một cản trở đối với thành tích cần đạt được.

Tại Hewlett - Packard, mọi người đều biết việc dự đoán thành công trong việc tiếp thị sản phẩm phức tạp và thay đổi

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhanh chóng như hàng tiêu dùng điện tử thì khó khăn đến thế nào. Ngành công nghiệp hàng tiêu dùng điện tử nổi tiếng là thay đổi nhanh như chớp và rất khó lường. Nhưng việc phân tích thành công hay thất bại của các sản phẩm khi *mọi sự đã rồi* thì quá ư dễ dàng, gần như một trò vui. Nhưng không hề đơn giản nếu muốn làm như vậy từ trước. Có cả một danh sách dài dằng dặc những sản phẩm ưu việt hơn các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh nhưng lại thất bại thảm hại trên thị trường khi người tiêu dùng sờ đến. Có lẽ tiếp thị bị tụt hậu chăng? Nhiều sản phẩm tuyệt vời khác với ngân sách tiếp thị không lồ cũng chưa bao giờ đến được với người tiêu dùng. Và ngược lại.

Lịch sử của HP có thể rất đáng để học hỏi. Trong thập niên 1990, HP đối mặt với tình trạng xuống dốc liên tục xét về vị thế trên thị trường, bất chấp thực tế rằng các sản phẩm của hãng sánh ngang ngửa hoặc thậm chí vượt trội hơn những sản phẩm mà các đối thủ đưa ra. HP gặp phải thách thức ghê gớm nhất trong chính các khách hàng tương lai của mình: thanh thiếu niên, những ứng viên chính cho các sản phẩm công nghệ cao. HP cũng gặp sự cạnh tranh rất mạnh mẽ từ các đối thủ như Sony và Apple, những đối thủ được giới trẻ ưa chuộng nhờ các quảng cáo phong cách sống của họ. Cả Sony và Apple đều rất thành công trong việc tập trung năng lượng sáng tạo của mình để truyền tải ý niệm rằng *người tiêu dùng trông hiện đại và tuyệt vời* như thế nào khi sử dụng sản phẩm của họ. Ngược lại, tác giả kiêm chuyên gia quan sát các

khuyến khích là Tim Macer<sup>1</sup> cho rằng, HP vẫn sử dụng các chiến dịch không có sức truyền cảm, chi tập trung vào tính năng của sản phẩm và còn làm vấn đề tệ thêm bằng việc điếm xuyết cho các chiến dịch của mình với “những phát súng phần cứng và những thông số kỹ thuật lạnh lùng”.

Với HP, có vẻ như là tín hiệu tiếp thị và phát triển sản phẩm từng thống trị thế giới kinh doanh trong nhiều thập kỷ không còn tác dụng nữa, bất chấp những khoản ngân sách cao hơn bao giờ hết. Nhận thức được vấn đề, HP quyết định chấn chỉnh lại chiến lược tiếp thị để xây dựng một cấu trúc ra quyết định hoàn toàn mới mà họ hình dung như sau:

- Dựa trên bằng chứng, không phải trên giả thiết.
- Áp dụng được cho nhiều vấn đề tiếp thị.
- Nhanh, hợp lý, rẻ và có thể tiếp cận không chỉ với giới tiếp thị mà cả các kỹ sư, chuyên gia thiết kế và bất kỳ đối tượng nào liên quan đến việc ra quyết định về sản phẩm, thị trường và khuyến mãi.
- Có thể tạo ra những quy tắc khả thi để giải quyết vấn đề, chứ không chỉ nói suông.

Thử nghiệm Phát triển Quy tắc (RDE) hoàn toàn thích hợp với các mục tiêu mới của HP và trở thành một trong những thành phần “thúc đẩy bằng chứng”. Hewlett - Packard đi theo RDE trên quy mô rộng lớn với một số “kết quả ấn

---

<sup>1</sup> Câu chuyện HP và những trích dẫn được sử dụng trong chương này một phần dựa trên thông tin từ các bài viết của Tim Macer là “How Conjoint Turned Around Hewlett - Packard” đăng trên *Research Magazine* số 435 (8/2002: 18 - 20) và “DYI MR ASAP OK?” đăng trên *Research Magazine* số 432 (5/2002: 42 - 43).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

tượng”<sup>1</sup>. Dvorak Franco, khi đó là trưởng nhóm nghiên cứu người tiêu dùng chịu trách nhiệm về rất nhiều sản phẩm của HP, đã phải thừa nhận: “Các chương trình tiếp thị của chúng tôi thiếu tính xác đáng, thiếu sức sống, sức hấp dẫn và thật sự lại không hề ấn tượng chút nào. Đã đến lúc quay lại xuất phát điểm và bắt đầu xem xét việc kiểm chứng các ý niệm chung với chính người tiêu dùng”.

Mới đây, HP lên kế hoạch sử dụng phương thức nghiên cứu thị trường kinh điển; một loạt *các nhóm trọng tâm và các khảo sát* nhằm kiểm chứng tất cả những yếu tố của tiếp thị, từ đặc điểm đến hình thức khuyến mãi, bao bì và giá cả. Chuỗi nỗ lực ban đầu này sẽ được tiếp tục với cái gọi là “nghiên cứu định lượng truyền thống” (như khảo sát) để đánh giá ảnh hưởng của từng nhân tố trong nỗ lực tiếp thị của HP. Kế hoạch thông thường, tuần tự và từng bước đó chắc chắn rất tốn kém, nhọc nhằn và chậm chạp, tệ hơn nữa là không đủ mạnh mẽ.

Cũng đáng lan man một chút về những lý do và cách thức HP quyết định thay đổi từ chủ yếu dựa vào các nhóm trọng tâm để chuyển sang giải pháp RDE phát triển kiến thức có kỷ luật. *Hiện nay*, chuyện các nhóm trọng tâm không hiệu quả như nhiều người mong muốn và nhiều công ty đã bắt đầu thận trọng chuyển hướng rời xa khỏi các nhóm này không còn là tin thời sự nóng hổi nữa. Cammie Dunaway, trưởng bộ phận tiếp thị của Yahoo! Inc., từng tuyên bố tại một

---

<sup>1</sup> Sách đã dẫn.

hội thảo ở Thung lũng Silicon vào tháng Chín năm 2005: “Bộ phận nghiên cứu của tôi không biết về chuyện đó, nhưng tôi thì đang giết chết tất cả các nhóm trọng tâm của mình”<sup>1</sup>. Dunaway muốn gạt bỏ công việc xem người khác “như những con vật trong vườn thú” qua tấm gương một chiều ra khỏi lĩnh vực kinh doanh. Yahoo! thu được rất ít thông tin hữu ích từ các nhóm trọng tâm. Thay vào đó, Yahoo! chọn “các nhóm đam mê”, trong đó các chuyên gia phát triển sản phẩm nói chuyện thoải mái với người sử dụng, mà không hề có ai xen vào. Một đại gia khác, hãng nước ngọt Coca Cola, cũng đã công khai tuyên bố một ý kiến tương tự, mặc dù còn mạnh mẽ hơn. Sergio Zyman, cựu giám đốc tiếp thị của Coke, từng nói rằng: “Các nhóm trọng tâm chỉ làm mất thời gian, gồm toàn những người nói với quý vị những điều quý vị muốn nghe để họ có thể chuồn về nhà”<sup>2</sup>.

Với sự hỗ trợ của các chuyên gia thiết kế ở Ford & Earl và làm theo hướng dẫn của các chuyên gia tư vấn nghiên cứu tiếp thị từ Tập đoàn Optimization, HP bắt đầu áp dụng *phương pháp tiếp cận dựa vào RDE* một cách nghiêm túc để kiểm chứng và tối ưu hóa những ý niệm chung và ý tưởng mới trong số người tiêu dùng đích của mình, sử dụng một trang web thích hợp được thiết kế riêng. RDE, lúc đó được thể hiện bằng một

---

<sup>1</sup> David Kiley, “Shoot the Focus Group”, *Business Week* (14/11/2005: 120 - 121).

<sup>2</sup> Nhóm trọng tâm truyền thống vẫn có những người tin theo, mặc dù những thất bại như Pepsi Edge và tỉ lệ thất bại cao tới 90%. Họ tin rằng cách tiếp cận này chỉ cần một số điều chỉnh (Hy Mariampolski, “Still in Focus”, *Research Magazine* 468 (5/2005: 16).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

công cụ internet dễ sử dụng<sup>1</sup>, đã thực hiện toàn bộ công việc “nâng vật nặng”. Nhiệm vụ quan trọng nhất mà HP phải làm là xác định các vấn đề cụ thể, xây dựng cấu trúc của chúng và sau đó đưa những đặc điểm này vào công cụ RDE trên internet (bước 1 của quy trình RDE được mô tả trong phần Lời giới thiệu). Các bước RDE còn lại được hướng dẫn và xử lý bởi chính công cụ tự động ảo này, một may mắn cho bất kỳ công ty nào phải phản ứng nhanh trong một tình huống cạnh tranh. Hệ thống vận hành trên cơ sở các đặc điểm “tự động”, “hòa trộn và tương thích” trong những ý tưởng của HP nhằm tạo ra các họa tiết mới (bước 2) và thể hiện những họa tiết này qua hình thức khảo sát trên web tới những người phản hồi để lấy ý kiến đánh giá (bước 3).

Trong quá trình ứng dụng như mô tả cho HP, RDE làm thay đổi cách công ty nghĩ về việc tìm lời giải cho vấn đề “Chúng ta sẽ đưa cái gì vào sản phẩm này để khiến cho người tiêu dùng muốn mua nó?”. Bằng kinh nghiệm trước đây của mình, HP, cũng như nhiều công ty khác, đã quen với việc hướng dẫn người tiêu dùng đánh giá đặc điểm của một sản phẩm đưa ra tại một thời điểm. Hình thức đánh giá này chưa bao giờ thực sự tạo ra những kết quả tốt với quy mô HP cần bởi vì trong đời thực, khách hàng thường gặp những sản phẩm phức tạp hơn. Hơn nữa, cách tiếp cận truyền thống (nay được thay thế bằng RDE) có vẻ không giải quyết được sự khác biệt giữa ý tưởng và cách thể hiện ý tưởng ấy. RDE thúc

---

<sup>1</sup> Idea Map.net

đây HP tới chỗ nhìn ra cái gì là quan trọng (điều cần nói) và ngôn ngữ chính xác (cách nói). Khi chúng ta theo dõi cuốn sách này, quý vị sẽ thấy rất chi tiết cách RDE giải quyết vấn đề kinh doanh quan trọng này trong các lĩnh vực cũng như trong các trường hợp ứng dụng khác nhau.

Kết quả nghiên cứu được phân tích thực tế ngay sau khi hoàn thành các cuộc phỏng vấn trên web (bước 4). Cuối cùng, công cụ RDE tự động tạo ra những quy tắc hợp lý xem người tiêu dùng thích gì và không thích gì đồng thời gợi ý xem nên nói gì với người tiêu dùng để kích thích họ quan tâm đến sản phẩm, cách trình bày ra sao và cần trình bày với đối tượng nào (các bước 5 - 7).

Cách tiếp cận RDE này tạo ra cho các chuyên gia thiết kế sản phẩm và các chuyên gia tiếp thị của HP, theo cách gọi của Franco, một “hệ thống thông minh thường trực”. *Công ty công nghệ này còn đưa người tiêu dùng đến bàn thảo luận về tất cả các sáng kiến thiết kế hoặc quyết định tiếp thị* theo cách thức và quy mô chưa từng có trong tiền lệ của HP.

Đây là cách HP và các chuyên gia tư vấn của mình mô tả quy trình:

Quy trình được sắp xếp cực kỳ hợp lý. Trong vòng 24 giờ, Ford & Earl sẽ có (kế hoạch RDE) trên mạng và gửi giấy mời tới các thành viên tham gia thảo luận... trong vòng 24 giờ tiếp theo, mẫu đích - thường là 1.000 ý kiến phản hồi hoặc hơn - sẽ được thu thập... Đến thời điểm này, (các chuyên gia thiết kế, kỹ sư và giám đốc sản phẩm) sẽ biết được liệu ý tưởng đề

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

xuất có hợp với người tiêu dùng hay không... Mặc dù thời gian thay đổi thông thường là 48 tiếng nhưng những nghiên cứu khẩn có thể được thực hiện nhanh hơn thế.

Mục tiêu đầu tiên với HP là kiểm nghiệm và sau đó *tối ưu hóa* những hình thức khuyến mãi mới. Ở đây, HP sử dụng nguồn nguồn sức mạnh của RDE để đạt được thành công trên thị trường đầy tính cạnh tranh. Khả năng đưa lên những ý kiến phản hồi của người tiêu dùng “*đã được lọc ra*” về giá trị tương đối của các yếu tố khác nhau trong một ý tưởng đề xuất giúp cho các chuyên gia tiếp thị tự tin về quy trình ra quyết định, dựa trên thực tế của họ; kết quả là họ có được những thành công ổn định và lớn hơn.

Vốn cũng là một trường hợp RDE kinh điển, các biện pháp khuyến mãi chi mới là khởi đầu. Khuyến mãi là bán những gì đã được phát triển. Vậy xét đến tận bên trong của tổ chức, đến các phòng thử nghiệm phát triển công nghệ cao và các nhóm tiếp thị thì sao? *Thách thức RDE, nhiệm vụ thực sự đưa RDE đến với doanh nghiệp, chính là tìm ra “cái gì đó” giúp tạo sự khác biệt giữa HP với các đối thủ cạnh tranh còn lại.*

Như bất kỳ ai, HP rất chú ý đến quá khứ, đến cách tiến hành nghiên cứu phát triển, đến chiến lược “*tuần tự tiến*” đã ăn sâu bén rễ trong các kỹ sư và lan tỏa khắp tập đoàn HP. Quan điểm một chiều thông thường về các vấn đề có thể khiến cho các chuyên gia phát triển, các nhà nghiên cứu và chuyên gia tiếp thị thất bại thấy rõ hoặc thậm chí đi nhầm đường. Cách tiếp cận trực diện này không thể tạo sự khác biệt

giữa quyền lợi khách hàng chuẩn trong nhóm sản phẩm với quyền lợi *cụ thể* trong sản phẩm thực tế được đưa ra. Những điều tra “tuần tự tiến” rành mạch ấy bỏ qua những khuôn mẫu đã tách cái “tốt” với cái “tuyệt vời”. RDE tránh được cái bẫy “tuần tự tiến” đó. RDE đem lại cho người tham gia nhiều mô hình hoặc kịch bản khác nhau để họ xem xét, tiến hành một cách nhanh chóng và tiết kiệm, đánh giá được “gan ruột” của người tham gia đối với từng mô hình, xác định “cái gì có tác dụng”, và sau đó tổng hợp những kết hợp mới, đây hứa hẹn của những ý tưởng để hình thành nên những ý tưởng tốt hơn nữa. Về bản chất, RDE phá bỏ cái thế giới bên ngoài để đi vào từng đơn vị. RDE giúp HP hình thành một cách thức nhanh chóng và tiết kiệm để hiểu được biểu đồ đại số trong suy nghĩ của khách hàng.

Có thời điểm, khi giá trị của việc lên kế hoạch chiến lược bị nghi ngờ, theo lời Macer, thì việc nghiên cứu giúp đưa ra sự chú trọng sắc bén và có thể định lượng đối với thực tiễn lại rất hữu dụng trong việc ứng phó với các luận điểm hoặc những sáng kiến bị đánh giá sai lệch từ giới quản lý cao cấp. Khác với những dữ liệu từ các dự án nghiên cứu đặc biệt, vốn khác biệt về cấu trúc và chủ đề, HP sử dụng nguyên tắc RDE để phát hiện những “siêu mô hình” lớn hơn - những mô hình cho thấy bức tranh lớn hơn, ở nhiều loại sản phẩm, nhiều quốc gia và theo thời gian. HP ở vị thế cho phép “bản chất” tự bộc lộ và bằng cách đó, thúc đẩy công việc kinh doanh.

Thư viện đang ngày càng phong phú thêm bởi những nghiên cứu RDE, mở ra một cơ hội *mới mẻ, dễ dàng thấy rõ* cho

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhóm nghiên cứu người tiêu dùng tích hợp dữ liệu thông qua các nhiệm vụ phát triển kiến thức khác nhau. Cơ sở dữ liệu RDE ngày càng tăng đã thu được những mô hình quý giá. Rõ ràng là qua nhiều dòng sản phẩm khác nhau, HP đã thu hút được hai nhóm người tiêu dùng trái ngược, với tư duy khác nhau rõ rệt:

- Nhóm 1 - *Những người hiểu biết về công nghệ* có xu hướng hòa trộn và so sánh các thành phần tách biệt. Họ thích thú và đôi khi còn say sưa với việc làm cho những thứ này vận hành cùng nhau.

- Nhóm 2 - *Những người thích một sản phẩm hoàn chỉnh* với tất cả các phụ tùng có sẵn đi kèm.

Kiến thức này giúp HP cập nhật và xác định được mục tiêu cho những nỗ lực tiếp thị không ngừng của mình, làm cho những nỗ lực ấy hiệu quả hơn và như thời gian đã chứng minh, ngày càng có lợi hơn. RDE cung cấp những con số cụ thể - những ý tưởng gì nảy sinh và các ý tưởng có thể thuyết phục đến mức nào khi được sắp xếp hợp lý. RDE hé lộ rất rõ những ý tưởng cần lựa chọn cũng như cách truyền đạt chúng<sup>1</sup>.

Tuy nhiên, vượt xa sự khám phá chính là món quà mới mẻ, mạnh mẽ mà RDE đem lại cho HP. Được lấy làm nền tảng cho tất cả mọi hoạt động của HP, định hướng công nghệ và khoa học này được thúc đẩy và tái định hướng nhờ RDE. Theo sự ra hiệu của các kỹ sư, các chuyên gia tiếp thị của HP phát hiện ra rằng những bài tập RDE xác định được việc cần làm để

---

<sup>1</sup> Xem thêm về ứng dụng RDE với việc cải cách kết hợp trong ngành công nghệ cao ở Chương 6.

*lật ngược chiến lược tiếp thị của các đối thủ cạnh tranh và nhờ đó tìm ra những gì có hiệu quả.* Việc này diễn ra như thế nào? HP có thể đưa ra các hình ảnh, khẩu hiệu và câu nói từ ấn phẩm quảng cáo và trang web của một đối thủ cạnh tranh thông qua công cụ RDE (IdeaMap.Net) và nhanh chóng thấy được tác động của từng câu nói và hình ảnh của đối thủ đó<sup>1</sup>. Kết quả thật đáng ngạc nhiên - những điểm yếu không ngờ của mỗi đối thủ tưởng như không thể đánh bại lại bị phanh phui:

“Tôi (Dvorak Franco) thấy thú vị là chúng ta có thể thử thách các đối thủ theo cách này. Công cụ sẽ cho quý vị biết điều gì thuyết phục và cái gì không có lợi cho họ”<sup>2</sup>.

Kết quả là RDE giúp HP tái sắp đặt công việc tiếp thị của mình xét về mặt định giá sản phẩm tiêu dùng, thiết kế cách chào hàng và làm cho kế hoạch hạ giá đúng mục tiêu hơn. HP xây dựng lại chiến lược quảng cáo và các tài liệu tiếp thị khác để thu hút người tiêu dùng trẻ. Hóa ra cách kết hợp thông điệp hiệu quả nhất lại là ảnh chụp sản phẩm, nhưng được trình bày rất sinh động trong một ngữ cảnh đời sống, không cần các thông số kỹ thuật. “Công nghệ” bị gạt ra, chỉ đưa vào những cách nói khác về sản phẩm.

Khi tất cả hoàn tất, RDE đem lại một tâm điểm mới cho chiến lược tiếp thị người tiêu dùng của HP - một chiến lược có vẻ khá hiệu quả. Trong danh sách *10 Máy ảnh tiện dụng hàng đầu do PC World bầu chọn* (tính tới thời điểm in ấn cuốn sách

---

<sup>1</sup> Xem thêm chi tiết về thiết kế đảo ngược trong chiến lược tiếp thị của đối thủ cạnh tranh ở Chương 5.

<sup>2</sup> Tim Macer, “OK Computer”, Research Magazine 435 (8/2002: 18 - 20).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

này), HP đã chiếm ba sản phẩm (kể cả sản phẩm đứng đầu)<sup>1</sup>. Thêm vào đó, HP cũng có hai trong số ba sản phẩm máy tính xách tay xếp hạng nhất trên *PC World*<sup>2</sup>.

Quý vị còn nhớ Allison, người đã rất ấn tượng và được truyền cảm hứng từ những nỗ lực tiếp thị và thành công của Sam không? Sau khi đọc chương này, Allison tái khẳng định quyết định của bà là đưa những ý tưởng sản phẩm của Sam tiến xa hơn nữa. Bà sẽ không bám theo cách tiếp cận hoàn toàn ngẫu nhiên của ông, chắc chắn như vậy! Ví dụ về HP gây cảm hứng mạnh cho bà và bà đã bắt đầu nghĩ về một vài “kế hoạch” tiếp thị. Nhưng việc này sẽ nói sau. Để tiếp thị sản phẩm gì, quý vị cần phát triển và sản xuất nó. Liệu bà ấy có thể tìm kiếm một vài chỉ dẫn trong một lĩnh vực mới mẻ và khác lạ như sản phẩm trứng nhuộm màu không? Liệu RDE có áp dụng được với các sản phẩm thực phẩm không?

Hãy đọc chương tiếp theo để biết về nguồn gốc của RDE, những điều mà - thật may mắn cho Allison - lại có nguồn gốc sâu xa từ ngành công nghiệp thực phẩm.

Nếu quý vị quan tâm đến lĩnh vực RDE thì hãy truy cập vào trang web RDE: [www.SellingBlueElephants.com](http://www.SellingBlueElephants.com).

---

<sup>1</sup> “Top Ten Point-and-Shoot Cameras”. Eric Butterfield biên tập. PCWorld.com, 13/10/2006  
[www.pcworld.com/article/id,123719;page,1/article.html](http://www.pcworld.com/article/id,123719;page,1/article.html)

<sup>2</sup> [www.pcworld.com](http://www.pcworld.com)

## Chương 2

### Phép tính cà phê của Maxwell

Có lẽ không có gì ngạc nhiên khi những ví dụ lâu đời nhất về Thử nghiệm Phát triển Quy tắc (RDE) xuất phát từ thức ăn và đồ uống. Việc chuẩn bị đồ ăn rất quan trọng đối với loài người chúng ta. “Nấu ăn với RDE” còn tỏ ra quan trọng hơn cho kinh doanh trong thế giới cạnh tranh mà con người tạo ra.

Những món ăn ngon và mới mẻ xuất hiện rất chậm so với những gì chúng ta đã quen thuộc trong thế giới ngày càng bận rộn của mình. Chắc chắn phải mất nhiều thử nghiệm và phát triển để cho ra đời cái gọi là “ẩm thực dân tộc”. Hầu hết những thử nghiệm tự nhiên trong nấu ăn đều là những kiểm chứng ngẫu nhiên chậm chạp và nhỏ bé, trộn lẫn các nguyên liệu với nhau, nấu trên bếp và nếm thử. Trong vô số những nỗ

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

lực thử nghiệm, ở một số thời điểm thì việc thử nghiệm chấm dứt hẳn. Những thử nghiệm tiếp tục với những thay đổi nhỏ, chẳng hạn như sắc thái riêng về hương vị và hình thức - vốn được đánh giá rất tốt khi chúng được chú ý và bình luận. Văn hóa ẩm thực phát triển và một số sản phẩm trở thành "điển hình"; các thủ lĩnh bộ lạc tìm cách bảo tồn truyền thống, nhưng quá trình thử nghiệm vẫn tiếp diễn, gần giống như công cuộc tìm kiếm "những thứ ngon hơn" đã ăn sâu vào bộ gene của loài người.

Đó là câu chuyện về ẩm thực và văn hóa. Ngày nay, sự phát triển của nhiều gói sản phẩm mới chỉ phần nào là nghệ thuật của những đầu bếp xuất sắc. Tin mới là quá trình phát triển đó quá tùy tiện và chậm chạp. Nếp nghĩ kinh doanh đơn giản không hề đem lại phần thưởng và quan trọng hơn nữa, thậm chí không cho phép có nhịp độ "nhàn nhã" như vậy. Phần lớn hơn của quá trình là những thử nghiệm được thiết kế một cách khoa học, tức là RDE - người bạn của chúng ta. Quá trình phải diễn ra hàng trăm hoặc thậm chí hàng nghìn năm từ trước khi có *người tinh khôn* cổ đại giờ đây được rút ngắn lại chỉ trong vài tuần, với những kết quả có trọng tâm hơn.

Chúng tôi tìm cách nhấn mạnh rằng RDE và thực phẩm vẫn còn là điều gì đó phức tạp và đòi hỏi nhiều công sức hơn so với các ý niệm chung, thông điệp hay ý tưởng. Những thứ sau đã được tự động hóa rất nhiều và không đòi hỏi phải chuẩn bị hay nếm thử như thứ ăn, mặc dù khi chuẩn bị thức

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

ăn, quý vị đã tạo ra những mẫu vật thật sự - những thứ có thể rất thú vị.

Trong chương này và chương tiếp theo, quý vị sẽ đi sâu vào bếp. Chúng tôi cho quý vị thấy kết quả của những thử nghiệm với thực phẩm và đồ uống, để chứng minh RDE bằng những ví dụ từ ba công ty lớn và các sản phẩm của họ. Một trong những ý kiến hiện nay đã đúc kết những gì chúng tôi sắp chia sẻ: “Sự bùng nổ thấy rõ và quan trọng nhất liên quan đến hành động tại các công ty thành công chính là việc họ sẵn lòng thử nghiệm mọi việc”<sup>1</sup>. Có ba công ty đã làm thử nghiệm như vậy! Chúng ta hãy cùng xem và thông qua việc đọc sách, có lẽ chúng ta sẽ có cảm nhận về những quả ngọt RDE đầu tiên.

### MỘT HỖN HỢP CÓ LỢI HƠN VÀ NGON HƠN: RDE ĐẾN VỚI CÀ PHÊ MAXWELL HOUSE

Sự khác biệt lớn nhất giữa RDE và cách tiếp cận thử ngẫu nhiên chính là bản chất chắc chắn, cấu trúc rõ ràng và tích cực của các thử nghiệm. Trong ví dụ đầu tiên của chúng tôi, quý vị sẽ thấy General Foods, Inc. (nay là một bộ phận của Kraft Foods, Inc.) sử dụng RDE để hiểu về cà phê như thế nào, quý vị sẽ thấy các quy tắc mới về ngôn ngữ của người uống cà phê xuất hiện như thế nào và sẽ thấy quá trình thử nghiệm có hệ thống - và không phải bao giờ cũng phổ biến - đem lại lợi

<sup>1</sup> Tom J. Peters và Robert H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: HarperCollins, 2004).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhuận lớn hơn và dĩ nhiên cả thành công trên thị trường như thế nào.

### THÔNG TIN CƠ SỞ: CHUYỆN TÌNH CÀ PHÊ

Sự gia tăng tiêu thụ đồ uống và các dạng thức tương ứng cũng như số lượng rất đông các cửa hàng cà phê mới thật đáng kinh ngạc. Chuỗi cửa hàng Starbucks tăng trưởng từ 55 cửa hàng năm 1989 lên tới hơn 10.000 năm 2006. Số các cửa hàng cà phê độc lập tại Hoa Kỳ thậm chí còn nhiều hơn. Vài thập kỷ qua, đã có nhiều thay đổi trong ngành sản xuất cà phê còn hơn cả toàn bộ lịch sử trước đó của loại hạt này. Để đánh giá cho đúng thực tế này, chúng ta hãy đi sâu vào lịch sử cà phê.

Nghiên cứu gần đây cho thấy rằng cây cà phê, tên khoa học là *Coffea arabica*, có nguồn gốc tại Ethiopia và bằng cách nào đó được đưa tới Yemen, nơi nó được trồng nhiều kể từ thế kỉ VI. Từ những hiệu cà phê ở Cairo và Mecca, hiện nay cà phê đã trở thành đồ uống ưa thích thay thế cho nước khoáng. Đến thế kỉ XIII, người Hồi giáo ở khắp nơi đều uống cà phê như một nghi thức tôn giáo trong đời sống thế tục. Và Hồi giáo phát triển đến đâu thì cà phê cũng đi tới đó: Bắc Phi, Địa Trung Hải và Ấn Độ.

Lịch sử lâu đời hơn nữa của cà phê còn hấp dẫn hơn. Thế giới Ả Rập đã rất thành công trong việc giữ thế độc quyền - bằng cách rang hoặc luộc các hạt cà phê xuất khẩu không còn khả năng sinh trưởng - cho tới thế kỉ XVII, khi

một người hành hương Ấn Độ tên là Baba Budan tìm cách lén đem một ít hạt cà phê đi và phá vỡ thế độc quyền. Chỉ ít lâu sau, một thương gia từ Venice đã đưa cà phê tới châu Âu và cuộc chạy đua tiếp tục.

Người Hà Lan thiết lập đồn điền cà phê do người châu Âu sở hữu đầu tiên tại vùng thuộc địa Java, nay thuộc Indonesia vào năm 1696. Vào đầu thế kỉ XVIII, Louis XIV nhận được một cây cà phê từ vua Hà Lan để trồng trong vườn Thượng uyển ở Paris. Vài năm sau, cành chiết từ cây cà phê này đã tìm đường tới Martinique (một câu chuyện bí ẩn khác); trong vòng 50 năm tiếp theo, chúng mọc thành 18 triệu cây. Từ Martinique, cây cà phê tới Brazil, bắt đầu sự ra đời của đế chế cà phê lớn nhất thế giới. Đến thế kỉ XIX, những vụ thu hoạch không lồ ở Brazil đã biến cà phê thành một đồ uống được người ta ưa chuộng như một thứ thần dược hằng ngày, một đồ uống cho mọi người dân.

## TỪ CÂU CHUYỆN LÃNG MẠN TỚI CÁC NHÀ HÓA HỌC MẶC ÁO CHOÀNG TRẮNG: CÀ PHÊ NGÀY NAY

Hành trình của RDE đến với cà phê bắt đầu vào khoảng năm 1950, ngót nghét 1500 năm sau thời điểm người ta nghĩ là cà phê được phát hiện ra.

Chúng tôi thấy khoảng 6 - 10 người ngồi xung quanh một cái bàn, mỗi người có một cốc đầy cà phê. Những cái cốc

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

này được đánh số không theo cách thức nào cả. Chúng tôi nhìn thấy những con số như 473, 29 và đại loại như vậy. Những chiếc cốc được bố trí theo một trật tự nhất định, hoàn toàn không theo trình tự số học đơn giản. Ở trước khay, chúng tôi thấy những tờ giấy trắng; người ta bảo chúng tôi đó là “phiếu bầu”. Một người mặc áo choàng trắng - có lẽ là một kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, cũng có thể là một nhà hóa học - đang đưa ra các chỉ dẫn. Chỉ dẫn yêu cầu nếm cà phê và viết ra một con số theo thang bậc để mô tả độ đậm nhạt của những gì vừa nếm. Sau khoảng nửa giờ, những người tham gia sẽ nếm khoảng chục cốc cà phê, quan sát từng cốc, ngửi mùi, nếm và viết lần lượt để mô tả những gì họ cảm nhận được. Có lúc, có người phải kiểm một ly nước, uống một ngụm, súc miệng và *sau đó nhổ* vào một cái phễu lớn dẫn xuống một cái bát rất to để phía dưới bàn. Sau đó, những người tham dự quay lại với nhiệm vụ, làm lại công việc đánh giá, ngửi, nếm và xếp hạng cốc tiếp theo. Mọi việc trông rất thú vị, dường như ai cũng tập trung. Họ chuyên tâm vào việc thử nghiệm, như đang làm một “công việc” đích thực.

Đó chính là sự khởi đầu của phương pháp RDE hiện đại trong ngành công nghiệp thực phẩm, trong căn phòng trông như phòng thí nghiệm này, với những người tham gia (hay còn gọi là các nhân viên chuyên trách) đánh giá thật đúng các mẫu cà phê mà họ được giao. Từ những khởi đầu rất đơn giản, dường như rất xa lạ với máy tính và các mô hình của những bộ phận tiếp thị hiện nay, đã xuất hiện cách tiếp cận

đặc biệt hiệu quả và mới mẻ để giải quyết các vấn đề kinh doanh. RDE đem lại nhiều sản phẩm hơn, nhiều lợi nhuận hơn, với một tốc độ nhanh hơn.

Những gì quý vị vừa đọc đã diễn ra cả chục lần vào khoảng thập niên 1950 và đang diễn ra cả nghìn lần lúc này, mặc dù dưới một hình thức đã được cải biến khác đi. Các cốc cà phê mà những nhân viên chuyên trách đánh giá chính là các mẫu được chuyên gia phát triển sản phẩm thay đổi *một cách hệ thống*, với hy vọng phát hiện được thứ đồ uống hấp dẫn, sản phẩm duy nhất có sức hút với người tiêu dùng hơn bất kỳ loại cà phê nào khác. Hy vọng, lúc đó và hiện nay, là phát hiện ra những sản phẩm đột phá.

Tất cả mọi hy vọng, tất cả mong ước, tất cả những bài viết thật hay về các xu hướng đều không thật sự giúp cho chuyên gia phát triển giải đáp được mật mã của cà phê. Khi Starbucks, Folgers, Maxwell House, Lavazza, Dunkin Donuts và hàng chục công ty cà phê khác, cả lớn lẫn nhỏ, muốn tạo ra một hương vị hay hỗn hợp mới, họ sử dụng quy trình thử nghiệm vốn rất giống những gì chúng tôi vừa mô tả. Có các phòng thử nghiệm hiện đại hơn một chút, được trang trí đẹp hơn, hoặc được trang bị máy tính thay vì những “lá phiếu” giấy trắng, nhưng chúng tôi buộc phải nói rằng giờ đây có rất nhiều khác biệt so với các phương pháp thử nghiệm được sử dụng từ nửa thế kỉ trước. Sự khác biệt nằm ở chỗ, trong ngành kinh doanh cà phê của 50 năm trước, chỉ có một vài đối thủ cạnh tranh thi thoảng đưa ra được một vài hương vị hoặc hỗn

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

hợp mới. Còn ngày nay, với đội ngũ các hãng cạnh tranh gia tăng nhanh khủng khiếp, không còn nhiều thời gian để kiểm nghiệm trên thị trường tại một khu vực nào đó của đất nước, rồi sau đó mới tung sản phẩm ra toàn quốc - nếu nó vượt qua được quá trình kiểm nghiệm trên thị trường.

Một khác biệt nữa, có lẽ sâu xa hơn, ám ảnh doanh nghiệp và đặt bối cảnh ra đời cho RDE. Thời đại của thứ “cà phê hoàn hảo” duy nhất đã qua từ lâu. Hiện tượng văn hóa uống cà phê trong xã hội hiện đại và sự cạnh tranh quyết liệt đã tạo ra một số lượng lớn các loại hỗn hợp và hương vị, chẳng hạn như Java Chip Frappuccino Blended, Bourbon Streusel Cake, hay Vanilla Viennese Cinnamon. Quá trình toàn cầu hóa làm cho tình hình càng khó giải quyết hơn nữa. Khẩu vị của khách hàng ở mỗi địa phương cũng rất khác nhau - nhiều khi chỉ một chút thôi, nhưng có lúc lại rất khác. Liệu có một cách thức hiệu quả và đơn giản nào để tối ưu hóa các hỗn hợp và hương vị nhằm làm hài lòng mọi cái lưỡi khác nhau mà con người có hay không?

Nếu toàn cầu hóa là một vấn đề thì rất nhiều lựa chọn có thể lại là vấn đề đi kèm với quá trình ấy và cũng khó giải quyết chẳng kém. Giờ đây, một số công ty đưa ra nhiều cách phân loại hương vị rất kỳ lạ. Chẳng hạn, Công ty Cà phê San Giorgio có hơn 240 loại cà phê và hương vị<sup>1</sup>. Thời gian không có nhiều cho một công ty xác định những gì tốt nhất để đưa ra, nhất là về khẩu vị của người tiêu dùng và những đe dọa

---

<sup>1</sup> Nguồn: [www.sangiorgiocoffee.com](http://www.sangiorgiocoffee.com)

đầy tính cạnh tranh. Số lượng đối thủ cạnh tranh tăng lên mỗi ngày, làm hao mòn thương hiệu cốt lõi của công ty. Lợi nhuận thì ngày càng khó kiếm hơn. Tất cả mọi người cạnh tranh với nhau. Vấn đề càng khó khăn thêm khi cả phê phải cạnh tranh với những đồ uống khác cũng đang rất thịnh hành, cho nên cả phê không chỉ cạnh tranh với cả phê mà còn với cả trà, nước uống có ga, nước uống tăng lực và cả loạt đồ uống xuất hiện ngày càng nhiều, để chiếm lĩnh vị giác và túi tiền của người tiêu dùng.

Ngành kinh doanh thực phẩm chấp nhận phương pháp RDE do các chuyên gia thống kê tạo ra, nhưng với nhu cầu bức thiết hơn bao giờ hết về mặt “hiệu quả”, RDE cải biến thành một công nghệ “giành chiến thắng” và kiếm ra thật nhiều lợi nhuận cho doanh nghiệp. Đó là chưa đề cập tới rất nhiều bài tập khiến cho người ta phải không ngừng học hỏi về sản phẩm của mình, về những gì người tiêu dùng muốn và đem lại những thành công.

## **MAXWELL HOUSE TRIỂN KHAI RDE ĐỂ CÓ HỖN HỢP NGON HƠN VÀ CÓ LỢI HƠN**

Làm cách nào những công ty như Starbucks, Maxwell House, Folgers và Nestle tạo ra được những sản phẩm tuyệt vời như vậy? Và điều gì xảy ra khi công ty muốn có một sản phẩm tuyệt hơn nữa để chiếm thêm được thị phần và làm mới sản phẩm của mình khi phải đương đầu với các đối thủ cạnh

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

tranh đang đũa sát nút? Bất kỳ ai tìm cách trộn các loại hạt cà phê để tạo ra một mẻ rang riêng đều sớm nhận ra rằng nó không dễ như họ tưởng, mặc dù khi đạt được cách kết hợp đúng thì kết quả đúng là “thiên đường”.

Thập kỉ 80, thương hiệu Maxwell House là một trong những thương hiệu đồ uống và thực phẩm rất thành công, được ngưỡng mộ và rất nổi tiếng của hãng General Foods. Cà phê Maxwell House, nổi tiếng từ nhiều năm trước, được sản xuất tại Hoboken, New Jersey, nhờ những quy trình từ hạt cà phê thô. Các hạt này được rang ở nhiệt độ khác nhau trong khoảng thời gian khác nhau, tùy thuộc vào loại hạt và quy trình kết thúc với một hỗn hợp đặc biệt gồm những hạt cà phê đã rang này. Khi được pha đúng cách, kết quả là một tách cà phê có mùi vị tuyệt hảo.

Với khâu vị thay đổi và nhiều loại hạt cà phê, Maxwell House phải tìm kiếm một *hệ thống dựa vào kinh doanh* để định hướng chuyên viên pha trộn tại nhà máy sao cho sản phẩm phải như nhau, được nhiều người chấp nhận và đem lại lợi nhuận. Sẽ không đủ nếu chỉ dựa vào sự kết hợp hạt và cách rang duy nhất, rập khuôn theo đúng công thức chế biến hết năm này sang năm khác. Nếu giá hạt tăng lên, những người mua cà phê sẽ không dành tiền lãi trong năm để mua nguyên liệu thô nữa. Nếu giá của một số loại hạt trong hỗn hợp giảm như vẫn thường xảy ra thì người mua cà phê sẽ lỗ mất cơ hội kiếm được lợi nhuận lớn. Không chỉ có giá cả, mà mức độ sẵn có của các loại hạt cũng trở thành vấn đề; một số loại hạt để

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

dàng trở nên khan hiếm ở những thời điểm nhất định vượt ra ngoài khả năng kiểm soát của Maxwell House - trên thực tế là của bất kỳ công ty nào. Cuối cùng, *cần có một hệ thống để bảo vệ doanh nghiệp - chính hệ thống này kết hợp toàn bộ khối kiến thức, chứ không chỉ một vài chuyên gia.*

Công việc trộn cà phê trước khi có RDE dựa vào các chuyên gia với những “cái lưỡi vàng”, hay còn gọi là các chuyên gia nếm cà phê. Những chuyên gia này, được đào tạo cách *mô tả* những nhận thức của họ về cà phê với cả loạt thuật ngữ phức tạp như *thơm, ngậy, khét và ngọt*, thường xuyên họp lại để đánh giá cà phê. Giống như tất cả các công ty cà phê khác, Maxwell House không dừng lại ở các chuyên gia. Sau khi các chuyên gia đã thông qua một sản phẩm, bộ phận nghiên cứu người tiêu dùng đệ trình sản phẩm cuối cùng lên bộ phận kiểm nghiệm tiêu dùng, để bảo đảm rằng cà phê vừa đưa ra sẽ được chấp nhận rộng rãi. Không một ai, từ chủ tịch đến giám đốc thương hiệu tới chuyên viên kỹ thuật thử nghiệm, dám đánh liều với báu vật của công ty - thương hiệu Maxwell House.

Tuy nhiên, vào giữa thập niên 80 và trong nhiều năm sau đó, ngành kinh doanh cà phê gặp phải rất nhiều cú sốc. Giá hạt lên xuống chẳng khác gì trò chơi YoYo<sup>1</sup>, mới đầu tăng,

<sup>1</sup> YoYo là một trò chơi được làm từ hai đĩa có kích thước và trọng lượng bằng nhau. Chúng được kết nối ở giữa bởi một trục xe có gắn sợi dây quanh trục. Để chơi YoYo, người chơi chỉ cần giữ ngón tay trò vào một đầu nút thòng lọng sau đó thả YoYo xuống hoặc thả theo nhiều hướng khác nhau. YoYo sau khi đi hết vòng dây sẽ quay trở lại tay của họ.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

sau đó giảm, sau đó lại tăng và cứ như vậy. Bất ổn kinh tế *kết hợp* với thị trường cạnh tranh luôn dự báo một kết hợp không ổn cho ngành. Nhận ra sự bất ổn giá cả chắc chắn sẽ tác động đến giá chuẩn và RDE có thể bảo vệ và tối ưu hóa công thức chế biến, Maxwell House đã tiến hành *một trong những nghiên cứu cà phê lớn đầu tiên* - hoặc trên thực tế là nghiên cứu về bất kỳ loại đồ uống nào - sử dụng RDE như một công cụ để bảo đảm chất lượng và giữ giá cả trong tầm kiểm soát.

Giờ đây, khi đã có cảm nhận về tình hình kinh doanh, chúng ta hãy cùng xem RDE đã giúp Maxwell House phát triển các sản phẩm mới như thế nào. Quý vị sẽ thấy chúng làm tăng giá trị của thương hiệu, tạo ra loại cà phê thơm ngon tuyệt vời và qua việc đó, làm tăng đáng kể lợi nhuận của công ty trên cơ sở ổn định suốt năm năm đầu tiên sau khi tiến hành RDE như thế nào. Mặc dù chúng tôi trình bày hệ thống này như một loạt bước đi, nhưng hãy nhớ rằng không phải tất cả các bài tập RDE đều diễn ra suôn sẻ. Cuộc sống và thực tiễn có ảnh hưởng đến những ứng dụng RDE trong kinh doanh và tất yếu có cả lợi cũng như hại. Chúng ta sẽ đề cập đến chuyện đó sau, tự nó đã làm nên một câu chuyện thú vị rồi.

### MAXWELL HOUSE ĐÃ LÀM GÌ VÀ TẠI SAO?

RDE không thể diễn ra chỉ bằng việc mơ ước. Nó cần lên kế hoạch.

## BƯỚC 1: NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ VÀ QUYẾT ĐỊNH HÀNH ĐỘNG ĐỂ PHÁT HIỆN XEM CÔNG TY ĐANG GẶP PHẢI VẤN ĐỀ CỤ THỂ GÌ

Điều này nghe như chuyện hiển nhiên. Phải chăng mọi người đều không nhận ra khi nào thì chất lượng sản phẩm giảm sút và sản phẩm không còn ổn như các thông số kỹ thuật đòi hỏi nữa? Trong thế giới kinh doanh lý tưởng, không sản phẩm nào từng phát triển ngoài các thông số kỹ thuật cả. Tất cả các sản phẩm sẽ duy trì chất lượng mà nhà phát triển đã quy định ngay từ đầu. Như các hãng sản xuất cà phê khác - và trên thực tế, như tất cả các công ty hàng tiêu dùng đang hoạt động trong một thế giới cạnh tranh - Maxwell House thường xuyên tiến hành kiểm nghiệm đối chứng với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh để xác định khi nào các sản phẩm của mình phát triển ngoài các thông số kỹ thuật và cần có hành động cứu vãn. Một trong những cách kiểm nghiệm rất cạnh tranh này đã cho thấy vấn đề. Sau khi mua cà phê Maxwell House và kiểm nghiệm nó so với cà phê của các đối thủ cạnh tranh được mua cùng thời điểm, tin xấu đã xuất hiện. Nghiên cứu thị trường cho thấy một số sản phẩm của Maxwell House không còn như trước kia. Khi người tiêu dùng được giới thiệu lựa chọn cà phê mà họ ưa thích, nhiều người trong số họ không chọn sản phẩm Maxwell House (các mẫu cà phê được che kín nhãn để kiểm nghiệm). **Bảng 2.1** cho thấy ví dụ về kết quả này. Dữ liệu được trình bày trong một bảng

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

đơn giản, tương tự như loại báo cáo mà một bệnh nhân nhận được từ phòng xét nghiệm. Tự thân các kết quả này không có gì nguy hại, nhưng ở trong tay một chuyên gia có nghiệp vụ thì kết quả (cho dù từ các cuộc kiểm nghiệm đối với một công ty hay các cuộc xét nghiệm đối với một bệnh nhân) có thể mang lại tin vui hoặc tin buồn. Đây là loại dữ liệu gửi đi những tín hiệu báo động thông qua việc quản lý và rõ ràng dẫn tới những cuộc gặp gỡ đầy lo lắng.

*Bảng 2.1*

Mẫu báo cáo từ một kiểm nghiệm sản phẩm mang tính cạnh tranh. Những người tham gia kiểm nghiệm bao gồm Maxwell House (MH) và một trong hai đối thủ cạnh tranh (Thương hiệu A và B) trên cơ sở không biết nhãn mác. (Dữ liệu được che kín để bảo đảm khách quan, con số kết quả cũng được giấu kín).

	Bài kiểm nghiệm 1 MH thua đậm so với đối thủ		Bài kiểm nghiệm 2 MH tương đương đối thủ	
	MH	Thương hiệu A	MH	Thương hiệu B
<i>Xếp hạng chung</i>				
Mức ưa thích chung	66	71	64	63

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Mức muốn mua (2 sản phẩm đúng đầu %)	58	69	56	54
<i>Thuộc tính hình thức</i>				
Thích hình thức tổng thể	71	68	70	74
Thích màu sắc	76	70	78	80
Màu sáng so với tối	17	21	15	17
<i>Thuộc tính hương vị</i>				
Thích mùi hương tổng thể	58	65	61	60
Độ đậm của hương vị	58	67	55	50
<i>Thuộc tính khẩu vị</i>				
Thích khẩu vị tổng thể	59	67	63	65
Độ đậm của khẩu vị	69	64	66	60
Vị êm	51	59	47	46
Vị đắng	59	54	55	59
Vị chát	55	52	54	59
Độ đậm của dư vị	68	63	66	71

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Mức độ ưa thích (%)	43	57	51	49
---------------------	----	----	----	----

Hầu hết các công ty sử dụng một kiểu kiểm nghiệm sản phẩm cạnh tranh nào đó, hoặc chính thức hoặc không chính thức, để vấn đề của sản phẩm phải bộc lộ. Những kiểm nghiệm này là “thiết bị cảnh báo sớm”. Đa số những kiểm nghiệm với đối thủ cạnh tranh như vậy cho thấy vấn đề có tồn tại, mặc dù các kiểm nghiệm không đưa ra được giải pháp. Vấn đề có thể là chất lượng sản phẩm đi xuống, một hậu quả tất yếu do việc cắt giảm chi phí liên tục. Hoặc như vẫn thường xảy ra, có lẽ tất yếu theo thời gian, khẩu vị người tiêu dùng thay đổi khiến cho sản phẩm không còn phù hợp nữa.

Kết quả kiểm nghiệm có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau tùy thuộc vào nhân viên, công việc của người đó và mối quan tâm của họ. Đại lý mua hàng chịu trách nhiệm mua hạt cà phê (thu mua) cho rằng vấn đề là khẩu vị người tiêu dùng thay đổi, chứ không phải chất lượng hạt thay đổi do cố gắng được lợi nhất về hạt mà đánh đổi khẩu vị sản phẩm. Tình trạng giảm sút chất lượng do tiết kiệm chi phí tạm thời này thường xuyên xảy ra, cho dù các công ty có muốn thừa nhận điều đó hay không. Trong khi đó, giám đốc phát triển sản phẩm lại nhất quyết cho rằng sản phẩm vẫn ổn và chất lượng hạt tốt, nhưng các thông số kỹ thuật của sản phẩm chưa đủ chặt chẽ. Rõ ràng cần tạo ra một sản phẩm mới hoặc xác định lại công thức của sản phẩm hiện tại để thỏa mãn thị hiếu khẩu vị đang phát triển.

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Theo dõi cả khâu thu mua và phát triển sản phẩm R&D là bộ phận tiếp thị, nơi chỉ muốn bán được nhiều cà phê vì đó là tiêu chí để xếp hạng hiệu quả hoạt động. Bộ phận tiếp thị ở Maxwell House không biết vì sao sản phẩm đã có chỗ đứng trên thị trường lại bị điểm kém như vậy, nhưng trách nhiệm của các chuyên gia tiếp thị là giải quyết vấn đề và ngăn chặn tình trạng thu hẹp thị phần. Nếu người tiêu dùng thích một sản phẩm hơn so với sản phẩm khác (trên cơ sở không biết nhãn mác) và nếu cả hai sản phẩm được quảng bá và tiếp thị ngang nhau thì theo thời gian, sản phẩm ít được ưa chuộng hơn sẽ mất thị phần. Việc thua lỗ này có thể rất chậm hoặc nhanh, nhưng thay đổi là điều tất yếu. Vấn đề chỉ còn là thời gian.

## **BƯỚC 2: TẠO RA VÀ KIỂM NGHIỆM NHIỀU SẢN PHẨM MỘT CÁCH HỆ THỐNG**

Việc xác định một vấn đề không giúp giải quyết nó, cho dù bản báo cáo có được viết hay đến đâu, kết quả được diễn đạt như thế nào, hay ai làm công việc báo cáo đó trong giai đoạn đầu. Sự thật rành rành này hoàn toàn đúng trong khâu phát triển sản phẩm. Không có những thành phần để tạo ra “khẩu vị ngon” và bộ phận quảng cáo thực tế cũng không thể đánh lừa công chúng tiêu dùng nhiều lần với cùng một chiến dịch quảng cáo khôn khéo. Khách hàng hiểu rõ, nếu cà phê không có vị thơm ngon thì sớm muộn người tiêu dùng sẽ chọn một thương hiệu khác có “vị ngon hơn”. Có thể mất

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

người tiêu dùng vĩnh viễn, đặc biệt khi cà phê của đối thủ cạnh tranh thực sự thơm ngon.

Các chuyên gia phát triển sản phẩm ở Maxwell House nhận ra rằng họ phải tìm ra một công thức kết hợp các loại hạt và rang xay riêng biệt có sức thu hút khách hàng. Công việc này cần phải làm một cách *hệ thống*, không thể tùy tiện. Bộ phận phát triển sẽ tạo ra quy định. Và quy định sẽ định hướng cho Maxwell House, có lẽ trong nhiều năm, trong việc mua hạt cà phê, pha trộn và thậm chí có lẽ cả trong việc đưa cà phê đến với công chúng dựa trên các thuộc tính giác quan cụ thể mà RDE chứng minh là quan trọng.

Vậy làm thế nào chuyên gia phát triển sản phẩm quyết định được cái gì thay đổi trong các thử nghiệm? Trước hết, nhờ quy mô. Để có kết quả tốt nhất, *cơ sở thử nghiệm đối với sản phẩm mẫu phải nhiều*. Xin hãy dành chút thời gian nghĩ tới sản phẩm Sony Walkman hoặc đồng hồ Seiko. Hãng Sony giới thiệu vài trăm mẫu, hãng Seiko kiểm nghiệm vài nghìn mẫu chỉ để tìm ra những mẫu đúng. Thứ hai, nhờ kinh nghiệm. Nếu chuyên gia phát triển sản phẩm chân ướt chân ráo trong lĩnh vực kinh doanh cà phê thì có thể học được một bước đi cần trọng về các thành phần từ sách vở, tạp chí ngành, các chuyên gia tư vấn và những nguồn khác; có thể mua một ít hạt; kết hợp chúng với liều lượng khác nhau; kiểm nghiệm những cách kết hợp này qua người tiêu dùng; thu thập xếp hạng mức độ ưa thích; và cuối cùng là xác định xem cách kết hợp nào “ăn khách”. Làm công việc phát triển sản phẩm có nghĩa là cách kết hợp mà chuyên gia phát triển lựa chọn phải

dễ đáp ứng, được chấp nhận, ổn định và nhờ đó tạo ra hiệu quả thị trường tốt hơn.

Maxwell House sử dụng một chiến lược phát triển thẳng thắn với các quy trình kiểm nghiệm, học hỏi và tái kiểm nghiệm cho tới khi họ “đi đúng đường”. Các nhà nghiên cứu cà phê đã có nhiều năm kinh nghiệm, cho nên không cần phải bắt đầu lại từ đầu. Họ đã biết về sản phẩm từ nhiều năm thử nghiệm. *Cả người tiêu dùng và sản phẩm đều cần một nghiên cứu có hệ thống.*

Chỉ biết những biến số chính để nghiên cứu thôi thì chưa đủ. Công thức kết hợp hạt mà người ta mong muốn mới là mối quan tâm. Cách tiếp cận dựa vào RDE hiệu quả nhất trong phát triển sản phẩm đòi hỏi chuyên gia phát triển *thay đổi một cách hệ thống* công thức vật lý. **Bảng 2.2** cho biết 5 trong số các cách kết hợp này, cũng như sản phẩm Maxwell House. Quý vị có thể thấy rằng bốn hàng tương đương với bốn loại hạt khác nhau (A, B, C và D) được chuyên gia phát triển và kết hợp thành những công thức khác nhau (mẫu). Các chuyên viên thống kê đã vạch ra những kế hoạch hoặc sơ đồ kết hợp những biến số này. Chuyên gia phát triển sản phẩm chỉ cần theo đúng kế hoạch thử nghiệm này, sử dụng kiến thức về hạt cà phê của mình để mang vào kế hoạch một thành phần “thực tiễn”. Hơn nữa, những người tiêu dùng sẽ nếm các sản phẩm thử nghiệm đều không cần biết thực tế những công thức kết hợp này gồm những gì - họ chỉ cần nếm sản phẩm và nói họ thích (hoặc không thích) sản phẩm mẫu đến mức

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nào. Do đó, RDE định ra các cách kết hợp và cuối cùng cho chuyên gia nghiên cứu biết cách phân tích kết quả và điều chỉnh công thức để đạt được mức độ ưa chuộng cao hơn từ người tiêu dùng.

*Bảng 2.2* - Các cách kết hợp và xếp hạng cho nghiên cứu RDE của Maxwell House. Người tiêu dùng xếp hạng 5 mẫu trộn khác nhau trong các đợt kiểm nghiệm khẩu vị. Các công thức thực tế đều đã được mã hóa.

Sản phẩm	Lần 1	Lần 2	Lần 3	Lần 4	Lần 5	MH
% hạt A	15	15	55	35	35	Không có dữ liệu
% hạt B	15	55	15	15	15	
% hạt C	55	15	15	35	15	
% hạt D	15	15	15	15	35	
Chi phí hạt (đv)	76	27	63	19	58	

Xếp hạng mức độ ưa thích (0 = Ghét, 100 = Thích)						
Thích - tổng thể	47	64	56	48	58	53
Thích - "nhóm tìm kiếm vị đắng"	54	56	57	62	61	48

Tóm lại, hãy làm ra các công thức kết hợp khác nhau mà bộ phận thiết kế đề nghị, thậm chí nếu quý vị tin rằng một số kết hợp không có tác dụng. Những yêu cầu đối với một RDE thành công vẫn rất đơn giản, cụ thể và hoàn toàn rõ ràng: Hãy làm, đừng sợ phải kiểm nghiệm thêm nhiều mẫu và thu hẹp công việc phiền phức, lặp đi lặp lại để quý vị có thể tập trung vào tạo dựng một sản phẩm tốt hơn. Trên hết, đừng vội đánh giá. Lịch sử của những sản phẩm nổi tiếng đều gồm những ví dụ về một ý tưởng giành chiến thắng mà lúc đầu bị lãnh đạo bác bỏ. *Hãy kiểm nghiệm mọi thứ.*

### BƯỚC 3. KIỂM NGHIỆM MẪU VỚI NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ THU THẬP MỨC XẾP HẠNG CỦA HỌ

Việc tiến hành kiểm nghiệm khẩu vị với các sản phẩm khác nhau khá dễ hiểu, ngoại trừ chi tiết người tiến hành kiểm nghiệm phải bám theo rất nhiều chi tiết, như cung cấp cà phê còn nóng hổi, bảo đảm mỗi người đều nhận được sản phẩm

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

phù hợp ở thời điểm thích hợp và dĩ nhiên, buổi kiểm nghiệm được tiến hành ở cấp độ chuyên nghiệp với khả năng kiểm soát thích hợp.

Các chuyên gia nghiên cứu của Maxwell House tiến hành kiểm nghiệm. Họ đưa người tiêu dùng vào vị trí trung tâm, để mỗi người tiêu dùng nếm một loạt mẫu cà phê ngẫu nhiên khác nhau từ một bộ đầy đủ gồm 17 sản phẩm kiểm nghiệm cộng thêm cà phê của đối thủ cạnh tranh và cà phê Maxwell House hiện hành đã được che bỏ nhãn mác. Sau đó người tiêu dùng xếp hạng mức độ ưa thích cùng các đặc tính khác. Mặc dù chú trọng đến tính nghiêm túc, nhưng bài tập RDE này hóa ra lại rất buồn cười, vì quá nhiều người làm. Người tiêu dùng thích nó và nhân viên Maxwell House, kỹ thuật cũng như tiếp thị, nhận ra rằng họ sắp làm lộ mã cà phê.

Chúng tôi không nghĩ rằng RDE và việc phát triển sản phẩm mới có liên quan nhiều tới bản chất của con người; thay vào đó, chúng tôi nghĩ rằng quy trình này như một quy trình khoa học và kinh doanh cứng nhắc hoàn toàn không có những đặc tính riêng. Đó không phải là trường hợp nêu ở đây. Điều đầu tiên các chuyên gia phát triển sản phẩm của Maxwell House làm là xem nhanh các bảng câu hỏi hoàn chỉnh để biết liệu mức xếp hạng bình quân dành cho các mẫu của họ có cao không và có cao hơn cả hai sản phẩm cạnh tranh chính lẫn cà phê Maxwell House hiện hành không. Tất cả ba sản phẩm đều được đưa vào kiểm nghiệm với tư cách sản phẩm làm chuẩn. Những kịch tính nho nhỏ trong các cuộc kiểm nghiệm

sản phẩm RDE như thế này vẫn diễn ra thường xuyên vì các chuyên gia của công ty có trách nhiệm phát triển và cải thiện sản phẩm rất quan tâm đến việc biết xem liệu họ đã thành công chưa. Người tiêu dùng là trọng tài cuối cùng để đánh giá thành công.

Với Maxwell House, kết quả là một tập hợp dữ liệu sẽ được sử dụng trong hơn một thập kỷ. Hãy nhìn lại **Bảng 2.2**, với 5 hỗn hợp kiểm nghiệm cùng với sản phẩm Maxwell House hiện hành tại thời điểm tiến hành RDE. Các con số ở hàng thứ nhất chính là tỉ lệ phần trăm của bốn loại cà phê khác nhau (A, B, C và D tương ứng với các loại cà phê chính - Brazil, Central, Colombia và Robusta). Rõ ràng, người tiêu dùng thích một số công thức kết hợp này hơn hẳn những gì Maxwell House đang tung ra thị trường.

#### **BƯỚC 4, 5, 6: DÀN XẾP THÀNH CÔNG: PHÁT HIỆN NHỮNG “CÁI LƯỚI” KHÁC NHAU TRONG CÔNG CHÚNG (PHÂN TÍCH, TỐI ƯU HÓA VÀ PHÂN ĐOẠN)**

Dữ liệu trong **Bảng 2.2** chỉ cho chúng ta thấy chất lượng của rất nhiều loại cà phê đã được cải thiện. Nhưng chỉ vậy thôi sao? Một số quan sát của các nhà khoa học tại General Foods gợi ý rằng có những “cái lưới” khác nhau trong công chúng - tức là những thị hiếu khác nhau. Đúng như vậy, tất cả người tiêu dùng của Maxwell House đều nói rằng họ muốn một khẩu vị “ngậy, ngon”. Tuy nhiên, dữ liệu cho thấy điều

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

gì đó khác hẳn. Dữ liệu gợi ý nhiều mô hình khác nhau đối với cái mà người tiêu dùng thích. Khi bộ phận nghiên cứu của Maxwell House lên sơ đồ dữ liệu từ bài tập RDE này, đồ thị ấy rất giống với **Hình 2.1** với hai yếu tố: vị đắng và mức độ ưa thích. *Tức là, khi cà phê có vị đắng tăng lên thì người tiêu dùng có vẻ lại thích hơn, nhưng chỉ đến một điểm nhất định. Vượt quá điểm đó, người tiêu dùng sẽ giảm độ ưa thích.*

Một phát hiện sâu hơn cho thấy cơ hội rất lớn đối với General Foods. Việc chia người tiêu dùng theo mô hình những gì họ ưa thích cho thấy *ba phân khúc người tiêu dùng khác nhau rõ rệt*. Một số người thích cà phê đắng, một số lại thích cà phê ít đắng hơn và số khác thích cà phê có vị đắng vừa phải (xem **Hình 2.2**). Điều ngạc nhiên với Maxwell House là *tất cả ba nhóm người tham gia vào cuộc kiểm nghiệm vị cà phê này đều nói họ muốn một tách cà phê ngây và ngon. Trong suy nghĩ của họ, thứ cà phê mà họ muốn phải có hương vị đậm, nhưng lưỡi của họ rất khác nhau. Định nghĩa của họ về yếu tố “đậm” rất khác.*

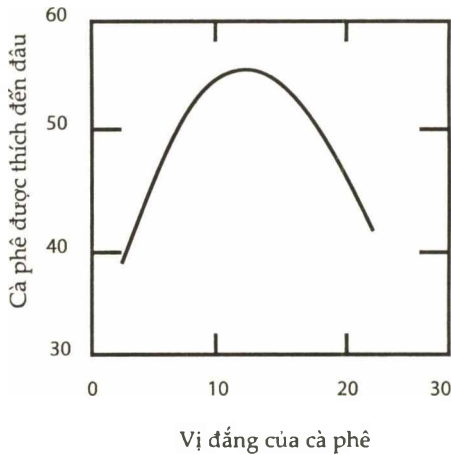
Kết quả không thể hiện rõ ràng bản thân người tiêu dùng thực tế đã hiểu rõ những gì họ muốn. Họ có thể “biết điều đó khi họ nếm”, nhưng họ không thể mô tả được những gì họ muốn. Nói theo lời của Malcolm Gladwell, người đã thảo luận về các vấn đề RDE chuyên sâu trong bài phát biểu tại hội nghị TED 2004 ở Monterey:

*“Người ta không biết họ muốn cái gì... Đây là một bí mật và một bước cực kỳ quan trọng để hiểu được những ước muốn và thị hiếu của chính chúng ta: chúng ta không thể giải thích được những gì chúng ta muốn trong sâu thẳm lòng mình.”*

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

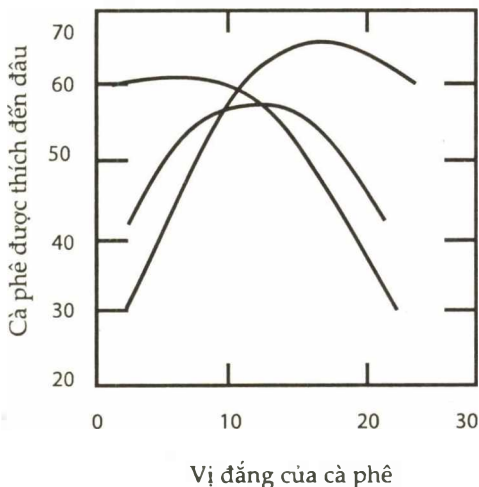
Đây là một bài học quan trọng từ RDE. Giới quản lý ở Maxwell House kết luận rằng đó không phải là vấn đề sản phẩm, đó còn là vấn đề thị hiếu thay đổi. Nói theo lời của Sherlock Holmes, “trò chơi bắt đầu”.

**Hình 2.1** - Vị đắng và mức độ ưa thích đối với cà phê ở mức trung bình với tất cả người tiêu dùng. Khi cà phê có vị đắng hơn, người tiêu dùng thích hơn, cho tới khi đạt tới “độ tuyệt vời”, hoặc mức độ tại đó cà phê có vị “tuyệt nhất”. Vượt qua điểm đó, cà phê có vị quá đắng và người tiêu dùng bắt đầu không thích.



## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

*Hình 2.2* - Vị đắng và mức độ ưa thích đối với ba phân khúc cà phê. RDE chia người tiêu dùng thành các nhóm có khẩu vị khác nhau.



### **BƯỚC 7: HỌC TỪ THÍ NGHIỆM: PHÁT HIỆN CÁC QUY TẮC ĐỂ CÓ CÔNG THỨC KẾT HỢP HẠT TỐT HƠN NHẪM TẠO RA LOẠI CÀ PHÊ ƯU VIỆT**

Maxwell House đã kiểm nghiệm các công thức kết hợp, thu được đánh giá của người tiêu dùng và phân loại “ba khẩu vị uống cà phê”. Điều gì xảy ra tiếp theo? Làm cách nào bộ phận phát triển sản phẩm của Maxwell House hiểu

những công thức kết hợp này và phát hiện các *quy tắc* để thu được công thức kết hợp diệu kỳ thật sự có tác dụng? Chúng ta không đi vào chi tiết cách thức bộ phận thống kê và nghiên cứu đã làm và vẫn đang làm, nhưng chúng ta nên lưu ý đến một số định hướng cụ thể mà họ tuân theo khi tiến hành RDE đối với thực phẩm:

**1. Tạo ra một “mô hình cà phê” sử dụng các phương pháp thống kê sẵn có đã quen thuộc với các chuyên gia phát triển sản phẩm cũng như chuyên gia tiếp thị.** Mô hình này là một loạt phương trình (các quy tắc toán học) gắn bốn loại hạt với thang đánh giá được gửi tới những người tiêu dùng sẽ kiểm nghiệm sản phẩm. Thông thường, bộ phận nghiên cứu sử dụng các chương trình máy tính để vạch ra các công thức kết hợp và đánh giá, chẳng hạn như biểu đồ tiết diện chúng ta thấy trong Hình 2.3. Tuy nhiên, quý vị sẽ nhanh chóng thấy rằng RDE dễ làm hơn hẳn với một chương trình máy tính thân thiện khi người dùng giúp “làm nên công thức hỗn hợp”.

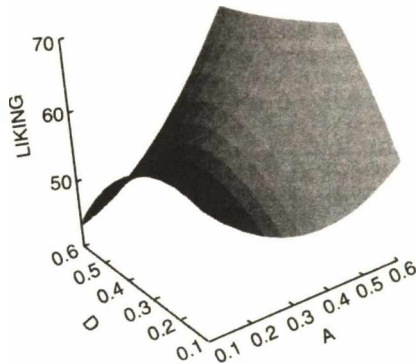
Mẫu cà phê cấu thành rất nhiều thông tin, không đơn thuần chỉ là các công thức và mức độ ưa thích của người tiêu dùng. Người tiêu dùng cũng xếp hạng cà phê theo những đặc tính giác quan khác nhau (hình thức, hương vị, khẩu vị, cảm nhận của răng), tạo cho mỗi sản phẩm cà phê “dấu hiệu giác quan” riêng của nó. Chi phí của hàng hóa là từ đại lý thu mua; mẫu cà phê cho Maxwell House biết sản xuất cà phê sẽ tốn kém đến đâu. Từ bộ phận phát triển sản phẩm đến người mua, bộ phận nghiên cứu có được “chi phí hàng hóa” để họ

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

biết được mỗi cốc cà phê có giá bao nhiêu. Cà phê có giá khác nhau bởi vì một số loại hạt đắt còn một số loại lại rẻ. Chi phí này đóng vai trò rất quan trọng trong RDE, cho phép bộ phận phát triển xác định được loại cà phê cần cải thiện trong khi vẫn bảo đảm rằng cà phê có khả năng sản xuất và đem lại lợi nhuận. Với nguyên tắc này, có thể loại cà phê hiệu quả trong các kiểm nghiệm sau này hóa ra lại quá đắt đỏ, buộc tất cả mọi người phải quay lại từ đầu. Mô hình dựa vào chi phí của RDE cho bộ phận phát triển, tiếp thị và sản xuất *biết trước* rằng họ muốn chất lượng sản phẩm thế nào, sẽ tiêu tốn của họ những gì và liệu họ có muốn đặt ra giới hạn chi phí đối với công thức cà phê ngon nhất (hoặc công thức trộn hạt tốt nhất) mà họ có thể tạo ra hay không.

**2. Sử dụng mẫu cà phê để tổng hợp ra loại cà phê ngon nhất.** Cuối cùng, RDE có một mục tiêu kinh doanh thật sự đơn giản: xác định loại cà phê ngon nhất mà công ty có thể sản xuất. Với Maxwell House, mục tiêu đó phải trình bày lại một chút: để xác định loại cà phê ngon nhất được xem là công thức kết hợp đặc biệt “ghi điểm” với cả ba nhóm người uống cà phê có khẩu vị khác nhau (những người thích vị đậm và đắng, những người thích hương ngậy và vị vừa phải và những người thích cà phê vị nhạt hơn). Tổng hợp ra cà phê sử dụng mô hình là một công việc bàn giấy. Khi bộ phận phát triển có công thức, việc còn lại thực sự là *quay điện thoại gọi cà phê*.

**Hình 2.3** - thể hiện ba khả năng khác nhau. Như với nhiều công nghệ ngày nay, các mô hình sản phẩm được thực hiện trên máy tính cá nhân sử dụng những số liệu thống kê tương đối rõ ràng. Bộ phận phát triển hoặc tiếp thị sử dụng mô hình này để xác định xem đâu là sự kết hợp hạt cà phê đặc biệt nhất theo giá cả hiện hành nhưng vẫn được ưa chuộng, có khả năng sản xuất và duy trì được dấu hiệu giác quan của sản phẩm.



**Hình 2.3** - Tiết diện ba chiều cho thấy hai trong số bốn loại hạt (Biến số A, Biến số D) cùng làm tăng mức xếp hạng cà phê như thế nào. Để tìm mức xếp hạng mong muốn, hãy xác

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

định vị trí giá trị của Biến số A và Biến số D, sau đó tìm xem giao cắt của chúng ở đâu trên tiết diện. Tiết diện RDE thật sự với bốn loại hạt còn phức tạp hơn và có thể tìm hiểu bằng những chương trình máy tính thân thiện với người sử dụng để cung cấp cho công ty những công thức kết hợp số học thay cho hình ảnh.

**Bảng 2.3**

Công thức trộn cà phê sử dụng RDE cà phê.

Trộn các hạt	Tốt nhất chung cho mọi người	Tốt nhất chung cho mọi người và có khả năng sản xuất hơn	Tốt nhất cho những người ưa vị đắng hoặc độ đậm
A	20%	30%	33%
B	39%	30%	27%
C	20%	20%	20%
D	21%	20%	20%
Chi phí hạt cà phê (đv)	65	50	46
<i>Độ ưa thích</i>			

Tổng thể (tất cả người tiêu dùng)	59	56	55
Phân khúc những người thích vị đắng hoặc đậm	60	65	68

### **ĐÁNH GIÁ NHỮNG ĐIỀU MAXWELL HOUSE HỌC ĐƯỢC NHỜ NHỮNG NỖ LỰC RDE CỦA MÌNH - VỀ CÀ PHÊ, NGƯỜI TIÊU DÙNG VÀ CÔNG TY**

Nhóm quản lý ở Maxwell House đã tiến hành rút kinh nghiệm về dự án này. Những nỗ lực thực tế còn khó khăn hơn so với họ nghĩ. Rõ ràng, dự án mở đầu khá trực tiếp. Các báo cáo ban đầu chỉ ra rằng có thể có một vấn đề sản phẩm là chính xác, nhưng bản chất của vấn đề không rõ rệt cho tới khi Maxwell House triển khai dự án RDE.

Phần khó khăn nhất của dự án cà phê là nỗ lực tạo ra sản phẩm “đúng”, cải thiện nó để thương hiệu có thể tồn tại được. Các hoạt động thu thập thông tin có thể được mô tả như là “không có sơ suất”. Trên thực tế, các doanh nghiệp đều đã hoàn chỉnh quy trình phát hiện sai sót ở một sản phẩm. Ngay

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

cả với ngôn ngữ để mô tả vấn đề, một cách mô tả gián tiếp đã được sử dụng với nhiều từ *nếu như*, các khả năng, những từ cảm thán đi kèm với những cụm từ mang tính tự bào chữa dường như làm cho vấn đề gần như trở thành một điều chắc chắn đối với nhóm sản phẩm.

Cuối cùng, RDE đạt được hiệu quả một cách đáng ngưỡng mộ, vì nó đưa vấn đề thoát khỏi tình huống không thể chịu đựng được và thay vào đó nêu ra một loạt bước xây dựng kiến thức. RDE tạo ra các quy tắc một cách nhanh chóng, hiệu quả và tiết kiệm chi phí, đồng thời vạch ra những hành động dựa trên kiến thức để đem lại một sản phẩm tốt hơn. Vậy kết thúc của câu chuyện này là gì? Nói theo lời của Malcolm Gladwell:

“Nếu tôi định đề nghị tất cả quý vị thử tìm cho được một thương hiệu cà phê - một loại cà phê, đồ uống - làm cho tất cả quý vị thích thú và sau đó đề nghị quý vị xếp hạng loại cà phê đó, điểm trung bình đưa ra tại căn phòng này cho cà phê sẽ là khoảng 60/100. Tuy nhiên, nếu quý vị cho phép tôi chia quý vị thành các nhóm cà phê, có lẽ 3 hoặc 4 nhóm và tôi có thể chế cà phê cho từng nhóm riêng rẽ thì điểm số của quý vị sẽ tăng từ 60 lên 75 hoặc 78. Sự khác biệt giữa cà phê ở thang điểm 60 với cà phê ở mức 78 là sự khác biệt giữa thứ cà phê làm cho quý vị thấy tạm ổn với thứ cà phê làm cho quý vị sướng mê... bài học tuyệt vời nhất của Howard Moskowitz là trong việc nắm bắt tính đa dạng của loài người, chúng ta sẽ tìm thấy một con đường chắc chắn dẫn tới hạnh phúc thật

sự<sup>1</sup>." Maxwell tăng được doanh số bán cả phê lên hơn 15%, vượt xa các đối thủ cạnh tranh.

-----

Tuyệt vời! Đây chính xác là những gì Allison đang tìm kiếm - một ví dụ về RDE có thật cho công việc phát triển thực phẩm. Allison nắm lấy ý tưởng này ngay lập tức, mặc dù bà vẫn có thể được lợi từ một số ví dụ và công việc thực hành khác. Sau này, bà nhận ra rằng RDE cho thực phẩm khó khăn hơn một chút so với RDE cho các ý tưởng và thông điệp. Nhưng điều này không ngăn được bà. Allison có nghị lực và quyết tâm cao hơn các đồng nghiệp khác ở nhiều doanh nghiệp lớn hơn. Và khác với họ, Allison không thể giao trách nhiệm cho các nhà khoa học về giác quan và các chuyên gia thống kê. Cho nên, việc sử dụng một phương án RDE có cấu trúc rõ ràng giống như cơ hội duy nhất của bà để phát triển thành công một sản phẩm.

Chúng tôi hoàn toàn tự tin rằng, cùng với quý vị, Allison thậm chí sẽ càng tin tưởng với vốn hiểu biết chuyên sâu về cách tiếp cận này trong chương tiếp theo. Bà sẽ thấy RDE có tác dụng như thế nào - hay đúng hơn là nó hoạt động ra sao để tìm ra sản phẩm tốt nhất.

Chương tiếp theo hoàn tất câu chuyện RDE và thực phẩm, cho quý vị thấy RDE tiến xa hơn cả những sản phẩm tốt để mở ra những cơ hội kinh doanh hoàn toàn mới mẻ. Vì thế, hãy ngồi lại, thư giãn và tận hưởng thế giới của món dưa muối

---

<sup>1</sup> Sách đã dẫn.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Zesty Pickles từ hãng Vlasic và nước sốt mì ống Prego Pasta Sauce từ hãng Campbell's.

## Chương 3

### Chế biến món ngon: Những khám phá chính từ Vlasic và Prego

#### QUÁ NHIỀU MÓN DƯA MUỐI, QUÁ NHIỀU CƠ HỘI

Giờ chúng ta hãy chuyển từ cà phê sang thế giới dưa muối, thứ sản phẩm khoái khẩu làm từ dưa chuột ngâm trong nước muối, ớt và tất cả các loại nguyên liệu tạo hương vị khác. Dưa muối không quyến rũ như cà phê. Nói cho công bằng, một số người dành hết tâm trí cho dưa muối và thậm chí còn tổ chức những sự kiện như Liên hoan Ngày Dưa muối Quốc tế Thường niên tại thành phố New York<sup>1</sup>.

#### LỊCH SỬ MÓN DƯA MUỐI

Lịch sử món dưa muối còn xa xưa hơn cả cà phê. Dưa muối có nguồn gốc lâu đời đến mức chẳng thể xác định được

---

<sup>1</sup> *New York Times*, 30/9/2005.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

một mốc thời gian chính xác, nhưng ước tính chúng cũng phải hơn 4.000 năm tuổi. Theo Bảo tàng Thực phẩm New York, dưa muối được một số nhân vật lịch sử nổi tiếng nhất ưa chuộng. Để dành cho món dưa muối bình dị vị thế trung tâm tương tự như chúng ta đã dành cho cà phê, dưới đây là câu chuyện lịch sử hấp dẫn và một số sự thật đặc biệt<sup>1</sup>.

Dưa chuột được nhắc đến ít nhất hai lần trong Kinh Thánh (Dân số ký 11:5 và Isaiah 1:8). Lịch sử ghi lại việc sử dụng chúng có từ hơn 3.000 năm trước tại Tây Á, Ai Cập cổ đại và Hy Lạp. Năm 2030 trước Công nguyên, dưa chuột ở Ấn Độ được mang tới thung lũng Tigris, nơi lần đầu tiên chúng được bảo quản và ăn dưới dạng dưa muối.

Aristotle ca ngợi những tác dụng chữa bệnh của món dưa chuột đã được chế biến. Cleopatra cho rằng một phần nhan sắc của bà là nhờ dưa muối - mặc dù chúng ta không biết chắc phần nào. Một số nhà khoa học tin rằng bà dùng dưa hấu ngâm trong nước muối chứ không phải là hỗn hợp dưa chuột/dấm cay mà chúng ta biết hiện nay - nhưng không sao, tất cả đều là dưa muối. Hoàng đế La Mã Tiberius ăn dưa muối hằng ngày. Julius Caesar nghĩ dưa muối có tác dụng cường lực và bồi bổ sức khỏe, cho nên đương nhiên ông dùng món này cho

---

<sup>1</sup> Nguồn: Kenneth F. Kiple và Kriemhild Conee Ornelas, *The Cambridge World History of Food* (Cambridge: Cambridge University Press: 2000); Don Brothwell và Patricia Brothwell, *Food in Antiquity* (Baltimore: John Hopkins University Press, 1998); [www.nyfoodmuseum.com](http://www.nyfoodmuseum.com); [www.mtolivepickles.com](http://www.mtolivepickles.com); [www.ilovepickles.org](http://www.ilovepickles.org); [www.foodtimeline.org](http://www.foodtimeline.org)

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

các quân đoàn của mình. Dưa muối được thưởng thức ở khắp châu Âu.

Nữ hoàng Elizabeth rất thích dưa muối. Và Napoleon đánh giá món dưa muối như một tài sản cho quân đội, đến mức ông treo giải tương đương 250.000 đô la cho bất kỳ ai nghĩ ra cách bảo quản đồ ăn an toàn. Người giành được phần thưởng này năm 1809 là một thợ làm mứt kẹo tên là Nicholas Appert, người đầu tiên cất trữ dưa muối vào các bình.

Lịch sử dưa muối sẽ thế nào nếu không có những lời truyền cảm hứng từ William Shakespeare? Trong các vở kịch của mình, Shakespeare nhắc đến không chỉ món dưa muối, mà ông còn sử dụng từ này như một ẩn dụ:

- *Hamlet*, Hồi 5, Cảnh 1
- *Đêm thứ mười hai*, Hồi 1, Cảnh 5
- *Anthony và Cleopatra*, Hồi 2, Cảnh 5 - (Nói sao cơ? Vậy đấy, đồ khốn! Hay ta sẽ đá đôi mắt của ngươi như mấy trái bóng trước mặt ta; ta sẽ cạo trọc đầu ngươi. Ngươi sẽ bị đánh bằng dây thép và ninh trong nước muối, đau đớn trong món dưa muối).

Một đặc điểm của người Mỹ là ưa thích món dưa muối. Một điều thú vị là cái tên trùng với tên của nước Mỹ, Amerigo Vespucci thực tế lại là một người bán dưa muối ở Seville, Tây Ban Nha. Ông ấy cung cấp cho các tàu thuyền nhiều loại rau củ muối để giúp cho các thủy thủ tránh được bệnh sco-bút (bệnh của máu do thiếu vitamin C trong đồ ăn) trên những hải trình dài. Trong khi Columbus có công tìm ra châu Mỹ thì

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Vespucci rõ ràng lại có kỹ năng PR tốt hơn; Hoa Kỳ được đặt theo tên ông ấy. Chúng ta trở thành Hợp chủng quốc Hoa Kỳ (America) chứ không phải Hợp chủng quốc Columbus hay thậm chí là Vespucci. Và đó có thể là một điều hay.

George Washington là một người rất thích dưa muối. John Adam và Dolly Madison cũng vậy. Dưa muối truyền cảm hứng cho Thomas Jefferson viết ra những dòng này:

“Vào một ngày nóng nực ở Virginia, tôi chẳng biết thứ gì dễ chịu hơn là một món dưa muối đậm đà, đem lại hương vị thơm ngon từ đáy cái bình dậy mùi thơm ở dưới gầm cầu thang hầm rượu nhà dì Sally.”

Người ta nói rằng nhiều nhân vật nổi tiếng hiện nay rất thích món dưa muối. Diễn viên Bill Cosby, cô đào Fran Drescher (Phim *Vú em*), cựu Thị trưởng New York Ed Koch và Curtis Sliwa, người sáng lập tổ chức tình nguyện quốc tế phi lợi nhuận Guardian Angels, là một số tên tuổi lừng lẫy trong số những người khoái món dưa muối. Thậm chí Elvis Presley cũng thích ăn món dưa muối sấy khô.

Các loại dưa muối khác nhau trị giá khoảng 2,7 tỉ bảng Anh được tiêu thụ mỗi năm tại Hoa Kỳ. Tức là 9 bảng Anh mỗi người một năm! Có cả một ngành công nghiệp dưa muối, với đại diện là Pickle Packers International. Có cả một nền khoa học đằng sau các món dưa muối và rất nhiều chuyên gia đã mất nhiều thập kỷ tìm ra những phương pháp sản xuất *dưa muối*. Và dưa muối là một ngành kinh doanh lớn. Hãy nhìn vào bất kỳ siêu thị nào có một danh mục đồ gia vị và quý vị

sẽ thấy tất cả các loại dưa muối, với nhiều tên tuổi quen thuộc (Polski, Bread & Butter, Half Sour, Kosher, Low Salt, v.v...). Với tư cách người tiêu dùng, quý vị có đủ loại dưa muối khác nhau, từ dưa muối nguyên đến chẻ đôi, dưa mềm, xắt lát, thái nhỏ và nhiều dạng khác. Giờ thì làm thế nào hái ra tiền từ thế giới dưa muối này?

### GIÁ DƯA MUỐI TRƯỚC MẶT KHÁCH HÀNG

Trong nhiều năm, dưa muối được làm tại nhà và thường bán ở quanh vùng, với một di sản và nền văn học dân gian mạnh mẽ đã làm cho món ăn này trở thành huyền thoại. Hãy xem Gus' Pickles ở New York chẳng hạn. Ở khía cạnh nào đó, Vlastic chính là Gus' Pickles của vùng Midwest. Công ty Vlastic, chuyên sản xuất dưa muối trong nhiều thập kỷ, đặt tại ngoại ô Michigan, đã bắt đầu sử dụng các nguyên tắc tiếp thị hiện đại để phát triển và bán dưa muối của mình. Tất cả đều theo đúng kế hoạch. Vlastic xây dựng tổng hành dinh mới tại ngoại ô Michigan, thuê các nhân viên tiếp thị và phát triển sản phẩm có tài và nỗ lực hết sức trong "khu rừng" tiếp thị người tiêu dùng.

Vlastic chỉ có một vấn đề nhỏ: kiến thức sản phẩm và những ưu tiên. Hầu hết mọi người đều ăn dưa muối, nhưng không phải thường xuyên - dĩ nhiên trừ khi chúng ta đang nói đến một người nghiện dưa muối. *Hơn nữa, không có ai là người trung thành đặc biệt với một thương hiệu dưa muối giống như họ trung thành với cà phê, cola hay thuốc lá.* Dưa muối là dưa muối.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Nhiều món dưa muối xuất hiện trong các bữa ăn ở tiệm và người ăn không biết loại dưa muối họ đang ăn, thương hiệu lại càng không. Một món dưa muối có thể rất ngon và người ăn sẽ bình luận về mùi vị của nó, nhưng rất hiếm người gọi món dưa muối theo thương hiệu. Đơn giản là vì dưa muối không ở vị thế trung tâm, cho dù nó có ngon lành đến đâu chẳng nữa.

Giám đốc Thương hiệu và Phó Chủ tịch Tiếp thị ở Vlasic, cả hai đều là những tay lão luyện về dưa muối, nhận ra một cơ hội lớn. Hiều biết về loại dưa muối mà người ta thích vẫn còn chưa đủ. Vì thế nhóm đồng ý dành cho RDE cơ hội tạo ra một món dưa muối ngon hơn. Những người ở Vlasic không ra quyết định một cách vội vàng - họ đang khai phá nền tảng mới trong thế giới dưa muối và phải đi đúng hướng. Những gì cách tiếp cận này giúp họ phát triển không chỉ là một món dưa muối ngon hơn, mà còn là những kết quả khiến họ vui mừng ngạc nhiên.

Như trong trường hợp cà phê đã thảo luận ở phần trước, câu chuyện này bắt đầu bằng những kiểm nghiệm khẩu vị đối với sản phẩm của các đối thủ. Cách làm này cho thấy rằng món dưa muối của Vlasic ngon nhưng vẫn còn thiếu "gì đó". Trên thang điểm đánh giá 100, dưa muối chỉ đạt từ 50 trở xuống. Điều này, theo con mắt nghiên cứu giàu kinh nghiệm, đồng nghĩa rằng dưa muối ngon nhưng không xuất sắc. Nhưng khi các nhà nghiên cứu xem xét dữ liệu kỹ hơn, có điều gì đó thú vị xuất hiện mà trước đó chẳng ai hay, có lẽ trừ một số

chuyên gia. Hầu như tất cả các loại dưa muối sản xuất đại trà, sẵn có trên các giá hàng thực phẩm đều có vị rất nhạt hoặc tầm tầm, chắc chắn là không hề đậm đà. Nhưng hơn một nửa người thực hiện kiểm nghiệm khẩu vị người tiêu dùng ở ba địa điểm khác nhau lại đều đưa ra mức xếp hạng cao cho một vài loại dưa muối đậm đà có mặt trong cuộc kiểm nghiệm và cho điểm thấp đối với các món dưa nhạt nhẽo. Bằng cách nào đó, bộ phận phát triển sản phẩm và tiếp thị đã vô ý tập trung nỗ lực của họ vào việc tạo ra một loại dưa muối chi thỏa mãn khoảng 40% thị trường. Chỉ một số ít món dưa có vị rất đậm đà được xếp hạng cao nhất bởi 60% còn lại. Vì những lý do mà giờ đây ta thấy rất rõ ràng, các chuyên gia phát triển sản phẩm đã chọn cách tạo ra món dưa “chung chung” không làm mất lòng ai cả, nhưng cũng không làm ai thích thú.

Sử dụng RDE, các chuyên gia phát triển sản phẩm dưa muối ở Vlasic đã tạo ra 40 sản phẩm mẫu được thiết kế dựa trên thử nghiệm và kiểm nghiệm bởi người tiêu dùng. Họ thăm dò những món dưa “ăn tượng mạnh” mới, những món dưa có “sức mạnh” mà các loại khác trên thị trường không có. Các thử nghiệm không hề chỉ ra xem cần cho những gì vào nước muối ngâm dưa để tạo ra “sức mạnh”; phép màu đó có được từ những năm tháng vật lộn với dưa muối, biết rõ đầu vào cũng như đầu ra của nước ngâm cũng như dưa chuột và hình thành một cảm nhận về thứ mà người tiêu dùng sẽ mua. RDE sử dụng vốn kiến thức cần có về muối, tói, ớt, các gia vị khác và acid rồi đem tất cả vào kế hoạch thử nghiệm sản phẩm mẫu.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Tuy nhiên, trước khi tiến hành kiểm nghiệm với người tiêu dùng, dường như một ý tưởng rất hay là thử sản phẩm - hoặc ít nhất là nước ngâm dưa - để bảo đảm rằng những món dưa này sẽ có vị khác biệt thay vì chỉ khác nhau chút ít. Một buổi tiến hành kiểm nghiệm không chính thức và không bao giờ quên được đối với 40 dung dịch nước ngâm, thực hiện tại câu lạc bộ Admiral's ở sân bay Detroit bởi tác giả (HRM) và ba chuyên gia, nhân viên tiếp thị và nhân viên phát triển sản phẩm của Vlasic, đã nhanh chóng cho thấy rằng dự án này đang đi đúng hướng. Một số dung dịch ngâm nhạt nhẽo, một số có "sức mạnh" và rất thơm ngon. Với bốn người kiểm nghiệm nước ngâm vào một ngày tháng Mười tại Detroit, họ nhanh chóng hiểu rõ rằng dự án có thể "đào trúng mỏ vàng" *bởi vì bài tập RDE đã buộc họ phải khám phá những sản phẩm khác nhau với những khẩu vị rất khác nhau - và một thứ gì đó ngon lành.*

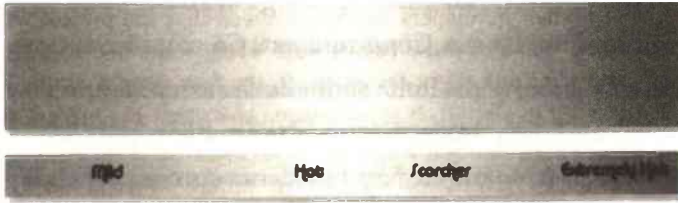
Chúng ta đã đào trúng mỏ vàng. Vài tháng sau, các kiểm nghiệm với dưa muối cho thấy bằng chứng rõ ràng rằng khách hàng muốn một loại dưa đậm đà hơn. Tuy nhiên, nghiên cứu RDE lại hé lộ điều gì đó còn quan trọng hơn với Vlasic mà đến lúc này đã trở thành "lỗi mốt" nếu quý vị đã đọc *Chương 2 - Phép tính và phê của Maxwell*: Không chỉ có một khách hàng mua dưa muối, mà có tới ba khách hàng khác nhau, muốn có loại dưa đậm đà, vừa phải hoặc nhạt nhưng phải giòn. Chỉ ít lâu sau đó, bằng chứng là Vlasic đã giới thiệu dòng sản phẩm dưa muối của mình khác biệt hẳn với Low Salt hay Zesty. Dưa muối Zesty, loại có tác động cao nhất, hóa ra là *loại dưa*

*muôi bán chạy nhất tính đến nay và có lẽ là trong mọi thời đại. Sử dụng các nguyên tắc RDE, làm việc với các chuyên gia công nghệ và người tiêu dùng, Vlasic đã giải mã được món dưa muối.*

Với bộ phận tiếp thị của Vlasic, rõ ràng phải có cách nào đó để phát hiện ra sự tiếp nối khẩu vị của khách hàng. Giờ đây, điều đó là một ý tưởng đơn giản nhưng không hoàn toàn như vậy khi quý vị là người đầu tiên nhận ra phân khúc giác quan này và những “quy tắc” mới thật sự điều chỉnh một nhóm sản phẩm. Làm thế nào quý vị có thể truyền đạt những phát hiện mới này cho người tiêu dùng, những người không ngồi đâu đó chờ đợi món dưa muối tiếp theo? Các chuyên gia tiếp thị của Vlasic sáng tạo ra một hệ thống thang nhiệt kế mà họ ghi rõ trên mỗi bình dưa muối Vlasic để thể hiện rõ hương vị đậm nhạt ra sao. Vlasic không chỉ phát triển món dưa muối sử dụng RDE mà công ty còn phát triển cả bao bì đóng gói và cách truyền đạt. Điều này vẫn được sử dụng rộng rãi trong ngành công nghiệp thực phẩm. Hình 3.1 cho thấy một ví dụ về mức độ biến đổi hiện đại của hệ thống thang chia độ này, dựa trên “độ cay” của ớt. Hệ thống rất rõ ràng và cho người tiêu dùng biết chính xác họ ở vị trí “tác động” nào - rất dễ nhớ, dễ truyền tải và chứng tỏ rằng sự khác biệt giác quan đồng nghĩa với lợi nhuận của doanh nghiệp. Phần còn lại, như họ nói, là lịch sử món dưa muối và một chút huyền thoại dưa muối.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Hình 3.1** Một ví dụ về hệ thống thang nhiệt kế đo hương vị do Vlasic phát triển, nhưng hiện được sử dụng rộng rãi để đánh giá “tác động” như độ cay của ớt. Màu sắc thay đổi từ xanh lục (nhẹ, bên trái) đến vàng (giữa) rồi tới đỏ (cực cay, phải).



## NƯỚC XỐT MỠ ỚNG: CÂU CHUYỆN VỀ PREGO

Câu chuyện cuối cùng của chúng ta về phát triển thực phẩm dựa vào RDE có thể là câu chuyện ăn sâu nhất vào tâm khảm tác giả bởi một kết quả của câu chuyện này là tầng tầng lớp lớp giá hàng bày bán nước xốt mỳ ống. Tác giả có thể kể với sinh viên Đại học Ẩm thực Italia tại Pollenzo về cách sản xuất ra nước xốt mỳ ống *một cách khoa học*, dù nó được làm từ *pomodoro*, hay “táo vàng”, tức là cà chua trồng tại Italia.

## CÓ NGƯỜI NÓI “CÀ CHUA”

Về mặt kỹ thuật, cà chua là một loại quả<sup>1</sup>, mặc dù vào năm 1893, Tòa án Tối cao phân xử vụ *Nix kiện Hedden* rằng cà chua được coi là một loại rau. Theo Bộ Nông nghiệp Hoa

<sup>1</sup> Chính là bầu nhụy đã chín của một cái cây.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Kỳ (USDA), mỗi người Mỹ tiêu thụ xấp xỉ 22 cân cà chua mỗi năm. Hơn một nửa mức tiêu thụ cà chua ở dưới dạng nước sốt cà chua nếm và nước sốt cà chua thường<sup>1</sup>. Trên thực tế, người Mỹ tiêu thụ nhiều cà chua hơn bất kỳ loại quả hay rau nào khác!

Nguyên thủy, cà chua được người Aztec và Inca trồng từ những năm 700 sau Công nguyên. Cà chua là sản vật của Mỹ cho nên việc người Italia sành sỏi các sản phẩm từ cà chua thật sự là nhờ nhập khẩu. Các cuộc thám hiểm của Columbus đã phát hiện ra loại quả này lần đầu vào năm 1493. Người châu Âu lần đầu tiên chú ý đến cà chua khi các nhà thám hiểm mang hạt từ Trung Mỹ về vào thế kỉ XVI. Cà chua nhanh chóng trở nên phổ biến ở các nước Địa Trung Hải nhưng vấp phải sự “kháng cự” khi tiến lên phía bắc. Đặc biệt, Anh quốc coi cà chua là thứ quả đẹp nhưng độc hại. Nỗi lo sợ này được lan truyền đến các thuộc địa của Mỹ và phải mất nhiều năm sau thì cà chua mới được chấp nhận rộng rãi. Vào đầu thế kỉ XIX, Creoles tại New Orleans đã biết thái nhỏ cà chua cho vào món xúp mướp tây và cơm trộn (jambalaya), nhưng ở đâu đó tại Mỹ và châu Âu, cà chua vẫn gần như chỉ là một loại cây cảnh trong vườn. Chỉ đến giữa thế kỉ XIX, cà chua mới dần được sử dụng rộng rãi ở khắp châu Mỹ<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Xem [www.fsa.usda.gov](http://www.fsa.usda.gov)

<sup>2</sup> Maguelonne Toussaint-Samat, *History of Food* (New York: Barnes & Noble Books, 2003); và James Trager, *The Food Chronology: A Food's Lover's Compendium of Events and Anecdotes from Prehistory to the Present* (New York: Henry Holt and Company, Inc., 1995).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Câu chuyện RDE với nước sốt mù ỗng bắt đầu giống như hai loại thực phẩm kia: với kết quả đầy thất vọng từ một cuộc kiểm nghiệm khẩu vị do hãng Campbell Soup thực hiện. Nếu ai đó biết đến cà chua thì đó chính là Campbell Soup, nhưng vào lúc dự án bắt đầu, Campbell chú ý nhiều hơn đến xúp và đang tìm hiểu về thế giới nước sốt cà chua dùng cho mù ỗng, khi đó vẫn do Ragu thống trị. Cố gắng tạo ra một thứ nước sốt mù ỗng kiểu Italia đích thực ở Mỹ là một thách thức lớn. Đó không chỉ là vấn đề đạt được tính đích thực; người ta muốn chế ra những sản phẩm cho món mù ỗng không khác gì những loại nước sốt mà các bà mẹ và những đầu bếp lừng danh đã làm tại Italia trong nhiều thập kỷ. Vấn đề là *khẩu vị của dân Mỹ*. Không ai rõ khách hàng muốn có gì trong một loại nước sốt. Quý vị đã thấy vấn đề tương tự khi chúng ta thảo luận về Maxwell House và dưa muối Zesty, có lẽ cùng lý do. Ở đây, chúng ta đang giải quyết các tiêu chuẩn xác định, hay xét từ quan điểm giác quan “đích thực” cũng như “mùi vị thơm ngon” có ý nghĩa gì đối với nước sốt, cà phê và thực tế là cả loạt sản phẩm. Malcolm Gladwell đã xác định được trong bài viết thấu đáo của mình, “The Ketchup Conundrum”<sup>1</sup>. Có các tiêu chuẩn xác định và đôi khi chúng ta không biết trông vào đâu khi muốn một sản phẩm mới đúng với tiêu chuẩn đó, chưa nói là còn cao hơn.

Theo các kiểm nghiệm khẩu vị của Campbell, dường như với nhóm phát triển gồm nhiều chuyên gia về cà chua thì

---

<sup>1</sup> Malcolm Gladwell, “The Ketchup Conundrum”, *The New Yorker* (6/9/2004: 128 - 135).

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

rõ ràng là có nhiều thứ trong nước sốt hơn là chỉ mỗi cà chua. Nhưng cụ thể là những gì? Chẳng ai rõ cần thêm gì, làm gì. Khi nói đến nước sốt mì ống, có rất nhiều chọn lựa. Điều này không giống như các hỗn hợp pha trộn cà phê thường chỉ gồm một số lượng hạn định ba đến bốn loại hạt cà phê kết hợp lại. Nó cũng chẳng giống với món dưa muối - một khi quý vị phải tiếp xúc với acid, tòi, ớt và một vài gia vị khác thì tức là quý vị đang ở trong thế giới dưa muối rồi.

Trong trường hợp của nước sốt mì ống, việc quan sát người tiêu dùng tại nhà họ (nhân khẩu học) và trò chuyện với họ (các nhóm trọng tâm) cho thấy một mô hình có phần rối rắm và đáng ngạc nhiên, nhất là với những ai kỳ vọng có một câu trả lời nhanh. Điều phát hiện là nhiều người trong các nhóm nghiên cứu và nhóm trọng tâm nói rằng họ không để nguyên sản phẩm như cách nhà sản xuất đã làm. Mỗi người tham gia đều muốn chia sẻ các công thức chế biến riêng của mình. Tất cả đều chế biến theo một kiểu gì đó đến mức sản phẩm họ mang ra cho gia đình mình vào bữa tối không còn giống với thứ nước sốt mì ống mà họ mua tại cửa hàng một chút nào. Nước sốt mà họ đem ra ăn là một thứ kết hợp của những gì họ mua và một phần của chính họ, *theo cách của riêng họ*.

“Mười lăm năm sau - khi mọi thương hiệu đường như đều đã có vô số sản phẩm, khó đánh giá được đây có phải là một đột phá hay không”, Malcolm Gladwell viết năm 2004. “Ở Ragu và Prego, người ta đang cố gắng chế ra một loại nước sốt mì đơn thuần khiến... (theo đúng cách thức) nó được làm tại

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Italia... Một khi quý vị bắt đầu chạy theo sự thay đổi đa dạng ở con người thì tính chính thống kiểu cũ sẽ chẳng còn nữa"<sup>1</sup>.

Công việc thực tế với Prego bắt đầu hơi khác một chút. Thay vì loay hoay với những nguyên liệu đã biết, nhóm phát triển thực hiện công việc ở nhà của mình. Quan sát những gì người ta làm với các loại nước xốt mì ống, họ nhanh chóng nhận ra rằng vấn đề không phải là thay đổi bốn loại nguyên liệu. Thực tế, đó cũng không phải là thực hiện bài tập của người chuẩn bị và chế ra một loại nước xốt hoàn chỉnh với tất cả các nguyên liệu - ít nhất không phải lúc mới đầu. Chiến lược phát triển để tạo ra những loại nước xốt hoàn chỉnh và phức tạp hơn xuất hiện vài năm sau đó, sau khi có lợi nhuận dễ dàng - nhưng chúng ta lại "cầm đèn chạy trước ô tô" mất rồi. *Thay vào đó, công việc thật sự là xác định chính xác xem phải làm gì - và chỉ khi đó mới làm việc đó.* Công việc khó khăn là suy nghĩ, đặc biệt trong một thế giới - nơi chẳng có gì để học theo cả. Cà phê và dưa muối đơn giản hơn rất nhiều so với nước xốt mì ống; chúng tạo ra phạm vi trải nghiệm giác quan hẹp hơn nhiều, cho dù các chuyên gia có nói gì chẳng nữa và cả cà phê lẫn dưa muối đều có chung đặc điểm là không có nhiều nguyên liệu để thêm bớt. Nước xốt mì ống thì có nhiều hơn, gần như một *bản giao hưởng* của các đặc điểm, gồm cả những đặc điểm mà nhà sản xuất có thể gắn cho sản phẩm lẫn những đặc điểm mà người tiêu dùng sẽ thêm vào trong quá trình chuẩn bị. Bên cạnh nồng độ hương vị cà chua, còn có hỗn hợp

---

<sup>1</sup> Sách đã dẫn.

các loại hạt hoặc gia vị, hương vị của chúng, đó là chưa kể mùi vị, độ ngọt và nồng độ chua, tất cả đều khác hẳn với vị cà chua đơn thuần.

Câu chuyện tiến triển khá trực tiếp, ít nhất là trong giai đoạn phát hiện giữa nỗ lực với kết quả mong muốn. Bộ phận phát triển sản phẩm ở Campbell nhanh chóng nhận ra tính chất phức tạp của vấn đề, xác định được sáu nguyên liệu mà họ tin giúp gia tăng mức độ ưa chuộng, chế ra 45 công thức *kết hợp khác nhau* cần cho kế hoạch RDE và tiến hành nghiên cứu. Logic của RDE vẫn rất đơn giản. Mục tiêu là tìm ra công thức kết hợp tốt nhất cho các nguyên liệu của nước sốt mỳ ống, với nhận thức về một quy tắc đơn giản tác động tới tất cả các trải nghiệm giác quan; nhiều hơn không nhất thiết đã là tốt hơn và khi cường độ cảm giác tăng (chẳng hạn độ ngọt) thì trước tiên người tiêu dùng sẽ nói rằng họ thích sản phẩm hơn, nhưng chung cuộc, với độ ngọt ở mức trung bình, người tiêu dùng sẽ thích sản phẩm nhất (đây là điểm tối ưu). Khi đạt được độ ngọt tối ưu này, độ ngọt càng tăng sẽ càng làm giảm mức độ ưa thích. Để thể hiện mối quan hệ cảm giác - mức độ ưa thích này, các chuyên gia phát triển đã kiểm nghiệm ít nhất ba mức khác nhau của mỗi nguyên liệu. Với sáu nguyên liệu trong nước sốt, đều ở ba mức độ, tổng số cách kết hợp sẽ là  $3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3 \times 3$ , hoặc 729. Rất may cho các chuyên gia phát triển và RDE, có những cách đi tắt. Không cần phải kết hợp tất cả 729 cách. Chỉ cần thực hiện 45 hoặc thậm chí 29 công thức là đủ. Con số 45 kiểu nước sốt là rất nhiều, nhưng như chúng ta sẽ thấy, kết quả thu được cực kỳ to lớn.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Một thử nghiệm với quy mô này - kiểm nghiệm khẩu vị đối với 45 kiểu nước xốt - cho thấy một dạng vấn đề hoàn toàn khác đối với bất kỳ chuyên gia phát triển sản phẩm nào. Người ta sẽ kiểm nghiệm 45 kiểu nước xốt khác nhau chính xác đến đâu? Không hề giống như kiểm nghiệm cà phê, một công việc có thể tiến hành dễ dàng với các máy pha cà phê. Và cũng không có việc gì giống như là mở nắp các lọ dưa muối, chẻ quả dưa chuột thành bốn miếng dài và chia từng lát cho bốn người. Nước xốt mì ống phải được làm rất nhanh, với sự chuyên chú cao để bảo đảm chúng nóng xốt (trong khoảng hai hoặc ba phút) hợp với món mì ống còn ấm mang cho người tham gia buổi kiểm nghiệm khẩu vị. Hình ảnh mà độc giả vẽ lên trong đầu là một nhóm ba bếp lò, mỗi bếp bốn chỗ đun, mỗi lần chế biến năm trong số 45 loại nước xốt, rồi đem từng mẻ phục vụ những người tham gia đang đợi sẵn và cứ thế lặp lại công việc này chín lần<sup>1</sup>. Rất cuộc, ở các thành phố khác nhau và với yêu cầu chuẩn bị 45 loại nước xốt khác nhau, công việc thực tiễn đã kết thúc, nước xốt được thử nghiệm và dữ liệu được thu thập từ hơn 300 người tham gia.

Trong bất kỳ RDE nào, mọi người đều nín thở cho tới khi có kết quả. Liệu các sản phẩm có thành công không? Liệu có một loại nước xốt mới đang chờ đợi? Trong trường hợp Prego, câu chuyện còn gay cấn đến mức khó ai có thể tin nổi. Nước xốt mì ống rất khác nhau, với một số sản phẩm kiểm nghiệm đạt kết quả tốt hơn và một số khác lại thấp hơn so với

---

<sup>1</sup> Mỗi người nếm một loại nước xốt (tổng cộng mỗi người thử 9 mẫu trong số 45 mẫu).

kỳ vọng. Tuy nhiên, kết quả thú vị nhất là có ba nhóm rõ rệt những người tiêu dùng nước sốt mì ống và có thể chinh phục mỗi nhóm bằng một loại nước sốt đạt điểm số 65 hoặc cao hơn trên thang điểm 100. Đây là một tin rất tốt lành. Nhưng còn nhiều điều hơn thế. Khi được hỏi họ muốn thế hệ nước sốt mì ống tiếp theo là gì, nhiều người tiêu dùng đã đề xuất những loại nước sốt với các nguyên liệu mới.

Để rút gọn câu chuyện dài dòng này, phần còn lại chỉ là lịch sử món nước sốt mì ống. Prego giới thiệu *cả loạt nước sốt, không phải chỉ một loại*, bao gồm cả loại nước sốt được xem là thông thường/truyền thống; một loại khác có vị cay, dành cho nhóm ưa “tác động mạnh”; và nhóm thứ ba dành cho thực khách thích pha trộn. Đây là các nhóm khẩu vị rất khác biệt, với ý thích khác nhau. Tất cả ba nhóm đều sẵn sàng với loại nước sốt mới. Và trong ba nhóm này, nhóm cuối cùng là quan trọng nhất. Tại sao? Vì thời đó, chưa có loại nước sốt thượng hạng trong siêu thị. *Và phần lớn người dân thậm chí chưa biết họ thích nó cho tới khi được nếm thử!*

Trong nhiều năm tiếp theo, bộ phận quản lý và phát triển sản phẩm ở Prego sử dụng mô hình RDE để tạo ra các loại nước sốt mới, với nguyên liệu mới, giống như ban quản lý ở General Foods tạo ra các loại cà phê hay ban quản lý Vlasic chế tạo dưa muối vậy. Thực tế, bức tranh “tạo ra một công thức” là một trong những kết quả của RDE vì các quy tắc định hướng cho những sản phẩm mới. Mô hình RDE định hướng cho việc phát triển không ngừng và giúp đảm bảo lợi nhuận,

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

trong khi nghiên cứu người tiêu dùng tiếp tục cho thấy việc chấp nhận sản phẩm với nấm, thịt, rau quả, rớt cuộc là một danh sách ngày càng nhiều các loại nguyên liệu.

Các đối thủ cạnh tranh cũng nhận ra giá trị quy trình kiểm nghiệm RDE của Prego. Không cần phải nhiều hơn, các thương hiệu cạnh tranh nhanh chóng học theo chiến lược của Prego và bản thân họ bắt đầu tung ra các sản phẩm nhằm thu hút các nhóm khách hàng này và trong một số trường hợp còn “mô xè” các sản phẩm của Prego để có thể thường thức mặt hàng đang ăn khách này. Ngày nay, sự cạnh tranh rất khốc liệt, lại được “tiếp thêm” bằng kinh nghiệm RDE đã giúp tạo nên sự thành công trên thị trường của Prego. Theo Mintel International, thị trường nước sốt mỳ ống tăng trưởng tới 1,6 tỉ đô la trong năm 2004 và khả năng tăng 6% trong năm 2007<sup>1</sup>. Hãy nhìn vào “chủ nhân” ban đầu của nhóm sản phẩm nước sốt là Ragu, công ty đã phải chứng kiến Prego xâm chiếm địa hạt của mình. Thành công của Prego đã biến Ragu phát triển từ một vài loại nước sốt thành rất nhiều loại, mà vẫn giữ được sức cạnh tranh. Ngày nay, Ragu cung cấp 36 loại nước sốt Ragu, dưới 6 thương hiệu phụ, tất cả đều tương tự như các nhóm phân khúc khẩu vị người tiêu dùng mà Prego đã phát hiện ra thông qua RDE. Danh mục phân loại bao gồm Old World Style, Chunky Garden Style, Robusto, Light, Cheese Creations và Rich & Meaty, có nghĩa là có đủ loại nước sốt tối ưu cho bất kỳ nam giới, phụ nữ và trẻ em nào ở Mỹ.

---

<sup>1</sup> Báo cáo Mintel, “USA, Food and Foodservice: Pasta Sauces”, 4/2005.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Lĩnh vực mà chỉ 15 - 20 năm trước vẫn rất ít lựa chọn thì nay đã phát triển thành một ngành công nghiệp thịnh vượng. Với sự gia tăng nhanh chóng các loại nước sốt trên các giá bày hàng, các nhà bán lẻ đang chứng kiến sự mở rộng đáng kể về mẫu mã và doanh số bán nước sốt mỳ ống. “Chúng tôi có cả gian hàng dài gần 20m dành riêng cho nước sốt mỳ ống - tăng gấp đôi so với năm trước”, Joe D’Allessandro, Tổng giám đốc Thị trường Thực phẩm Verducci ở Ringoes, New Jersey đã nói. “Giờ có rất nhiều lựa chọn cho các loại nước sốt chất lượng cao. Khách hàng thử dùng rất nhiều loại và mua cũng nhiều hơn”. Cửa hàng Turco’s ở Hartsdale, New York, bày bán hơn 20 thương hiệu nước sốt, bao gồm cả thương hiệu của chính họ sản xuất. Với giá bán 5,99 đô la cho một bình dung lượng 1 quart (tương đương 1,14 lít), nước sốt này bán được xấp xỉ 500 gallon (1892,7 lít) mỗi tuần<sup>1</sup>.

Bằng chứng nằm ở lĩnh vực tiêu thụ hoặc bán hàng. Ngày nay, khi đi dọc hai cánh cửa bất kỳ siêu thị nào, quý vị đều có thể thấy hàng chục loại nước sốt, nhiều loại trong số đó được sản xuất bằng cách sử dụng thế hệ dữ liệu RDE thứ nhất, thứ hai và thứ ba. Nhiều loại rất ngon và một số loại khiến quý vị thích mê, đồng thời vẫn có một số loại khác cho thấy tiềm năng của sự phân khúc này, làm cho quý vị nghĩ đến những triển vọng mới, chẳng hạn hải sản trong nước sốt - một điều gì đó khó hình dung nổi khi nhóm mặt hàng này mới ra đời và Prego là hãng đầu tiên phá bỏ các ranh giới.

---

<sup>1</sup> Nicole Potenza Denis, “Pasta Sauce Goes American”, *Specialty Food Magazine*, 11-12/2004: 44-48; [www.speciltyfood.com](http://www.speciltyfood.com)

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Và tại sao nó lại quan trọng với chúng ta? Malcolm Gladwell, người đã thảo luận các vấn đề RDE trong bài phát biểu tại Hội nghị TED 2004 ở Monterey, California như đề cập trong Chương 2, đã trả lời câu hỏi thế này:

“Trên thực tế, nó vô cùng quan trọng... Howard (Moskowitz) cơ bản đã thay đổi cách ngành công nghiệp thực phẩm nghĩ về việc làm cho quý vị hài lòng. Giả thiết số một trong ngành công nghiệp thực phẩm thường là cách tìm ra thứ mà người ta muốn ăn, thứ sẽ làm cho người ta hạnh phúc, chính là hỏi thẳng họ. Trong rất nhiều năm, Ragu và Prego có các nhóm trọng tâm... Và trong suốt những năm ấy... không một ai nói rằng họ muốn nước sốt thật đặc. Mặc dù ít nhất 1/3 trong số họ thực tế rất muốn vậy, sâu thẳm trong lòng. *Người ta không biết họ muốn gì*”.

Vậy điểm mấu chốt của câu chuyện Prego là gì? Trong thập kỷ tiếp theo, nhóm sản phẩm mới ấy đã đưa ra minh chứng đáng giá *hàng trăm triệu đô la* cho Prego. Monica Wood, lúc đó là Giám đốc Nghiên cứu thị trường cho Campbell, nhớ lại: “Ở đây có phân khúc thứ ba - những người thích nước sốt mỳ Ý với thật nhiều thứ bên trong - và nhóm này vẫn hoàn toàn chưa được khai thác. Cho nên vào khoảng những năm 1989 - 1990, chúng tôi tung ra sản phẩm Prego đậm đặc. Đó là một thành công rực rỡ”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Từ “The Ketchup Conundrum” của Malcolm Gladwell, sách đã dẫn.

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

## RDE LÀM GÌ VÀ THỰC SỰ NGƯỜI TA LÀM NÓ NHƯ THẾ NÀO?

RDE không chỉ là buổi chiều khoan khoái trong một căn phòng trị liệu, nơi những người tham gia tháo bỏ gông cùm liên quan đến công việc của mình và đón nhận một thái độ sáng tạo và mới mẻ. Nếu một người quan sát bên ngoài nhìn vào quy trình RDE này, người đó sẽ nói gì? Không hề có bài tập mẫu nhiệm nào cả, không hề có trải nghiệm “a ha”. Nó giống như một lớp luyện thi, hay thậm chí là một quy trình rắc rối mà các vận động viên phải vượt qua để tự huấn luyện mình trước một cuộc thi căng thẳng, quy mô và kéo dài.

Ba câu chuyện quý vị đọc trong chương này và chương trước - về cà phê Maxwell House, dưa muối Vlasic và nước xốt mỳ ống Prego - không phải nhờ một quản lý đột nhiên có được tầm nhìn về cà phê, dưa muối hay nước xốt đang ngự trị trên các giá hàng ở siêu thị, sẵn sàng chuyển sang những chiếc xe đẩy, về nhà và hy vọng là vào được trái tim người tiêu dùng. Ba sản phẩm nổi lên nhờ tâm trạng lo lắng của doanh nghiệp và thái độ sẵn sàng thử nghiệm của họ. Một đánh giá thông thường đối với sản phẩm cho thấy cách rất tự nhiên rằng sản phẩm chưa tốt như mọi người tưởng. Không hề có một phép màu nào hiện ra trong bức tranh và đột nhiên làm thay đổi mọi thứ cả. Không hề có vụ nổ “big bang” khi mọi thứ thay đổi mãi mãi vì một loại cà phê, dưa muối hay nước xốt mỳ ống mới xuất hiện. Thay vào đó, con người thay đổi theo thời gian. Luôn như vậy. Con người mới mẻ với những

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

gì họ thường mua. Trong một nền kinh tế chọn lựa, nơi hàng chục nhà cung ứng đang chờ đợi được bán hàng còn khách thì đang ngáp ngừng, điều tất yếu sẽ xảy ra. Người tiêu dùng tìm thấy những loại cà phê, dưa muối, nước sốt khác và đơn giản là thiên hướng khẩu vị của họ thay đổi.

Vậy RDE đã làm gì? Chúng ta không thể nhìn thấy bằng chứng về những thay đổi lớn trong các doanh nghiệp. Không hề có Dự án Manhattan cho dưa muối, cũng không có một nỗ lực quy mô lớn thật sự cho cà phê hay nước sốt. Hoàn toàn ngược lại - mọi việc vẫn như bình thường. Sự khác biệt duy nhất là, thời điểm này các bên liên quan quyết định *giải quyết vấn đề bằng việc hiểu sản phẩm của họ có tác dụng ra sao, tạo ra nhiều sản phẩm mẫu dựa trên một kế hoạch thử nghiệm bao quát thật nhiều lựa chọn, tiến hành những thử nghiệm tương đối quy mô, cố gắng học và điều chỉnh chiến lược của mình cho phù hợp.* Điểm cốt yếu là RDE được thực hiện có trình tự, đơn giản với tính nguyên tắc trong thiết kế, triển khai và phân tích dữ liệu. Niềm vui thật sự sẽ đến khi dữ liệu chuyển từ một loạt con số thành những chỉ số trung bình, từ chỉ số trung bình thành kết quả của các nhóm khác nhau với những khuynh hướng cảm giác riêng và cuối cùng là từ những nhóm rõ rệt này thành các phương trình. Cuối cùng, niềm vui rõ rệt nhất sẽ xuất hiện từ khả năng của công ty trong việc tạo ra một sản phẩm sử dụng mô hình RDE hay phương trình của các kết quả và chuyển tất cả tới tay một chuyên gia phát triển sản phẩm hoặc Trợ lý Giám đốc Thương hiệu, với không quá hai đến ba năm kinh

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

nghiệm. Đây là những bảo vệ tương lai của sản phẩm, sẽ tận hưởng những trải nghiệm đầu tiên của họ với các kết quả hữu hình của quá trình thử nghiệm. Và đó mới là một hành trình lý tưởng cho những năm tới.

### NHỮNG GỢI Ý THIẾT THỰC VÀ KIẾN THỨC KINH DOANH

Sẽ không có câu chuyện kinh doanh nào nếu thiếu đi đoạn kết, tức là những lời khôn ngoan cho quý vị sau khi suy ngẫm. Vậy chúng ta nên nói gì ở đây? Rằng quy trình rất đơn giản chẳng? Rằng đó chỉ là khoa học ứng dụng vào thực phẩm chẳng? Rằng chúng ta có được điều đó nhờ những bà mẹ của chúng ta? Không hẳn. Nếu chúng ta định nói những điều chúng ta học được, thì nó sẽ là thế này: Đừng vội đánh giá và lạy Chúa, hãy thôi tìm cách chọn một cách vui vui ý tưởng thử nghiệm bởi vì rất mạo hiểm. Thay vào đó, hãy làm theo phương pháp khoa học và cố gắng thử nghiệm - càng nhiều càng tốt. Chẳng hề mạo hiểm tí nào. Chắc chắn như vậy, phải tiêu tốn rất nhiều thời gian để sản xuất cà phê, dưa muối và nước xốt rồi tạo ra những sản phẩm chẳng ra sao cả. Nhưng các công ty đều làm theo mô hình, đồ thị và hướng dẫn giúp họ tạo ra các sản phẩm. Nếu có thì là họ đã học được rằng càng phán xét thì biết càng ít.

Có lẽ điều quan trọng nhất chúng ta có thể học được là KASM: Không ai sống mãi và việc tạo ra một số sản phẩm nghèo nàn trong quy trình thử nghiệm sẽ không làm tổn hại

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

đến những kê khai tài chính của công ty. IDEO, một trong những công ty tiên tiến nhất tại Hoa Kỳ, có câu truyền tụng: “Thất bại là mẹ thành công”<sup>1</sup>. Thất bại là mặt trái của quá trình thử nghiệm và chấp nhận mạo hiểm. Và nếu quý vị không chấp nhận mạo hiểm thì quý vị sẽ chẳng bao giờ thành công. Ví dụ, Charles Schwab đã thất bại rất nhiều lần trước khi tìm ra công thức thành công cho e-Schwab. Toàn bộ lịch sử công ty của ông là một chuỗi những rủi ro, thất bại, chỉnh sửa, rồi lại rủi ro - và đến đích. Sau rất nhiều thất bại như vậy, chính Schwab đã nghĩ ra thuật ngữ “những thất bại đáng quý”, điều giúp cho công việc kinh doanh vượt qua mọi rào cản. Ý tưởng về nhiều loại sản phẩm mẫu giúp loại bỏ rào cản tâm lý là sự lo sợ phạm sai lầm. Hầu hết các sản phẩm mẫu đều phải được tiếp nhận (và hơn thế) để tìm tới “đỉnh cao” trong khả năng được ưa chuộng!

Có lẽ, điều bất ngờ nhất mà các công ty học được là việc phát triển có thể có rất nhiều điều thú vị. Chẳng điều gì có thể ảnh hưởng được niềm vui “ghi bàn” dựa trên những quy tắc sản phẩm khám phá được qua nghiên cứu. Tính quy tắc của tự nhiên, cái thực tế rằng người ta có thể tạo ra những sản phẩm tuyệt vời với cách làm có kỷ luật dường như quá cứng nhắc và khoa học này, là một phần của phép màu xuất hiện vào thời kỳ đó. Đó là một phép màu đi theo người tham gia RDE cả đời và thường trở thành một phần trong các câu chuyện tự chọn lọc của người đó trong cuộc

---

<sup>1</sup> Tom Kelley, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* (NY: Currency, 2001).

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

đòi - cũng như là chủ đề của nhiều câu chuyện thương trường đã được trau chuốt.

## MỘT LỜI TỪ THẾ GIỚI BLOG: NƯỚC XỐT MỸ Ý CÓ GÌ CHUNG VỚI IPOD?

Eugene Wallingford trông như một giáo sư điển hình, thậm chí trong tấm ảnh ông đứng trước một hộp ngũ cốc Wheaties Cereal có trên trang web ("Sau cuộc thi viết đã Chicago, họ bố trí chúng tôi chụp ảnh cạnh cái hộp ngũ cốc không lồ này", ông kể với Alex Gofman bằng chất giọng nhẹ nhàng nhưng tràn trề sinh lực khi Alex gọi cho ông tại văn phòng). Wallingford là Phó giáo sư và Trưởng khoa Khoa học Máy tính tại Đại học Northern Iowa, đồng thời là một vận động viên viết đã rất hăng hái. Để bảo đảm rằng ông không bị nhầm (điều gần như không thể) với một huấn luyện viên khoa Điện kinh, Wallingford đã đặt tấm ảnh Rodin Thinker cạnh ảnh mình trên trang web. Ông là người nhiệt tình để xướng kiêu lập trình tốt bậc (extreme programming - XP, một trong những kiểu lập trình *mang tính thử nghiệm* và gây cảm hứng, trái ngược với hình thức thiết kế phần mềm được lên kế hoạch rành rẽ và trong hầu hết các trường hợp - ít nhất nếu quý vị thực hiện ở bên ngoài Bangalore - tốn kém và chậm hơn rất nhiều).

Có lần, trong khi đợi một trận bóng rổ mở màn, Wallingford đã viết một bài trên blog khiến chúng ta chú ý.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Trong bài blog có tên “Nước sốt mù Ý có gì chung với iPod?”<sup>1</sup>, ông phân tích bài viết “Ketchup Conundrum” của Malcolm Gladwell đã được đề cập ở phần trước, cùng với bài luận *Sản xuất tại Hoa Kỳ*<sup>2</sup> mà Paul Graham viết cho bản tiếng Nhật cuốn sách *Tin tức và Họa sĩ*<sup>3</sup> của mình. Cuốn sách của Graham cố gắng lý giải tại sao người Mỹ làm được một số thứ rất tốt nhưng lại tạo ra những thứ khác rất tệ.

Trong bài luận của mình, Wallingford “ngạc nhiên khi tình cờ phát hiện ý tưởng lớn giống nhau ở cả hai bài viết”, mặc dù dưới những hình thức khác nhau: “Thiết kế, tuyệt, thỏa mãn những nhu cầu mà người sử dụng không biết mình có”.

Cách tiếp cận đầu tiên đối với việc tạo ra một thiết kế tốt được lấy ví dụ qua mẫu iPod của Steve Jobs. Graham thuật lại việc ông đã cảm thấy thế nào sau khi mua một máy iPod (do chúng ta định dạng):

*“Tôi vừa mua một máy iPod và nó không chỉ đẹp. Nó đẹp đến ngạc nhiên. Vì nó làm tôi kinh ngạc nên chắc nó phải thỏa mãn những kỳ vọng mà tôi không biết mình có. Không nhóm trọng tâm nào phát hiện được điều này. Chỉ có một chuyên gia thiết kế xuất sắc mới có thể làm được điều đó.”*

---

<sup>1</sup> Wallingford, Eugene. “What Does the iPod have in Common with Prego Spaghetti Sauce?” Blog: 22/11/2004.

<sup>2</sup> Paul Graham, “Made in USA”, 11/2004. [www.paulgraham.com/usa.html](http://www.paulgraham.com/usa.html)

<sup>3</sup> Paul Graham, *Hackers and Painters: Big Ideas from the Computer Age* (Sebastopol, CA: O’Reilly Media, 2004).

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Một cách nữa lại hoàn toàn trái ngược với cách tiếp cận của Steve Jobs, dựa vào một chuyên gia thiết kế thiên tài để đánh giá tình trạng thế giới và tạo ra một sản phẩm giải đúng chỗ ngứa mà chẳng ai biết mình có cả. Cách tiếp cận tối ưu hóa của Prego, theo Wallingford, hơn hẳn truyền thống triết học *Nghệ thuật và Sợ hãi*:<sup>1</sup> tạo ra và thử nghiệm bằng rất nhiều hiện vật. Nhiều thứ sẽ không có đời sống riêng nhưng tập hợp lại, quý vị dễ tạo ra một thứ gì đó có giá trị hơn.

Nhưng có một lợi ích tiềm ẩn kín đáo nữa của cách tiếp cận RDE trong ví dụ về Prego, theo Wallingford: *Trong quá trình tạo ra rất nhiều thứ, các chuyên gia thiết kế vượt qua nỗi sợ sáng tạo, đặc biệt những thứ khác với những gì đã tồn tại. Thậm chí hay hơn nữa, những chuyên gia thiết kế như vậy có thể bắt đầu hình thành trực giác về những thứ có tác dụng và những thứ không thông qua kinh nghiệm đời dàu.*

Graham cố gắng hiểu lý do tại sao Hoa Kỳ rất giỏi trong việc thiết kế một số thứ, chẳng hạn phần mềm, nhưng lại rất tệ ở một số thứ khác, như xe hơi. Phán đoán của Graham cho các vấn đề với thiết kế xe hơi: Thay vì dựa vào cảm nhận về thiết kế tốt, các nhà sản xuất xe hơi Mỹ lại dựa vào các nhóm trọng tâm để nói cho họ biết người dân muốn gì.

Vậy tại sao Hoa Kỳ lại rất giỏi thiết kế những sản phẩm khác, chẳng hạn phần mềm? Người Mỹ được thúc đẩy bởi tốc độ, Graham tiếp tục và một số sản phẩm tốt hơn khi được làm thật nhanh mà không quá chú trọng đến việc làm cho nó “đúng đắn”.

---

<sup>1</sup> David Bayles và Ted Orland, *Art & Fear* (Eugene, OR: Image Continuum Press, 2001).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

*“Nếu quý vị chậm chân và quá tỉ mỉ, quý vị chỉ kết thúc bằng việc triển khai ý tưởng sai lầm ban đầu của mình mà thôi. Chậm trễ và tỉ mỉ là cách tối ưu hóa chưa chín muồi. Tốt hơn cả là nên tạo ra hàng mẫu thật nhanh và xem xem nó đem lại cho quý vị những ý tưởng mới gì”<sup>1</sup>.*

**Graham: “Làm thật nhiều mẫu, làm thật nhanh, làm để học hỏi”.**

Một trong những kiến thức quan trọng từ các ví dụ trong chương này và các chương trước là *hầu hết mọi người thậm chí không biết họ thích gì tới khi họ thử nó*. Allison học được điều này rất sớm từ sách vở nhưng cũng rất vui có được một sự xác nhận về mặt khoa học. Cho nên bà còn thu được gì khác từ chương sách này trong việc quảng bá sản phẩm mới của mình? Allison không có các nguồn lực để tiến hành một nghiên cứu định tính toàn diện tốn kém cả tiền bạc và thời gian, cũng không tin rằng công việc kinh doanh của mình có thể đáp ứng được việc thực nghiệm ngẫu nhiên hoặc một vài nhóm trọng tâm. Tình hình sẽ ra sao nếu ý tưởng của bà sai, sau khi mất nhiều tháng làm việc và một khoản vốn nhỏ (mà bà chưa có), bà đã tạo ra một phiên bản “tối ưu” của một sản phẩm không thể bán nổi - đúng là trong họa có phúc chăng?

Để nâng cao cơ hội thành công của mình, Allison cần tạo ra một loạt mẫu sản phẩm với nhiều đặc điểm khác nhau. Bà không phải e ngại sử dụng quá nhiều những đặc điểm này. Chẳng hạn, bà có thể thay đổi màu sắc từ lam nhạt sang

---

<sup>1</sup> Paul Graham, “Made in USA”, đã dẫn.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

lam đậm (theo một thiết kế thử nghiệm đơn giản) với các hoa văn khác nhau. Một phân tích khá đơn giản sẽ đem lại công thức kết hợp mà người tiêu dùng thích nhất. Với RDE, Allison khám phá ra rằng bà có thể bán sản phẩm ít gây tranh cãi hơn và có lẽ thu được lợi nhuận cao hơn.

## Chương 4

### **Làm thế nào để khiến mọi người cảm thấy hài lòng ngay cả khi họ phải trả thêm tiền**

**T**ừ Thông cáo báo chí của Alfa-Bank (Moscow, 19/9/2006):

Chương trình Alfa-Bank và Aeroflot đoạt giải Đối tác Đồng Thương hiệu châu Âu 2006 MasterCard - Moscow, Nga. MasterCard tại Châu Âu công bố tên những người giành được giải Đối tác Đồng Thương hiệu châu Âu MasterCard 2006. Chương trình Aeroflot-MasterCard-Alfa-Bank được công nhận là “Liên doanh thành công nhất trong năm 2005 - 2006”<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Thông cáo báo chí của Alfa-Bank, “Alfa-Bank and Aeroflot Programme Win the MasterCard 2006 European Co-Brand Partners of the Year Award”, Moscow, Nga, 19/9/2006.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Khi một ngân hàng tung ra một loại thẻ tín dụng mới, các lãnh đạo của ngân hàng không nhất thiết phải công bố mục tiêu của họ để đưa dự án của mình vào vị trí danh dự hoặc hé lộ những chi tiết bên trong các thông cáo báo chí. Mục đích kinh doanh là làm cho loại thẻ này thành công. Phần còn lại có tương quan trực tiếp với số lượng số 0 mà thẻ tạo ra.

Thị trường thẻ tín dụng rất lớn và đang tăng trưởng mỗi ngày với sự gia nhập của một tầng lớp trung lưu mới nổi ở châu Á và tại các nước đang phát triển khác. Mỗi tháng, người Mỹ đều tổ chức phát hành thẻ tín dụng ngân hàng nợ hơn 800 tỉ đô la<sup>1</sup>, một con số vượt xa cả tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của Australia<sup>2</sup>. Người Mỹ không đơn độc. Người Anh cũng nợ các tổ chức phát hành thẻ tín dụng ngân hàng 97 tỉ đô la (gần ngang GDP của New Zealand) và người Úc nợ 19 tỉ đô la (tương đương GDP của Panama). Còn căn cứ theo số dân năm 2004, mỗi nam giới Mỹ nợ 2.311 đô la, mỗi phụ nữ Anh nợ 1.616 đô la và mỗi trẻ em Úc nợ 950 đô la<sup>3</sup>.

Sự cạnh tranh nhằm thu hút được khách hàng rất khốc liệt giữa các tổ chức phát hành thẻ. Vậy làm thế nào quý vị khiến cho một loại thẻ mới thành công? Quý vị nói với một người điều gì để người ấy đăng ký và sử dụng một loại thẻ tín dụng của quý vị? Quý vị có khuyến mãi gì kèm theo một loại sản phẩm lâu năm, với vô số ngân hàng này ra những ý tưởng và quảng cáo thẻ tín dụng? Rủi thay, hầu hết các nỗ lực đều thất bại.

---

<sup>1</sup> Nguồn: [www.cardweb.com](http://www.cardweb.com)

<sup>2</sup> Nguồn: [www.cia.gov](http://www.cia.gov)

<sup>3</sup> Nguồn: [www.cardweb.com](http://www.cardweb.com)

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Xin chuyển đề tài một chút. Nếu quý vị bán đồ trang sức chứ không phải là thẻ tín dụng, làm thế nào quý vị hiểu được cái gì là trọng tâm để thông điệp của quý vị thuyết phục được khách hàng? Trong chương này, chúng ta xem xét hai vấn đề truyền thống được áp dụng RDE, cùng với cách tiếp cận, những phát hiện, những phần thưởng và một số kết quả đáng mừng và đáng ngạc nhiên. RDE khuyến khích cả MasterCard và Kay Jewelers thực hiện những việc cần thiết mà họ chưa bao giờ làm trước đó cả. Phần thưởng mang lại thấy rõ chỉ trong vòng vài tuần.

Như quý vị đã thấy trong các ví dụ về thế giới ẩm thực ở *Chương 2 - Phép tính cà phê của Maxwell House và Chương 3 - Chế biến món ngon: Những phát hiện chính từ Vlasic và Prego*, RDE không phải phép màu. Thay vào đó, RDE là cách thức nguyên tắc để kiến tạo quá trình phát triển nhằm bảo đảm thành công, đặc biệt khi khách hàng của quý vị thậm chí còn không hề biết rằng họ cần, muốn và thích cái gì. Nguyên tắc tạo ra nhiều nguyên mẫu (dù là các sản phẩm thực tế hay các quan niệm) theo một mục đích thử nghiệm, kiểm nghiệm các nguyên mẫu với thật nhiều khách hàng (những người phản hồi), tìm ra những nhóm khách hàng đặc thù dựa trên mô hình phản hồi của họ (phân khúc) và cuối cùng là tạo ra các quy tắc được áp dụng cho một loạt tối ưu hóa thông điệp (lời mời chào) trong hầu như tất cả các ngành phục vụ khách hàng.

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

## **THẺ TÍN DỤNG Ở HỒNG KÔNG: HSBC TÌM RA CÁCH CHÀO HÀNG ĐÚNG NHƯ THỂ NÀO**

Thẻ tín dụng không tự nhiên mà có. Chúng thường là kết quả của những thỏa thuận giữa một công ty thẻ tín dụng như MasterCard và nhiều ngân hàng.

Một vài năm trước vào một tối đầu tháng Mười một lạnh lẽo, nhóm liên doanh, lúc đó do Robert Wesley đứng đầu và Mava Heffler hỗ trợ, được tập hợp tại tầng hầm hăng MasterCard Inc., đại gia thẻ tín dụng đã ra mắt công chúng từ năm 2006 và thành danh với MasterCard. Cả hai thủ lĩnh đều là những chuyên gia tiếp thị lão luyện được giao nhiệm vụ hình thành một thương vụ giữa MasterCard và Ngân hàng Thượng hải Hồng Kông (HSBC).

Thương vụ đặt ra với MasterCard là phát hành một loại thẻ liên doanh gắn với sự kiện World Cup sắp diễn ra. MasterCard tìm kiếm những cơ hội mang tính chủ điểm như thế này để tạo ra một loại thẻ tín dụng mới. Loại thẻ gắn liền với World Cup chỉ là một trong những nhóm thẻ tín dụng được đề xuất trong năm đó. Tuy nhiên, câu chuyện về Hồng Kông này lại được quan tâm đặc biệt vì MasterCard sử dụng RDE để chiếm ưu thế, nhiều lần tạo ra những thương vụ liên kết thẻ hơn hẳn giai đoạn đầu của kế hoạch.

## **KẾT HỢP Ý TƯỞNG VÀ RDE ĐỂ TẠO RA LỜI CHÀO HÀNG THUYẾT PHỤC CHO HSBC**

Với hạn định hai tuần, rõ ràng nhóm MasterCard phải tiến hành thương vụ rất nhanh. Không đủ thời gian để tới

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

gặp các nhóm trọng tâm ở Hồng Kông, trò chuyện với một vài người tiêu dùng vào thứ Hai, thứ Ba và đến thứ Sáu thì lập kế hoạch cho thẻ tín dụng. Chuỗi công việc rất chuẩn mực đó vẫn được thực hiện trước kia không đem lại kết quả đột phá nào.

Có lẽ không có gì là quá ngạc nhiên khi MasterCard sử dụng RDE để tạo ra loại thẻ tín dụng HSBC gắn liền với World Cup. Ở đây, chính yếu tố *như thế nào* mới khiến chúng ta quan tâm vì RDE được sử dụng như một kế hoạch mẫu cho nhiều dự án thành công khác. Hãy theo đúng các bước để thấy một ngân hàng đã sử dụng RDE như thế nào trong một tình huống cực kỳ cạnh tranh và rất cần việc tư duy, truyền đạt nhanh, mạnh mẽ và hướng tới kết quả.

### **BƯỚC 1: GIAI ĐOẠN LÊN Ý TƯỞNG: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ, HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG, CHỈNH SỬA VÀ BIẾN NHỮNG Ý TƯỞNG ĐÃ SỬA THÀNH CÁC SILO<sup>1</sup>**

RDE khơi gợi ý tưởng. Về cơ bản, RDE làm cho MasterCard và HSBC xác định được những gì họ có thể đưa ra và những gì họ có thể quảng bá và sau đó thúc bách họ biến những ý tưởng này thành “silo” hoặc “bucket”. Bảng 4.1 cho biết mô hình sắp xếp cơ bản các silo cho thẻ tín dụng và cả những yếu tố thắng lợi cũng như thất bại. RDE tạo ra rất nhiều dữ liệu phong phú. Quý vị có thể hiểu được cả loạt ý

---

<sup>1</sup> Các nhóm có ý tưởng giống nhau (các yếu tố hay thông điệp), như ti lệ lõi xuất hay logo.

trường được kiểm nghiệm bằng RDE, cả về mặt chiến lược lẫn thực hiện, bằng những ý tưởng cơ bản và những cách thể hiện ý tưởng.

Hãy ghi nhớ rằng, với một nghiên cứu RDE, MasterCard càng kiểm nghiệm được nhiều yếu tố thì càng chắc chắn rằng những kết quả sẽ tạo ra một loại thẻ mà người tiêu dùng mong muốn. Sẽ không ích gì khi tung ra một loại thẻ tín dụng dựa trên việc kiểm nghiệm một số lượng ý tưởng rất hạn chế. Khách hàng chắc chắn không hào hứng nếu thông điệp không thuyết phục, hình ảnh sai và ý tưởng không có sức lôi cuốn. Do đó, bước đầu tiên này là bài tập, một bước không phải lúc nào cũng phổ biến nhưng luôn có tác dụng và cần thiết.

*Bảng 4.1* - Hiệu quả của một số yếu tố giành thắng lợi (hữu ích, in đậm), thất bại (tiêu cực, chữ nghiêng) và trung bình (chữ thường) cho thẻ tín dụng HSBC. Yếu tố hữu ích thể hiện tỉ lệ người tham gia thay đổi từ “không quan tâm” sang “quan tâm” đến loại thẻ. Hằng số bổ sung là tỉ lệ cơ bản của những khách hàng quan tâm đến loại thẻ, không có bất kỳ thông tin nào khác.

Mã	Thông điệp/Hình ảnh	Tiện ích (tác động)
	Hằng số bổ sung (chỉ số mức quan tâm cơ bản)	14

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

<i>Hình ảnh</i>		
VS7	Logo ngân hàng, logo World Cup trắng, quả bóng trắng	6
<i>Người tán thành</i>		
VS12	Hình ảnh Pele	4
<i>Những lợi ích đang có</i>		
SP2	Được Pele tán thành	4
SP3	Được Au Wai Lan tán thành	-3
<i>Tình cảm</i>		
ON5	Là chủ thẻ, quý vị được tích lũy điểm để hưởng thẻ điện thoại miễn phí	8
ON10	Là chủ thẻ, quý vị được đặt mua giảm giá một tạp chí thể thao	-1
<i>Lợi ích chung</i>		
EM4	Mỗi lần quý vị sử dụng thẻ, quý vị đã ủng hộ World Cup và nhận các món quà miễn phí cho mình	6
EM5	Mỗi lần quý vị sử dụng thẻ, quý vị đã ủng hộ World Cup và đóng góp cho các chương trình thể thao thanh niên ở địa phương	3
GE9	Chương trình điểm thưởng - sử dụng điểm để bù lại khoản phí thường niên/ chiết khấu dành cho các gói du lịch/ dặm bay/giảm giá tiền mặt/mua hàng	13

GE5	Bảo vệ việc mua sắm để không bị thất thoát, trộm cắp, hoặc hư hại tới 30.000 đô la Hồng Kông trong vòng 30 ngày mua hàng	11
GE6	Khấu trừ đặc biệt tại Hertz	-2
<i>Tên</i>		
MA8	Giới thiệu "Thẻ Đặc quyền Người hâm mộ Thể thao"	3
MA2	Giới thiệu "Thẻ Kỷ niệm World Cup 98"	3
<i>Đăng ký</i>		
AP4	Với việc đăng ký của mình, quý vị nhận được một đồng hồ lưu niệm World Cup	13
AP7	Với việc đăng ký của mình, quý vị được một thẻ tiền mặt tại nhà hàng trị giá 20 đô la Hồng Kông	-6
<i>Phần thưởng</i>		
AQ17	Tham gia vào một buổi rút thăm may mắn - 25 người trúng thưởng được một chuyến du lịch bao trọn gói dành cho hai người tới dự một trận đấu vòng loại World Cup tại Pháp.	13

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

AQ18	Tham gia một buổi rút thăm may mắn - 5 người trúng thưởng được một chuyến du lịch bao trọn gói dành cho hai người tới dự trận khai mạc World Cup tại Pháp.	12
------	--	----

Một trong những trách nhiệm chính của MasterCard là tạo ra hình ảnh thật của thẻ tín dụng, một hoạt động liên quan đến nghệ thuật. **Hình 4.1** cho thấy cách thể hiện đối với phần mặt trước của thẻ. MasterCard đã làm việc với một nhóm chuyên thiết kế những thẻ này. Nhóm đã tạo ra các diện mạo của loại thẻ mới. Không ai trong nhóm phát triển hiểu chính xác hình ảnh thật của thẻ sẽ quan trọng đến mức độ nào hoặc thẻ cần trông như thế nào. Đó là lý do tại sao nhóm kiểm nghiệm 15 mẫu khác nhau, một số mẫu với những hình ảnh phức tạp hơn, một số lại đơn giản hơn. Như quý vị sẽ thấy, những mẫu này hóa ra cũng chỉ là một tập hợp các yếu tố.

*Hình 4.1* - Ba thiết kế hình ảnh đại diện được sử dụng trong nghiên cứu RDE về thẻ tín dụng



## BƯỚC 2: KẾT HỢP CÁC YẾU TỐ THÀNH NHỮNG KHÁI NIỆM KIỂM NGHIỆM NGẮN VÀ HƯỚNG DẪN KHÁCH HÀNG XẾP HẠNG NHỮNG KẾT HỢP KHÁC NHAU NÀY

Quý vị sẽ tìm hiểu chi tiết hơn nữa ý tưởng về những biến đổi có hệ thống ở cuối chương này (xem phần dưới) và trong *Chương 5 - Khám phá về các đôi thủ nhiều hơn cả chính họ - một cách hợp pháp!*, chương cung cấp ví dụ về một tạp chí điện tử dành cho thiếu niên. Còn bây giờ, đây là một phương pháp hệ thống để thay đổi cách kết hợp đã cho phép MasterCard dự đoán tác động hoặc mối quan tâm của khách hàng ở mỗi yếu tố của kết hợp. Chỉ cần ghi nhớ rằng *RDE thay đổi một cách có hệ thống các kết hợp*. Cách tiếp cận có hệ thống này là chìa khóa vì từ đó sẽ nảy sinh khả năng xác định xem mỗi yếu tố riêng biệt thực tế đóng góp gì cho tỉ lệ đăng ký thẻ - và tương tự ở từng cấp độ người tham gia.

Thiết kế thử nghiệm RDE đặc trưng bao gồm những quảng cáo thẻ tương tự như những lời mời chào gửi qua thư. Mỗi quảng cáo thẻ hoặc ý niệm chung đều hàm chứa một yếu tố hình thành từ năm silo (tập hợp) khác nhau. Ở giai đoạn hình thành ý tưởng, nhóm đã nảy ra tới tám silo khác nhau, nhưng thiết kế thử nghiệm RDE sử dụng trong dự án này lựa ra ba, bốn hoặc năm silo cụ thể cho một mẫu kết hợp riêng và thể hiện một yếu tố từ mỗi silo đã chọn<sup>1</sup>. Theo thời

---

<sup>1</sup> Để làm cho công việc của người tham gia dễ dàng hơn, RDE giới hạn số lượng silo trong một khái niệm. Trong nghiên cứu này, con

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

gian, những người tham gia thử nghiệm kiểm chứng tất cả các yếu tố, thiết kế thử nghiệm dựa trên số liệu thống kê bảo đảm điều đó.

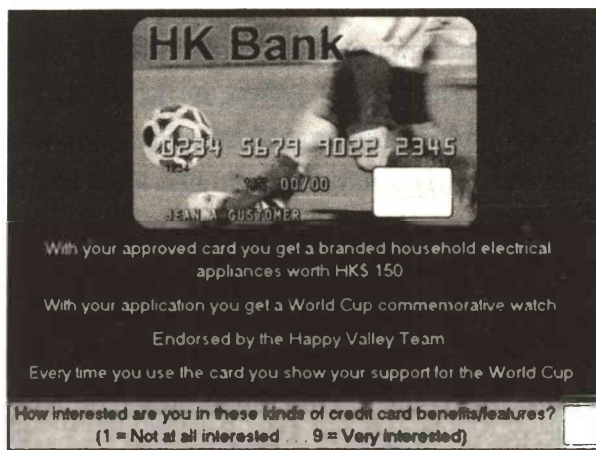
Một trong những kết quả tất yếu của việc toàn cầu hóa RDE là nhu cầu phải có tất cả các tài liệu kiểm nghiệm bằng ngôn ngữ phù hợp để các bên đều có thể hiểu những gì họ đang làm. Mỗi quan tâm này cũng áp dụng cho dự án thẻ tín dụng. MasterCard đã dịch các yếu tố cho những ý niệm chung khác nhau sang tiếng Trung và sau đó có một nhóm dịch giả khác “dịch ngược” các cụm từ tiếng Trung sang tiếng Anh. Trong bất kỳ RDE nào, chiến lược này đều hiệu quả vì nó cho biết liệu các ý tưởng trong các yếu tố ý niệm chung có thực sự đủ rõ ràng để trụ vững qua quá trình dịch không. Nếu “bản dịch ngược” lúng túng, thì đây chính là một lời cảnh báo sớm rằng các ý tưởng có gì đó không ổn.

Ở **Hình 4.2**, quý vị có thể thấy một ý niệm chung về loại thẻ World Cup trông như thế nào bằng tiếng Anh và một ý niệm khác bằng tiếng Trung ở **Hình 4.3**. Máy tính tạo ra tất cả các dạng kết hợp có thể có ở Hồng Kông trong suốt quá trình phòng vấn RDE.

*Hình 4.2* - Một ví dụ về ý niệm chung World Cup đối với các thẻ tín dụng được thực hiện bằng tiếng Anh bởi một chương trình máy tính đã xáo trộn rồi khốp các yếu tố ý niệm chung theo mẫu được định rõ bằng RDE.

---

số đó là 5. Trong trường hợp khác, có thể là một số khác (3, 4, hoặc 6, tùy thuộc vào thiết kế RDE cụ thể).



Hình 4.3 - Một ví dụ khác về ý niệm chung World Cup đối với thẻ tín dụng, bằng tiếng Trung.



## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

### ĐÀM THOẠI KỸ THUẬT: THÔNG TIN BỔ SUNG CHO “ĐỘC GIẢ KỸ THUẬT”

*Chú thích:* Thông tin còn lại trong bước 2 là dành cho độc giả, những người muốn hiểu rõ hơn về quy trình RDE. Quý vị không nhất thiết phải hiểu rõ nó thì mới khai thác được sức mạnh của RDE - quy trình này đã được tự động hóa với công cụ là web. Nếu quý vị quyết định dành vài phút lướt qua nó, quý vị có thể thấy rằng nó không quá phức tạp và thậm chí còn rất tao nhã.

Chúng tôi minh chứng cách tiếp cận này bằng một dự án tiêu chuẩn và dễ hiểu gồm 36 yếu tố. Thiết kế thử nghiệm cụ thể bao gồm 6 silo và 6 yếu tố mỗi silo<sup>1</sup>, tạo nên một *cấu trúc hỗn hợp*. Mỗi lần thiết kế được chọn (một thiết kế có thể áp dụng cho từng cá nhân tham gia một hoặc nhiều lần, tùy thuộc vào tổng số yếu tố), công cụ RDE lại chọn ra *một tập hợp*<sup>2</sup> các silo và yếu tố khác nhau. Kiến trúc cơ bản này được duy trì, nhưng mỗi người sẽ kiểm nghiệm một dạng hoán vị hoặc sắp xếp khác nhau của kiến trúc cơ bản này<sup>3</sup>. 36 yếu tố tạo ra 48 kiểu kết hợp độc nhất vô nhị<sup>4</sup> cho mỗi người. **Bảng 4.2** cho biết kiến trúc cơ bản này (một phần) cho mỗi người tham dự.

---

<sup>1</sup> Một số lượng lớn các thiết kế khác nhau đã có sẵn.

<sup>2</sup> Và/hoặc theo trật tự khác.

<sup>3</sup> C. Marketo, A. Gofman, H. R. Moskowitz, “A New Way to Estimate Interaction in Conjoint Analysis”, biên bản Hội nghị Cảm trắc học (Sensometrics) lần 7, Davis, CA, 2004.

<sup>4</sup> Tùy thuộc giới hạn thống kê. Có thể một kết hợp các yếu tố chẳng bao giờ được lặp lại.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Chẳng hạn, B5 chỉ yếu tố thứ 5 trong silo B. Các ô bỏ trống có nghĩa là ý niệm chung chỉ có ba yếu tố. Chúng tôi chỉ trình bày 10 hàng đầu tiên của thiết kế này, để độc giả cảm nhận xem một thiết kế trông như thế nào.

**Bảng 4.2**

Ví dụ về một cấu trúc thiết kế thử nghiệm gồm 6 silo (ký tự A - F) và 6 yếu tố mỗi silo (số 1 - 6)

Ý niệm chung	Yếu tố			
1	A5	B5	D3	F6
2	A2	B5	D4	F4
3	B2	C3	E4	
4	A4	B1	E1	
5	A1	C5	D6	F3
6	A5	B1	D2	F3
7	A3	B4	C4	F2
8	A3	D3	C4	F2
9	B2	D3	E4	
10	A3	C2	D2	E1

**BƯỚC 3: TIẾN HÀNH NGHIỆN CỨU TẠI HỒNG KÔNG VÀ THU THẬP DỮ LIỆU NGƯỜI TIÊU DÙNG**

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Điều thú vị về RDE là một khi thiết kế được chọn và các cuộc phỏng vấn được sắp xếp, quy trình sẽ tự động, nhanh gọn và hiệu quả. Nghiên cứu thẻ tín dụng của chúng tôi triển khai rất nhanh ở Hồng Kông, chỉ mất ba ngày, không tốn mấy công sức; các cuộc phỏng vấn dựa trên máy tính bảo đảm cho sự đơn giản này.

### **BƯỚC 4 - 7: VẬY CHÚNG TA HỌC ĐƯỢC GÌ VÀ KẾT QUẢ LÀ GÌ?**

Kết quả là một loại thẻ tín dụng được phát hành đúng dịp World Cup. Thẻ tín dụng đạt được nhiều kỳ vọng trong tháng Một và tăng gấp đôi như kế hoạch. Thời điểm đó, sáu ngân hàng tung ra các loại thẻ World Cup khác nhau; chỉ có thẻ HSBC tồn tại nhờ triển khai RDE nhanh, đơn giản và tiết kiệm.

Hãy cùng xem xét những gì tiếp thu được và những gì làm cho dự án này thành công. Hãy cùng tổng kết những phát hiện quan trọng, định ra các quy tắc và đưa ra những đề xuất cụ thể (những lợi ích thật sự của RDE):

1. Dữ liệu thu được rất nhanh từ nhiều người sử dụng thẻ tín dụng tại địa phương. Chỉ một bộ phận người tham gia là khách hàng của HSBC. Phát hiện thú vị này có nghĩa rằng loại thẻ mới phát triển có thể thu hút khách hàng mới từ các ngân hàng khác và làm tăng thêm đội quân khách hàng hài lòng của HSBC.

2. Hàng số bổ sung rất thấp, 14, có nghĩa là, với những khách hàng thẻ tiềm năng này, ý tưởng đơn thuần về một loại thẻ tín

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

dụng không quan trọng tí nào. Chi khoảng một phần bảy (14%) nghĩ rằng thẻ này - không cần thông điệp - sẽ nhận được mức xếp hạng 7 - 9 (rất quan tâm đến thẻ tín dụng với các lợi ích/đặc điểm được liệt kê). Nó phải là thông điệp đúng, hoặc quảng cáo thẻ sẽ bị gạt bỏ. Điều tương tự thường xuyên xảy ra ở Hoa Kỳ. Các loại thẻ tín dụng là một mặt hàng; thư từ hoặc tờ rơi ở ngân hàng gần như tự động bị vứt bỏ.

3. Hai nhóm tư duy thẻ tín dụng xuất hiện từ quá trình phân khúc - và dĩ nhiên, kèm với đó là hai loại thông điệp kích lệ - hàng mua sắm và lối sống. HSBC có thể sử dụng những ý tưởng này làm "lưới câu" cho loại thẻ mới của mình. Ba ý tưởng phân khúc này rất hiệu quả với cả phân khúc mua sắm và lối sống cũng như tổng thể (giá trị tiện dụng là 13). RDE gợi ý, đây chính là "những yếu tố bắt buộc" xuất hiện đầu đó trong chu trình quảng cáo:

Chương trình điểm thưởng - sử dụng điểm để bù lại khoản phí thường niên/chiết khấu dành cho các gói du lịch/dặm bay/giảm giá tiền mặt/mua hàng	13
Với việc đăng ký của mình, quý vị nhận được một đồng hồ lưu niệm World Cup	13

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Tham gia vào một buổi rút thăm may mắn - 25 người trúng thưởng được một chuyến du lịch bao trọn gói dành cho hai người tới dự một trận đấu vòng loại World Cup tại Pháp	13
---	----

4. Những người tham gia ở Hồng Kông dường như có hai kiểu tư duy. Yếu tố thứ nhất, hứa hẹn điểm thưởng, nói đến mong muốn nhận được gì đó miễn phí. Các yếu tố thứ hai và thứ ba (đồng hồ lưu niệm và chuyến du lịch tới Pháp) kết hợp cả “hàng” và ước muốn được tham gia vào World Cup. Như chúng ta đã đề cập, khi MasterCard *phân khúc đối tượng theo mô hình tiện ích của họ*, hai phân khúc này xuất hiện rất sớm. Khoảng một nửa số người tham gia thuộc về phân khúc Hàng hóa và nửa kia thuộc về phân khúc Lối sống. Rõ ràng, phân khúc Người mua/Hàng hóa sẽ chấp nhận một phần ý tưởng Lối sống và ngược lại. Do đó, *chiến lược phải kết hợp thông điệp cho cả hai nhóm khác nhau này bởi vì họ không hề đối lập nhau* (xem **Bảng 4.3**).

**Bảng 4.3** - Các ý tưởng cho thẻ tín dụng hàng đầu ở Hồng Kông và hai nhóm tư duy chính phát hiện được.

	<b>Tổng</b>	<b>Người mua hàng hóa</b>	<b>Lối sống</b>
--	-------------	---------------------------	-----------------

## Howard R. Moskowitz &amp; Alex Gofman

Hàng số/"Mối quan tâm cơ bản"	14	26	9
Các yếu tố thắng lợi, phân khúc Người mua/Hàng hóa			
Với thẻ được chấp thuận, quý vị được nhận một đồ điện tử gia dụng có thương hiệu trị giá 300 đô la Hồng Kông	11	16	7
Chương trình điểm thưởng - sử dụng điểm để bù lại khoản phí thường niên/chiết khấu dành cho các gói du lịch/dặm bay/giảm giá tiền mặt/mua hàng.	13	16	11
Với việc đăng ký của mình, quý vị nhận được một đồng hồ lưu niệm World Cup	13	15	11
Các yếu tố thắng lợi, phân khúc Lối sống			

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Tham gia vào một buổi rút thăm may mắn - 25 người trúng thưởng được một chuyến du lịch bao trọn gói dành cho hai người tới dự một trận đấu vòng loại World Cup tại Pháp.	13	9	19
Tham gia một buổi rút thăm may mắn - 5 người trúng thưởng được một chuyến du lịch bao trọn gói dành cho hai người tới dự trận khai mạc World Cup tại Pháp.	12	9	17
Với thẻ được chấp thuận, quý vị được nhận một phiếu quà tặng tại một cửa hàng đồ thể thao, trị giá 300 đô la Hồng Kông	12	8	16

5. Quá trình phân khúc bảo đảm cả việc phát hành ngay lập tức thẻ tín dụng lẫn những giao tiếp sau đó với khách

hàng. Kết quả đáng mừng là một loạt thông điệp đánh trúng cả hai phân khúc và theo thời gian, là loại thẻ tín dụng có lợi nhuận cao thu hút người tiêu dùng chứ không phải được xem như một loại thẻ phiến phúc khác.

6. Trong **Hình 4.4**, quý vị có thể thấy hình ảnh phát hành thẻ tín dụng “tôi ưu hóa” (đại diện) và thông điệp phát hành có được từ nghiên cứu MasterCard. Lưu ý rằng các hình ảnh đóng một vai trò thứ yếu trong việc thúc đẩy thẻ HSBC. Thật sự thì chính là thông điệp - đặc biệt là loại thông điệp chính xác. Nó đặc biệt nhạy bén với ngôn ngữ và đặc điểm của các phân khúc, chứ không chỉ xem xét các dữ liệu tổng thể.

*Hình 4.4* - Phát hành thẻ tín dụng tối ưu (tiếng Anh), trình bày rõ thông điệp và một hình ảnh đại diện.

**As a card holder you get to accrue points to get free  
phone cards  
With your approved cards you get a gift certificate to  
local sporting goods stores worth HK\$300  
Participate in Luckey Draw-25 winners get all expenses  
paid trip for 2 to a World Cup early round match in France  
With your application you get a World Cup  
commemorative watch**



## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

**ĐỒ TRANG SỨC CHO NGÀY CỦA CÁC MẸ: LÀM THẾ NÀO KAY JEWELERS THÊM ĐƯỢC GẦN 500 ĐÔ LA CHO MỖI MÓN ĐỒ TRANG SỨC ĐƯỢC MUA NHÂN NGÀY NÀY**

Nếu thẻ tín dụng làm xuất hiện con người kinh tế trong tất cả chúng ta thì đồ trang sức lại làm xuất hiện khía cạnh khác của chúng ta, tương ứng với tình cảm. Đồ trang sức thể hiện sự yêu thích, thành tích và đôi khi quyền lực. Con người đã chinh phục, tước đoạt, tàn sát và làm nhiều việc khác nữa để giành được ngọc ngà châu báu. Nhưng đồng thời, một thứ đồ trang sức cũng có thể thể hiện những tình cảm sâu lắng nhất của con người.

Tom Kelly của hãng IDEO, người thường được nhắc đến như là nhân vật đã mở khóa chiếc hòm phép thuật cách tân cho giới doanh nghiệp Mỹ, tin rằng “các sản phẩm ngày nay ngày càng mang tính trải nghiệm hơn và rằng các dịch vụ đang khuyến khích những mối quan hệ”<sup>1</sup>. Làm thế nào để mở khóa được cái hòm báu vật này của khách hàng; những thông điệp gì khơi gợi tình cảm của họ và tạo ra những mối quan hệ lâu dài?

Với lời giới thiệu có phần dài dòng này, chúng ta hãy cùng xem ví dụ thứ hai về thông điệp, kết hợp cả yếu tố tình cảm lẫn kinh tế vào cùng một câu chuyện. Shaw's là một trong những công ty trang sức do Sterling Jewelers Inc. sở hữu và là một bộ phận của Tập đoàn Signet, chuỗi bán lẻ lớn

<sup>1</sup> Tom Kelley, *The Art of Innovation Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* (Currency: NY, 2001).

nhất thế giới chuyên về đồ trang sức tinh xảo. Sterling điều hành 12 logo ở Hoa Kỳ (Kay Jewelers, JB Robinson, Belden, Friedlander's, Goodman, LeRoy, Mark & Morgan, Osterman, Roger's, Shaw's, Weisfield và Jared, the Galleria of Jewelry). Hơn nữa, Sterling còn sở hữu xấp xỉ 1.100 cửa hàng bán lẻ ở Hoa Kỳ; công ty mẹ của hãng tại Anh điều hành hơn 600 cửa hàng (bao gồm H. Samuel, Ernest Jones và Leslie Davis).

Sau đợt bùng nổ cuối thập niên 90, khi ngành công nghiệp đồ trang sức đạt mức tăng hai con số về doanh số trong một vài năm, tăng trưởng bắt đầu chững lại<sup>1</sup>. Cạnh tranh trở nên quyết liệt hơn. Lợi nhuận cũng bị ảnh hưởng.

Mục đích của dự án RDE đồ trang sức là phát triển một loạt thông điệp giúp tăng mức độ ưa thích để một khách của Shaw's phải mua một *món hàng* nhân Ngày của Mẹ. Mục đích thứ hai là tăng mức tiền mua hàng. Câu chuyện của chúng tôi còn có một ẩn ý nữa. Gần như tất cả người Mỹ trên 18 tuổi đều nhận được đủ loại quảng cáo mỗi ngày. Ước tính gần 17 tỉ catalogue được gửi tới người tiêu dùng mỗi năm - xấp xỉ 59 catalogue cho mỗi nam giới, phụ nữ và trẻ em ở Mỹ, hoặc gần 190 cho mỗi hộ một năm. Chỉ riêng Victoria's Secrets đã in hơn 1 triệu catalogue mỗi ngày<sup>13</sup>. Ngành tiếp thị trực tiếp tiêu thụ 3,6 triệu tấn giấy mỗi năm, chiếm hơn 13% tổng lượng giấy in và viết. Cũng như thẻ tín dụng, các quảng cáo mua hàng nhìn

---

<sup>1</sup> "Jewelry Sales Stay Even for 2002", tạp chí *Professional Jeweler* (13/10/2003);

[www.professionaljeweler.com/archives/news/2003/101303story.html](http://www.professionaljeweler.com/archives/news/2003/101303story.html)

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

chung đều không được trả lời, cho nên số tiền chi ra cho in ấn rơi thẳng xuống đáy, nhưng lần này không phải chỉ mức đáy mà là đáy thùng rác. *Làm thế nào một doanh nhân có thể làm cho các quảng cáo hoặc khuyến mãi của mình thành công hơn nữa?* Liệu có câu thần chú “Vùng oi mở ra!” để nhồi vào đầu người tiêu dùng không? Liệu có những thông điệp khác nhau cho những đối tượng khác nhau không?

## RDE GẶP GỠ QUẢNG CÁO TRANG SỨC

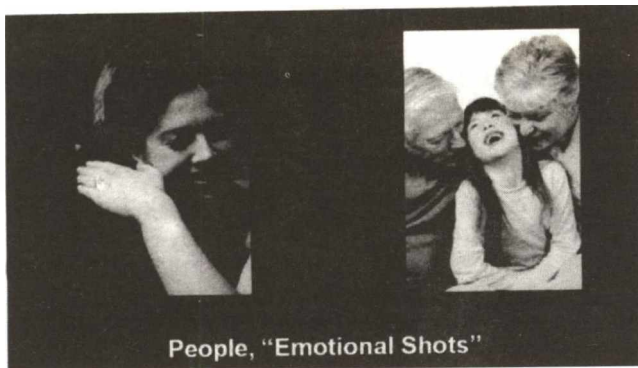
Đến giờ, cách tiếp cận đã rất quen thuộc: Tạo ra một loạt silo hoặc các nhóm cơ bản và trong mỗi silo, phát triển những thông điệp đơn giản. Các silo cho RDE này là Nhận thức Khách hàng, Lợi ích tình cảm, Công nhận thương hiệu, Các ký hiệu trưng bày, Các ký hiệu trang sức, Dịch vụ khách hàng, Giới thiệu tóm tắt, Bảo hiểm, Giá trị và Khuyến mãi, với tổng cộng 167 yếu tố. Nghệ thuật RDE trong truyền thông đang tạo ra những yếu tố này. Quý vị có thể xem các ví dụ về các yếu tố từ những silo này trong **Bảng 4.4** đối với nội dung và trong **Hình 4.5** đối với hình ảnh.

**Bảng 4.4** - Ví dụ về các silo và yếu tố cho đồ trang sức.

<i>Lợi ích tình cảm</i>
Cho những dịp kỷ niệm thực sự đặc biệt Đây là nơi tôi sẽ quay lại cho lần mua đồ trang sức tới Tôi cảm thấy thích khi người khác chú ý đến đồ trang sức tôi đang đeo
<i>Công nhận thương hiệu</i>
Hãng trang sức đáng tin cậy nhất nước Mỹ Tổng hành dinh đồ trang sức được chứng nhận
<i>Các ký hiệu trang sức</i>
Kim cương, khi không còn gì khác Đồ trang sức cổ điển với diện mạo hiện đại Đồ trang sức với diện mạo cổ điển

**Hình 4.5** - Các hình ảnh đại diện: Những hình ảnh này nhấn mạnh đến tình cảm và cảm xúc nhiều hơn là các đặc điểm sản phẩm. Các hình ảnh cố gắng tạo ra một cảm nhận tổng thể thay vì chỉ ra những đặc điểm cụ thể.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

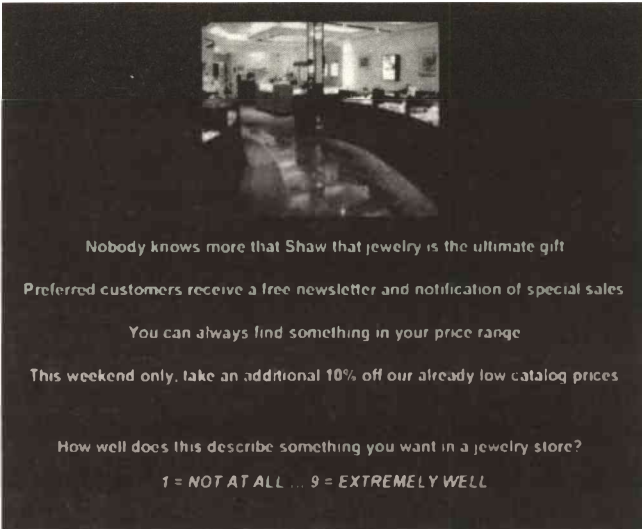


Việc tiến hành một đánh giá RDE đối với đồ trang sức theo đúng cách thức như tiến hành đánh giá RDE với thẻ tín dụng. Chỉ có chủ đề và dĩ nhiên cả người tham gia là khác.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Nhưng cách tiếp cận như nhau. Người tham gia được liên hệ từ các danh sách khách hàng đến địa điểm, nơi họ xem những khái niệm khác nhau trên màn hình máy tính, chẳng hạn khái niệm thể hiện trong **Hình 4.6**. Thang xếp hạng dễ sử dụng, quy trình này rất thú vị. Mục tiêu không phải là bán cho người tham gia một món đồ trang sức, mà là khám phá xem thông điệp gì sẽ khiến khách hàng tìm đến cửa hàng.

*Hình 4.6* - Ví dụ cho ý niệm chung về một cửa hàng đồ trang sức (hình ảnh là đại diện). Ý niệm chung trình bày thông điệp được vạch ra để khuyến khích khách hàng vào thăm một cửa hàng trang sức chứ không phải là chú ý đến sản phẩm.



Nobody knows more than Shaw that jewelry is the ultimate gift

Preferred customers receive a free newsletter and notification of special sales

You can always find something in your price range

This weekend only, take an additional 10% off our already low catalog prices

How well does this describe something you want in a jewelry store?

1 = NOT AT ALL ... 9 = EXTREMELY WELL

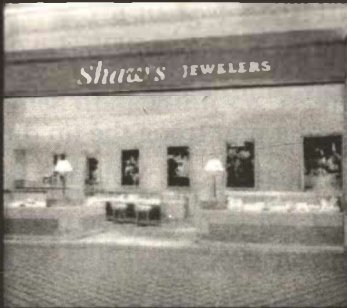
## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

“Cốt lõi” thật sự của dự án RDE cho đồ trang sức là tạo ra thông điệp và bán được nhiều đồ trang sức hơn. Trong lĩnh vực đồ trang sức, cũng như trong thế tín dụng, có ít nhất hai nhóm tư duy khác nhau rõ rệt. Với mục tiêu thảo luận của chúng ta, chúng tôi gọi là nhóm Lạc quan (Nhóm 1) và Bi quan (Nhóm 2). Quý vị sẽ thấy hai nhóm tư duy này được xác định như thế nào. Trong tiếp thị, khi chúng ta đặt tên cho các nhóm, việc này sẽ giúp ấn định trong đầu chúng ta một điều gì đó cụ thể về nhóm đó.

Tầm quan trọng của RDE ở đây không đơn giản là xác định hai nhóm tư duy khác nhau này. Có lẽ các phương pháp khác cũng có thể tạo ra những nhóm tương tự. Thay vào đó, Shaw’s quan tâm đến *thông điệp cụ thể* gì sẽ làm tăng sức mua. Đó là một khi chúng ta biết các nhóm, chúng ta biết cần nói gì, nói như thế nào và nói cho ai.


Quý vị có thể thấy những khác biệt rõ rệt giữa các nhóm này trong **Hình 4.7** (quảng cáo tốt nhất cho nhóm Lạc quan) và **Hình 4.8** (quảng cáo tốt nhất cho nhóm Bi quan).

**Hình 4.7** - Quảng cáo cửa hàng trang sức dành cho Nhóm 1 (Lạc quan)



The store designed for me  
Value, selection and service  
I walk out of the store feeling great  
This is the place I will come back for my next jewelry purchase

Hình 4.8 - Quảng cáo dành cho Nhóm 2 (Bi quan)



When I give or receive jewelry, I like it to be a surprise  
Certified jewelry headquarters  
I tend to go to the jewelry store where they allow me to shop at  
my own pace  
Jewelry with a classic look

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

**VẬY ĐIỂM MẤU CHỐT LÀ GÌ? LIỆU NÓ THẬT SỰ CÓ Ý NGHĨA CHO DÙ THÔNG DIỆP CÓ ĐÚNG HAY KHÔNG?**

Kay Jewelers đưa RDE vào một kiểm nghiệm chặt chẽ. Việc đánh giá kết quả này theo đúng một phác đồ mà nhiều chuyên gia tiếp thị trực tiếp sử dụng. Ở nhiều khía cạnh, nó rất quen thuộc với trải nghiệm Unilever (Brazil) mà quý vị đã đọc trong phần *Lời giới thiệu*. Bước đầu tiên trong phác đồ này thu thập các thông tin bổ sung về 169 người tham gia. Đây không phải là thông tin riêng tư; hầu hết các chuyên gia tiếp thị trực tiếp đều có thông tin, kể cả số người trong gia đình, lứa tuổi, giới tính, mức thu nhập và sở thích. Những thông tin đó có sẵn từ các công ty và được coi là công khai (cho dù chúng ta có thích hay không).

Bước thứ hai tạo ra một “quy tắc quyết định” hay phương pháp dùng để phân loại từng người tham gia vào một trong hai nhóm. Cần phát triển quy tắc và vận dụng nó để bất kỳ người mới nào cũng có thể quy vào nhóm phù hợp nhất. Tức là, bất kỳ người mới nào xuất hiện, quy tắc quyết định sẽ sử dụng thông tin công khai về người đó để gộp người đó vào nhóm của mình. Dĩ nhiên, việc quy nhóm đó không hoàn hảo, nhưng thường rất hiệu quả.

Bước thứ ba tạo ra hai bức thư, một cho nhóm Lạc quan và một cho nhóm Bi quan.

Bước thứ tư hình thành bốn nhóm đích, hai nhóm gọi là Lạc quan và hai nhóm gọi là Bi quan:

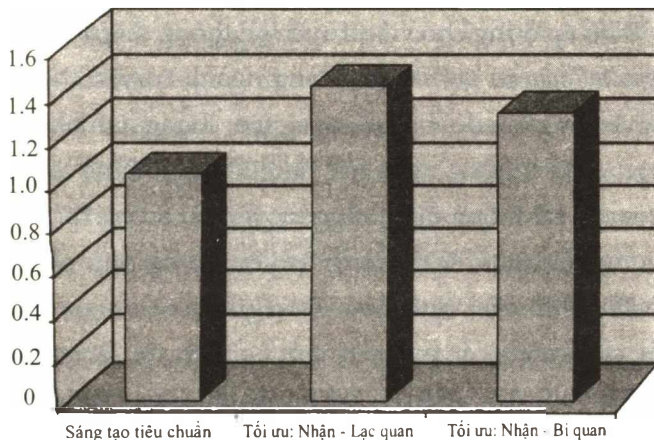
- 10.000 người Lạc quan nhận tờ rơi thiết kế cho nhóm Lạc quan
- 10.000 người Lạc quan nhận tờ rơi thiết kế cho nhóm Bi quan
- 10.000 người Bi quan nhận tờ rơi thiết kế cho nhóm Lạc quan
- 10.000 người Bi quan nhận tờ rơi thiết kế cho nhóm Bi quan

Kết quả của thử nghiệm có kiểm soát này xác thực ý tưởng RDE cho việc truyền tải thông điệp. Trong lịch sử, việc gửi thư tạo ra khoảng 1% phản hồi (cứ 1 trong số 100 người nhận được thư sẽ mua gì đó) và mức mua sắm trung bình trị giá 1.339 đô la. Việc gửi đi các tờ rơi đúng (sáng tạo đúng) cho nhóm đúng làm tăng mạnh số người mua hàng (*cải thiện 42%* cho nhóm Lạc quan và *27%* cho nhóm Bi quan). Thêm nữa, quy mô mua sắm *cũng tăng đến vài trăm đô la*. Quý vị có thể thấy kết quả tuyệt vời của dự án này được trình bày rất chi tiết trong **Hình 4.9**.

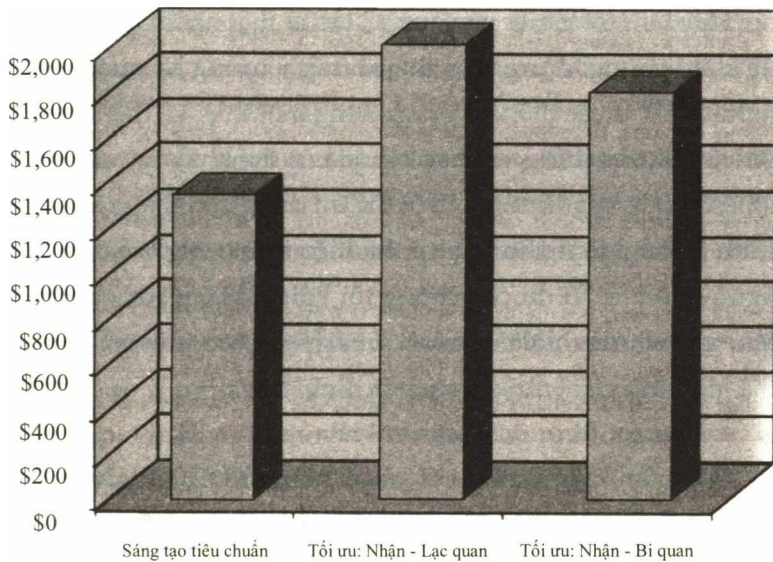
**Hình 4.9** - Kết quả thử nghiệm bằng cách gửi thư trực tiếp, sử dụng RDE và phân khúc thành các nhóm tư duy khác nhau. Đồ thị bên trên thể hiện tỉ lệ khách hàng thực tế ghé thăm cửa hàng sau khi nhận được catalogue. Đồ thị bên dưới thể hiện số tiền trung bình họ bỏ ra mua sắm.

# CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Tiền lãi(%)



Sức mua trung bình (\$)



## TỔNG KẾT: RDE VẬN HÀNH NHƯ THẾ NÀO VỚI VIỆC TRUYỀN TÀI THÔNG ĐIỆP

RDE áp dụng cho việc truyền tài thông điệp *điều cần nói, nói như thế nào và nói cho ai*. Trong ngành truyền thông, đặc biệt những ngành đòi hỏi sức sáng tạo, chẳng hạn như quảng cáo, người ta thường nghe nói rằng không thể hệ thống hóa việc truyền tài thông điệp, rằng truyền tài thông điệp là một nỗ lực nghệ thuật. RDE trong truyền thông phủ nhận luận điểm đầy chất cảm tính đó. Có thể thấy rõ rằng việc đề ra những câu quảng cáo cụ thể là một nghệ thuật. Tuy nhiên, *xác định những yếu tố gì khuyến khích môi quan tâm của khách hàng và tăng hết mức phản hồi là điều hoàn toàn khả thi nếu sử dụng các phương pháp khoa học*. Điều này khá quen thuộc ở thời điểm đó: Hãy làm công việc của quý vị, tạo ra thật nhiều thông điệp để kiểm chứng, đừng ngại thử những ý tưởng kỳ quặc, kiểm nghiệm tất cả các thông điệp sử dụng một thiết kế thử nghiệm với người tiêu dùng - và các kết quả có thể khiến quý vị ngạc nhiên. Ví dụ của chúng tôi với thẻ tín dụng cho thấy rằng quá trình thử nghiệm như vậy có thể hiệu quả trong thế giới con người kinh tế. Ví dụ của chúng tôi với đồ trang sức cho thấy quá trình thử nghiệm đó có thể cũng hiệu quả tương tự trong thế giới tình cảm, nơi cảm xúc là đỉnh cao.

Trong Chương 2, Allison khám phá ra cách tạo ra một số sản phẩm thành công với sự hỗ trợ từ RDE, thực hiện với nhiều hàng mẫu cách tân. Giờ đây, bà dành những thứ đó

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

cho khách hàng như thế nào? Vì những lý do thấy rõ, Allison không thể phát triển các tập quán bán hàng mang tính cá nhân cho rất nhiều đối tượng người tiêu dùng. Điều này không thể làm được. Bà sử dụng một loại hình truyền thông nào đó - có lẽ thông qua catalogue, như trong trường hợp đồ trang sức. Lựa chọn nữa là gửi thiệp hay lời mời qua thư điện tử (dễ thực hiện và số lượng nhiều hơn), như trong trường hợp thẻ tín dụng. Thậm chí một ý tưởng cấp tiến hơn (khả thi sau này) là một loại thẻ tín dụng liên doanh (tức là loại thẻ cho phép giảm giá tại các nhà hàng hoặc cửa hàng). Allison đã thực hiện công việc rất cẩn thận để đạt được kết quả bán hàng tốt. Bà không cho rằng trải nghiệm duy nhất từ việc đọc một cuốn sách có thể ngoại suy tới tất cả khách hàng tiềm năng ngoài kia. Khách hàng của bà thậm chí còn không biết họ muốn sản phẩm này. Những gì Allison làm là *tạo ra một loạt thông điệp có thể (quảng cáo) - càng nhiều càng tốt - kiểm nghiệm chúng với thật nhiều khách hàng tiềm năng sử dụng phương pháp RDE, xác định nhóm tư duy và tạo ra các thông điệp tối ưu*. Quan trọng là điều này rất giống với công việc bà đã làm trong giai đoạn phát triển sản phẩm, nhưng được áp dụng cho các thông điệp/quảng cáo. Quá dễ dàng!

Trong chương tiếp theo, quý vị sẽ thấy cách tiếp cận này có thể mở rộng sang không gian ảo như thế nào qua ví dụ về một tạp chí điện tử cho thiếu niên. Chúng tôi phân tích địa chỉ của các đối thủ cạnh tranh và xem cái gì có tác dụng, cái gì không (Vâng, chúng tôi định thực hiện một cách hoàn toàn

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

hợp pháp để tiến hành do thám thương mại! Nhiều lúc bằng cách này, quý vị học được nhiều về các đối thủ cạnh tranh của mình hơn là họ hiểu về chính họ). Liệu có cơ hội nào cho Allison không?

## Chương 5

### Khám phá về các đối thủ nhiều hơn cả chính họ - một cách hợp pháp!

Chương này không phải nói về do thám thương mại mang tính chất “nhiệm vụ bất khả thi”, mặc dù kết quả có thể thú vị hơn nhiều đối với chuyên gia kinh doanh. Hãy thay đổi *sân khấu* của chúng ta sang bộ phận tiếp thị và lên chương trình nội dung của một đơn vị truyền thông chuyên về các *tạp chí điện tử* thiếu niên (các bản tin điện tử trên internet dành cho lứa tuổi thiếu niên). Không như các nhà khoa học ở chương đầu tiên, không hề có ống nghiệm; việc đề cập thuần túy đến kiểu lập mô hình thống kê làm cho sức sáng tạo của nhóm bị ảnh hưởng; và thậm chí trong trường hợp lạc quan nhất, thời hạn chót cũng luôn là ngày hôm qua. Dù bị tác động hay không, dù vì công nghệ hay nghệ thuật thì

cũng cần biết nội dung và thông điệp nào có tác dụng hoặc không có tác dụng. Và lần này, việc đó phải thực hiện trên “thời gian internet” - tức là không hề có thời gian (gần như vậy).

Trước khi chúng ta đi vào một kiểu ứng dụng mới của RDE, hãy thử làm sáng tỏ một số thuật ngữ. Thuật ngữ *ezone* (tạp chí điện tử) là một *bản tin* (newsletter) được phát hành *điện tử* (electronically). Ý tưởng về các *ezone* có thể đủ rõ ràng trong thế giới ngày nay, nhưng tìm hiểu nguồn gốc của từ *ezone* thì không dễ như vậy. Ở thời điểm viết cuốn sách này, sản phẩm biểu tượng của tiếng Anh, cuốn Bách khoa thư Britannica, thậm chí còn chưa có mục từ “*ezone*”. Vậy từ *ezone* sinh ra như thế nào? Trường phái lập luận phổ biến nhất cho rằng “*ezone*” là dạng viết tắt của các từ *electronic* (điện tử) và *magazine* (tạp chí). Ghép chúng lại và quý vị có *ezone*. Mặc dù đây đã trở thành cách diễn giải được chấp nhận rộng rãi nhưng có lẽ *chưa* thực sự đúng!

Câu chuyện thật còn thú vị hơn nhiều. Thứ nhất, *ezone* là một bản tin điện tử, không phải là một tạp chí điện tử. Và dĩ nhiên, chữ cái z có vẻ đến từ từ *magazine*, thậm chí còn không hề tồn tại trong từ *newsletter*. Đây là một luận thuyết đối lập<sup>1</sup>. Một *fanzine* (báo dành cho người hâm mộ) là một ấn phẩm với số lượng người đặt mua nhỏ (có lẽ từ 5 đến khoảng 1.000). Các

---

<sup>1</sup> Nguồn: Michael Green, “From ‘Fanzine’ to ‘Ezone’: A Brief History of Ezines”. How to Corporation, 2005.

[www.easyezinetoolkit.com/articles/briefhistoryofezines.html](http://www.easyezinetoolkit.com/articles/briefhistoryofezines.html)

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

fanzine là những ấn phẩm có mục tiêu được định hướng vào những mối quan tâm cụ thể, chẳng hạn khoa học viễn tưởng, truyện tưởng tượng và các câu lạc bộ bóng đá. Chúng thường do những fan hâm mộ nhiệt tình phát hành. Ezine có thể trở nên phổ biến và người hâm mộ sẽ đóng góp bài vở, thường với phong cách không chuyên, dài dòng và cục bộ. Những ấn phẩm in này được gọi là fanzine nhưng thường được nhắc đến như là các "zine". Việc cho thêm một chữ cái e vào đầu giúp chúng ta có được từ *ezine* và điều này cho chúng ta một cách giải thích hợp lý hơn về quá trình sáng tạo ra một từ mới trong tiếng Anh.

Sự phát triển của các ezine rất ấn tượng. Theo chuyên gia về ezine và bản tin Michael Green, đến năm 2005, có hơn 500.000 ezine khác nhau cùng tranh đua giành độc giả.

Cho dù các ezine ban đầu được xuất bản theo truyền thống fanzine (những người nhiệt thành viết về một chủ đề mà họ  *yêu thích*) thì cho đến nay, hầu hết các *ezine* đều được xuất bản vì *lợi nhuận*. Một học giả nổi tiếng trong lĩnh vực ezine, Tiến sĩ Mani Sivasubramanian, chỉ ra rằng "Một ezine được chấp nhận là công cụ tiếp thị trực tuyến hiệu quả nhất, một công cụ với lợi nhuận cao nhất để đầu tư. Nói một cách đơn giản, tiếp thị ezine đem lại cho quý vị nhiều tiền nhất".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mani Sivasubramanian, "How to Publish the Perfect Ezine", trong *The Ezine Masters*, Tiến sĩ Mani Sivasubramanian biên tập (MediKnow Publishing Company: Madras, Ấn Độ, 2002).

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

## CÁC EZINE VÀ TRI THỨC CẠNH TRANH: CÁI GÌ HIỆU QUẢ VỚI THIẾU NIÊN?

Giờ chúng ta cùng xem xét các bước mà nhiều công ty sử dụng để *hiểu một nhóm sản phẩm cạnh tranh* - trong trường hợp này là ezine (tạp chí điện tử cho thiếu niên). Cách tiếp cận tương tự được sử dụng bởi các nhà sản xuất xe hơi để hiểu về biện pháp quảng cáo cạnh tranh cho xe hơi, các công ty máy tính để hiểu sự cạnh tranh về những loại máy tính xách tay mới nhất, các công ty thực phẩm để hiểu những thông điệp cạnh tranh cho thực phẩm bổ dưỡng có tác dụng thuyết phục người tiêu dùng đang lưỡng lự và những thông điệp nào bị gạt bỏ vì chẳng "ăn nhập" gì.

Chiến lược *mở xe* rất đơn giản và rõ ràng. Mở xe có nghĩa là xem xét những gì mọi người đang làm, phát hiện cái gì có tác dụng và cả cái không có tác dụng. Tìm kiếm nhanh trên Google cho thấy hàng trăm ezine khác nhau và đường dẫn tới những tài liệu tương tự. Khá đơn giản để có được nhiều thông tin công khai hợp pháp về chủ đề mà các đối thủ cạnh tranh xuất bản. Một người chịu khó sưu tầm những thông tin như vậy có thể thu được hàng trăm ảnh chụp màn hình, mỗi màn hình có "diện mạo" riêng và với cả loạt đặc điểm cũng như thông điệp khác nhau. Câu hỏi đặt ra cho công ty xuất bản internet là "Ý tưởng nào trong số vô vàn ý tưởng này có tác dụng và có tác dụng đến mức nào?". Cần nhớ rằng tài liệu mà các chủ xuất bản ezine phát hành chính là dự đoán tốt nhất của họ. Xem xét sự cạnh tranh có nghĩa là nhìn vào những gì

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

các đối thủ cạnh tranh *nghe rằng* sẽ sử dụng, chứ không phải chỉ những phán đoán *mông lung* xem cái gì *có thể* sử dụng.

Xét về thực tế, việc biết đối thủ cạnh tranh đưa ra những gì có gì đặc biệt đến vậy? Rốt cuộc, chúng ta thật sự không thể kiểm soát được những gì đối thủ làm. Đối với những người mới biết đến RDE, dường như những gì các đối thủ cạnh tranh đang nói trong các tờ quảng cáo của họ là bất biến và chúng ta có thể biết liệu đối thủ đang hoạt động tốt hay không chỉ với cảm nhận chung nhất - giống như tờ báo cáo tổng thể. Những "lính mới" này chưa nhận ra được rằng bằng cách *mổ xẻ sự cạnh tranh, từng đôi tượng một và kiểm nghiệm những ý tưởng này một cách hệ thống*, sẽ rất dễ dàng phát hiện được đối thủ cạnh tranh truyền đạt cái gì tốt và cái gì không. Với những người còn lạ lẫm trước thế giới tri thức cạnh tranh, khái niệm học hỏi từ cạnh tranh ngoài hiệu quả chung vẫn chưa phải là một phần trong nếp nghĩ của họ. Với họ, kinh nghiệm với một cách tiếp cận có hệ thống hóa ra là một điều làm cho họ tinh ngộ thực sự. Do đó, tri thức cạnh tranh tập hợp những ý tưởng được xem là hay, như một con ong thu gom mật hoa, từ những người đã dành thời gian và tiền bạc nghĩ ra các ý tưởng mà họ cho rằng thanh thiếu niên sẽ thích. Tại sao lại không sử dụng nguồn thông tin phong phú này chứ?

RDE còn vượt xa việc tập hợp thông tin. Sau khi thu thập những gì các đối thủ cạnh tranh đang thực hiện, bước tiếp theo sẽ khám phá vấn đề "tại sao" và "hiệu quả đến mức

nào". RDE chia các trang web cạnh tranh này thành các thành phần (*gọi là phân tích nội dung ý tưởng*) và sau đó xác định xem ý tưởng nào thực sự có tác dụng. Chúng ta thật sự không phải sử dụng các ý tưởng của công ty, chúng ta có thể tạo ra ý tưởng của riêng mình từ các nhóm trọng tâm và các đợt phát minh. Nhưng *mục tiêu ở đây không phải là tạo ra ý tưởng mới, mà là tìm ra liệu các đối thủ cạnh tranh - và trên thực tế là đối thủ nào - thực sự đi đúng đường*. Thường RDE làm chúng ta ngạc nhiên với những gì nó khám phá ra, đôi khi khá thú vị.

### MỔ XÉ EZINE

Cách tốt nhất để mô phỏng nỗ lực RDE là nghĩ đến một file dạng Excel thật lớn. Mỗi hàng của file đó bao gồm một trong những mô tả về đặc điểm của ezine cạnh tranh, biên tập lại thành một ý tưởng cô đọng, súc tích. Việc biên tập giúp cắt bỏ những yếu tố phức tạp của ý tưởng nhưng vẫn đúng với sắc thái của ngôn ngữ.

Cuối cùng, người tham gia sẽ kết hợp các thông điệp hoặc *yếu tố* khác nhau lại (trong trường hợp này là 36, nhưng có thể cao hơn, nếu cần). Những mẫu thông tin được mổ xé này về đối thủ cạnh tranh sẽ tạo thành 30 yếu tố văn bản và 6 trang chủ (để nhìn qua). Những yếu tố này thể hiện nhiều đặc điểm và mô tả lợi ích, bao quát từ các khía cạnh lý trí đến tình cảm. **Bảng 5.1** cho thấy sự phong phú mà quý vị có thể có được chỉ bằng cách thực hiện phân tích nội dung. Tuy nhiên, "chất" thực sự lại có được từ phân tích RDE, đang nằm ở phía trước.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIỂU DÙNG

**Bảng 5.1** - Ví dụ về khâu truyền tải thông điệp dựa trên kiểm nghiệm cho các ezine thiếu niên.

Mã	Silo/Yếu tố	Nguồn ezine
<i>Hình ảnh</i>		
A5	Màn hình trang chủ của Teenvoices.com	Teenvoices.com
<i>Xu hướng/Phong cách/Phương tiện</i>		
B3	Nêu quan điểm của quý vị về bộ phim... âm nhạc... video mới nhất	TeenInk.com
<i>Đặc điểm</i>		
C1	... thông tin nóng nhất từ biên tập viên của chúng tôi...	YM.com
<i>Vui vẻ</i>		
D4	Đọc tất cả thông tin về "lipslip" ... Thẩm kế đo mức độ ngượng ngịu	React.com
<i>Thảo luận/Trò chuyện</i>		
E5	Cuộc trò chuyện nóng nhất của giới trẻ trên web	InSite ezine

<i>Giáo dục/Hướng nghiệp</i>		
F3	Kế hoạch cho một tương lai thành đạt	Studentcenter.org

Một chiến lược có thể là để thanh thiếu niên đánh giá những câu và hình ảnh đơn giản này trên các trang chủ. Đánh giá hoặc xếp hạng sẽ tạo ra một *tấm huân chương*, cho thấy ý tưởng nào tốt nhất và ý tưởng nào tệ nhất. Rất nhiều chuyên gia tiếp thị hài lòng với việc đánh giá/xếp hạng bởi vì họ chỉ thuần túy nhìn vào những ý tưởng “hay và dở”. Nếu chỉ có vậy thì sau đó cách làm này giải quyết được vấn đề tiền bạc và giúp cho công việc kinh doanh tiến triển. Nhưng nếu mục tiêu là xây dựng các ezine mới, xác định các nhóm (phân khúc) và *phát triển quy tắc* cho những quảng cáo mới thì nỗ lực trên dễ gây nhầm lẫn - nó không thể làm được công việc này. Lý do rất đơn giản. Những người tham gia trả lời bảng câu hỏi gần như lúc nào cũng được động viên phải dựa trên lý trí và nhất quán khi trả lời. Khi quý vị đề nghị họ so sánh hai ý tưởng rất khác nhau, họ có thể thực hiện dễ dàng hoặc không. Đây là hai ví dụ về những ý tưởng khiến giới trẻ tự thể hiện: Thử nghiệm với hình ảnh của bạn... bằng bản mẫu số hóa của chúng tôi và mọi thứ bạn cần để đưa bạn bước vào trường đại học.

Quyết định xem ý tưởng nào thú vị hơn được đưa ra khá nhanh. Giờ hãy thử so sánh hai thông điệp với một yếu

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

tổ nội dung, trong đó ý tưởng là một diễn viên hoặc nhân vật nổi tiếng:

Nhóm nữ Indigo, Shanice và nhiều hơn.

Vậy yếu tố nào hay hơn, “Thử nghiệm với hình ảnh của bạn... bằng bản mẫu số hóa của chúng tôi” hay “Nhóm nữ Indigo, Shanice và nhiều hơn”? Hãy đưa so sánh này cho một thiếu niên - hay thực tế là bất kỳ ai - và điều kỳ quặc là họ sẽ nhìn quý vị như thể quý vị bị “khùng”. Câu hỏi không hề có ý nghĩa. Nhưng mỗi ý tưởng khác nhau, đối với thần tượng tuổi teen, có tính hữu dụng và tác động riêng. Đơn giản là rất khó so sánh chúng một cách *trực tiếp*. Nếu quý vị đề nghị xếp hạng cả ba, chắc chắn hầu hết các bạn trẻ sẽ làm được ngay nhưng sẽ không hiểu - ít nhất là sẽ không nói cho quý vị biết tiêu chí mà họ sử dụng.

Vấn đề so sánh tương tự cũng ám ảnh chúng ta trong những tình huống đơn giản nhất, chẳng hạn việc hiệu tác động tương đối của giá cả, thương hiệu và lợi nhuận trong một loạt ý tưởng đã được mô xé. Thông thường, người tiêu dùng sẽ chọn giá thấp nhất như là yếu tố được mong muốn hơn, mặc dù có nhiều trường hợp khi giá phản ánh chất lượng, cho nên người tham gia lại chọn giá cao hơn. Người tham gia có thể chọn giữa hai thông điệp về những đặc điểm của sản phẩm, nhiều lúc họ chọn cái này thay cho cái kia và không hề ý thức đến điều đó.

Tuy nhiên, khi bắt đầu kiểm tra giá cả, đặc điểm sản phẩm, thương hiệu và thậm chí hình ảnh trong một danh sách

gồm nhiều ví dụ về từng yếu tố này theo một trật tự ngẫu nhiên nào đó, quý vị sẽ nhanh chóng thấy rằng hầu hết những người tham gia đều rất khó lựa chọn giữa một đặc điểm sản phẩm với một thương hiệu. Người tiêu dùng và cả các chuyên gia đều có thể thông thạo một thứ gì đó, nhưng họ cần tập trung vào những danh sách tương tự mới cảm thấy thoải mái để đánh giá các ý tưởng.

Chìa khóa thành công trong RDE là đem lại cho người tiêu dùng một kích thích tố có ý nghĩa và biết được phản ứng “thật lòng” của họ, chứ không phải một phản ứng có lý trí, tương tự cách họ phản ứng với những quảng cáo ngoài đời. Chắc chắn không có lý do gì khiến người tiêu dùng mỡ xẻ cảm xúc của mình và xác định xem phần sản phẩm hay thông tin nào có tác dụng với mình. Điều kỳ quặc là, người đó sẽ không biết, hoặc có thể hiểu sai. Tuy nhiên, trực giác của người đó với toàn bộ sản phẩm hoặc thông tin thường khá đúng và đáng tin cậy bởi vì đó là điều một người thường làm cả ngày trời. Con người phản ứng lại các mô hình kết hợp, chứ không phải các yếu tố thành phần.

Chúng ta hãy dõi theo quy trình từ đầu đến cuối. Chúng ta đã đi qua phần mỡ xẻ và thấy được cách thu thập thông tin. Giờ chúng ta cùng tham gia vào quy trình một cách trực tiếp với tư cách giám đốc chương trình lấy thông tin từ “ý tưởng thô” và đi thẳng đến các khâu phỏng vấn, phân tích và xa hơn nữa.

*Chú ý:*

*Đừng nản chí vì những chi tiết tham khảo có chút tính chất toán học trong một số bước dưới đây. Tin vui là quy trình có thể tự*

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

động hóa (và đã như vậy), với những công cụ web sẵn có và dễ sử dụng<sup>1</sup>, như chúng tôi sẽ trình bày ở cuối chương này.

### BƯỚC 1: THU THẬP VÀ PHÂN LOẠI TÀI LIỆU THÀNH CÁC SILO

A. Công đoạn này tạo ra rất nhiều tư liệu cạnh tranh, thường nhiều hơn bất kì ai có thể đoán được. Woody Allen được cho là người đã nói “Thành công là 80% thể hiện”. Trước tiên là phải có được những tư liệu thô đúng đắn.

B. Định nghĩa các *silo* cho những ý tưởng liên quan (tức là các nhóm, chẳng hạn giá, dịch vụ và việc buôn bán), rồi sau đó đưa các yếu tố khác nhau vào các silo này. Người tiêu dùng tham gia sẽ chẳng bao giờ nhận ra rằng những silo đó có tồn tại.

C. Biên tập tư liệu thô để các ý tưởng trong mỗi silo khác hẳn nhau và có ý nghĩa với độc giả. Người tiêu dùng không phải những cỗ máy phân tích chỉ biết hồi đáp các thông điệp; mà cảm xúc cũng rất quan trọng. Thường thì việc mổ xẻ sẽ rút bớt các ý tưởng thành những gì cụ thể, không có cảm xúc. *Hãy tránh điều đó bằng mọi giá.*

---

<sup>1</sup> Ví dụ, IdeaMap.NET, một công cụ tự thực hiện để tối ưu hóa thông điệp trực tuyến. Chúng tôi mô tả nó ở cuối sách. Thực tế, tất cả các ảnh màn hình trong chương này đều được thực hiện sử dụng một dạng công cụ IdeaMap.NET. Cũng như vậy, với tư cách độc giả có đăng ký của Wharton Publishing, quý vị sẽ có cơ hội “thử nghiệm” công cụ.

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

## **BƯỚC 2: LỰA CHỌN MỘT THIẾT KẾ RDE (TRỌN LẪN VÀ KHỚP CÁC YẾU TỐ)**

Quý vị có thể tìm những thiết kế thử nghiệm trong nhiều cuốn sách hoặc các công cụ tích hợp có sẵn. Trong hầu hết các trường hợp, quý vị không cần phải hiểu các chi tiết thống kê của thiết kế, ngoại trừ số lượng silo và yếu tố trong mỗi loại. Với những người muốn biết cái gì ẩn đằng sau thì hãy xem phần “Trò chuyện kỹ thuật” ở cuối chương này.

## **BƯỚC 3: THU THẬP MỨC ĐÁNH GIÁ CỦA NHỮNG NGƯỜI THAM GIA**

A. Mời những người tham gia (chẳng hạn bằng thư điện tử). Cách tốt nhất để thu hút người tham gia là treo giải thưởng hợp lý và làm cho nghiên cứu nghe thật thú vị. Quý vị không phải chi trả cho từng người tham gia, nhưng một ý kiến hay là lồng vào thư mời một cơ hội đoạt giải thưởng gì đó thật công bằng.

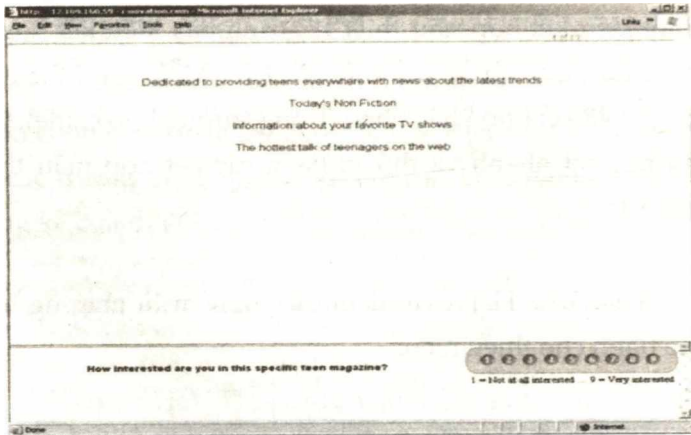
B. Bắt đầu cuộc phỏng vấn với một mô tả đơn giản về mục đích của chương trình. Những người tiến hành thử nghiệm có kinh nghiệm đều biết rằng một người tham gia không quan tâm hay không biết mình đang làm gì thường sẽ đưa ra những kết quả không chính xác hoặc đôi khi sai lệch. Một điều nên làm ngay ở đầu cuộc phỏng vấn là cảm ơn người tham gia và mô tả chương trình bằng ngôn từ đơn giản. Với RDE, người tham gia chỉ cần đọc khái niệm và đánh giá nó về mặt tổng thể.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

C. Tiến hành phỏng vấn trên internet. Công cụ RDE tạo ra mỗi kiểu kết hợp như thiết kế, trình bày kiểu kết hợp đó cho người tham gia và thu thập dữ liệu. Mỗi người tham gia đánh giá 48 kết hợp khác nhau (trong trường hợp ezine). Quy trình này rất nhanh và thú vị (xem các kết hợp mẫu trong Hình 5.1).

*Hình 5.1* - Hai khái niệm thử nghiệm từ chương trình ezine dành cho thiếu niên.





D. Tìm hiểu thêm về người tham gia trong chính cuộc phỏng vấn này. Ở cuối giai đoạn đánh giá các khái niệm, những người tham gia trả lời một loạt câu hỏi bổ sung về bản thân và thái độ của họ đối với ấn phẩm. *Gắn kết tư duy và "con người" sẽ tạo ra những giao tiếp mạnh mẽ hơn và những ý tưởng hay hơn, hãy gửi cho những đối tượng phù hợp.* Nghiên cứu thông thường cho chúng ta biết tất cả về việc người tham gia mô tả bản thân ra sao; còn RDE cho chúng ta biết tất cả về việc người tham gia phản ứng trước ý tưởng hay sản phẩm như thế nào, cái gì là quan trọng và những kiểu kết hợp nào thu hút sự quan tâm. Ngay ở đây, chúng ta thấy sự khác biệt rõ rệt giữa việc mô tả mình và phản ứng trước động lực, với mục tiêu là phát triển các "quy tắc" về tư duy.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

### BƯỚC 4: PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Trước tiên, RDE tạo ra nhiều dữ liệu<sup>1</sup>, cho nên chúng ta không cần bận tâm đến những kết quả đơn giản, không thực sự thấu đáo của những gì vẫn được gọi là một cuộc thi sắc đẹp - “Khái niệm nào trong hai khái niệm này hay hơn?”. Ứng dụng trên internet và máy chủ thực hiện toàn bộ công việc nặng nhọc này, trình bày các khái niệm, thu thập câu trả lời (đánh giá) và như quý vị sẽ thấy, tiến hành phân tích một cách tự động.

### TRÒ CHUYỆN KỸ THUẬT

Phần này gợi ý rằng quý vị đang tìm kiếm gì. Đây là một ý niệm nhanh ẩn dưới dạng phân tích kết hợp, nó không hề đáng sợ như quý vị nghĩ.

**Phân tích kết hợp** là một phương pháp thống kê bắt nguồn từ tâm lý học và toán học, được Wharton School thuộc Đại học Pennsylvania phát triển thành một kỹ thuật tiếp thị đời thực. Ở cấp độ thống kê, RDE tận dụng phương pháp phân tích kết hợp, mặc dù theo một cách thức đã cải biến nhiều. Sau đây, chúng ta xem xét lại cách tiếp cận ở một cấp độ kỹ thuật hơn một chút so với phần còn lại của cuốn sách.

Chúng ta có một ý tưởng chung về thiết kế thử nghiệm (một thành phần của phân tích kết hợp) từ *Chương 4 - Làm thế*

---

<sup>1</sup> Tổng số khái niệm mà các thiếu niên kiểm nghiệm là: (48 khái niệm mỗi người) x (386 người) = 18.528 khái niệm. Một số khái niệm có thể lặp lại, điều đó tùy thuộc vào kích cỡ và cấu trúc của thiết kế và số lượng người trả lời.

nào khiến mọi người cảm thấy hài lòng ngay cả khi họ phải trả thêm tiền (xem **Bảng 4.2**). Các chi tiết của thiết kế cũng có thể được tổng hợp một cách khá đơn giản.

Hãy cùng xem xét các dữ liệu như một file bảng tính lớn. Mỗi hàng của bảng tính tương đương với một trong những khái niệm kiểm nghiệm. Chúng tôi có 386 thiết kế thử nghiệm khác nhau (cho mỗi người trong số 386 thiếu niên). Mỗi thiết kế trong số 386 thiết kế lại gồm 48 khái niệm kiểm nghiệm. Điều này có nghĩa là có một tập hợp dữ liệu rất lớn gồm  $386 \times 48$  hay 18.528 hàng dữ liệu. Đừng lo lắng việc phải nhập dữ liệu thủ công, mọi thứ được thực hiện tự động nếu quý vị sử dụng một chương trình như IdeaMap.NET.

Mỗi hàng lại có các cột tương ứng với các yếu tố (36 cột, tương ứng với 36 yếu tố). Quý vị có thể theo dõi và xem **Bảng 5.2**, trong đó có thể hiện một số hàng trong số 18.528 hàng dữ liệu:

1. Nếu yếu tố xuất hiện trong khái niệm, hãy điền một con số 1 trong cột tương ứng.

2. Nếu yếu tố không xuất hiện trong khái niệm, hãy điền số 0.

3. Quý vị sẽ thấy rất nhiều số 0 vì hầu hết các yếu tố không xuất hiện trong một khái niệm, nhưng quý vị sẽ thấy một vài số 1, tương ứng với những yếu tố xuất hiện.

4. Cột tiếp theo là đánh giá khái niệm, cho biết người tham gia quan tâm đến khái niệm ở mức độ nào. Mức đánh giá này dao động từ 1 (không quan tâm) đến 9 (rất quan tâm).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

5. Cuối cùng, hãy thay đổi một chút, chuyển các mức đánh giá 1 - 7 thành 0 và chuyển các mức 7 - 9 thành 100. Lý do cho việc thay đổi từ thang đánh giá thành một giá trị nhị phân (0 hoặc 100) là do cách người ta muốn diễn giải dữ liệu. Mặc dù các bạn trẻ xếp hạng mức độ quan tâm trên cùng một thang, nhưng chúng tôi vẫn muốn biết liệu thực tế bạn trẻ có thích ý tưởng (xếp hạng nó từ 7 - 9) hay bạn đó không thích ý tưởng (xếp hạng nó từ 1 - 6). Giá trị 100 cũng giúp chúng tôi diễn giải "kết quả" của phân tích như tỉ lệ phần trăm người tham gia. Quý vị sẽ thấy cách diễn giải này ở cuối chương. Những giá trị quan tâm mới xuất hiện trong cột Đánh giá ở **Bảng 5.2**.

6. Giờ đã sẵn sàng để phân tích ma trận thật rành rẽ, sử dụng phương pháp hồi quy<sup>1</sup>. Phân tích hồi quy, một công cụ thống kê phổ biến và sẵn có, gắn các biến số độc lập (yếu tố) với một biến số phụ thuộc (xếp hạng). Những gì chúng tôi thử nghiệm ở đây là gắn sự xuất hiện/không xuất hiện của từng yếu tố trong số 36 yếu tố trong các khái niệm kiểm nghiệm ezine dành cho các bạn trẻ với mức xếp hạng quan tâm/không quan tâm (100 hoặc 0) của người tham gia.

7. Các con số có được từ phân tích này cho thấy tỉ lệ hoặc cái gọi là *xác suất có điều kiện* mà một người sẽ thấy khái niệm là thú vị.

**Bảng 5.2** - Thiết kế thử nghiệm và một số dữ liệu: dữ liệu không hoàn chỉnh.

---

<sup>1</sup> P. E. Green và V. A. Srinivasan, "A General Approach to Product Design Optimization via Conjoint Analysis", *Journal of Marketing* 45 (1981: 17 - 37).

Khái niệm	Silo A		Silo B			Silo D		Xếp hạng				
	1	2	3	4		5	6	1-9	0-100			
1	0	0	0	0	1	0	...	0	0	0	0	1
2	0	1	0	0	0	0	...	0	0	0	1	0
5	1	0	0	0	0	0	...	0	0	1	0	0
6	0	0	0	0	1	0	...	1	0	0	0	0
13	0	0	0	0	1	0	...	0	0	0	0	0
21	1	0	0	0	0	0	...	0	0	0	1	0
22	0	0	0	1	0	0	...	0	0	0	0	1
23	0	0	0	0	0	0	...	0	0	0	0	0
25	0	0	0	1	0	0	...	0	0	0	0	1
26	0	0	0	0	0	0	...	0	1	0	0	0
47	0	0	0	0	0	0	...	1	0	0	0	0
48	0	0	0	0	0	0	...	0	0	0	0	0

### VẬY RDE ĐÃ TIẾT LỘ ĐIỀU GÌ VỀ CÁCH SUY NGHĨ CỦA GIỚI TRẺ?

Chúng ta hãy cùng theo chân những người đang xem xét kết quả. Các mức xếp hạng đã được thu thập, phân tích hồi quy tiến hành cho từng người và kết quả được lập thành bảng. Giờ chúng ta hãy xem xét dữ liệu, giống như chuyên gia tiếp thị, đại lý quảng cáo, hay chuyên gia lên kế hoạch truyền thông có thể thực hiện.

Con số đầu tiên xuất hiện từ phân tích là *hàng số bổ sung*, tức là xác suất có điều kiện để một bạn trẻ quan tâm đến ấn

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

phẩm nếu không có các yếu tố trong khái niệm. Hằng số bổ sung này cho chúng tôi biết các bạn trẻ thực sự quan tâm đến các ezine đến mức nào. Hằng số này là một con số 25 nhỏ bé; *nếu không có bất kỳ thông tin bổ sung nào*, chỉ khoảng 25% nói rằng họ quan tâm đến ezine. Chúng tôi đã nắm được điều gì đó quan trọng: cần phải bổ sung thêm vào ý tưởng ezine cơ bản thì mới đánh trúng mỗi quan tâm của một thiếu niên. Hằng số bổ sung có được từ quá trình tạo mô hình hồi quy. Chúng tôi không cần các bạn trẻ cho biết cảm xúc chung của họ, điều đó sẽ có được từ việc phân tích mối quan hệ giữa mức xếp hạng của họ và các yếu tố hoặc ý tưởng được đưa vào dự án.

RDE chia nhỏ dữ liệu từ 386 thiếu niên, sử dụng các tiêu chí dựa trên bảng câu hỏi phân loại tự xây dựng, hoặc cách họ mô tả bản thân. Với mỗi nhóm thiếu niên, chúng tôi phát triển mô hình RDE cho biết hằng số bổ sung (giới hạn) và mức đóng góp của từng yếu tố trong số 36 yếu tố. *Chúng tôi chia dữ liệu theo cách nào cũng đều thấy ý tưởng chung về ezine tự nó không có gì thú vị*. Chính nội dung mới tạo ra sự khác biệt.

Phân tích hồi quy tạo ra một con số cho từng yếu tố trong số 36 yếu tố. Con số này (trên thực tế là hệ số, trong mô hình hồi quy, thường được nhắc đến như một *giá trị tiện dụng*) cho thấy *xác suất có điều kiện hoặc tỉ lệ của một yếu tố cụ thể làm tăng mức quan tâm*. Nói cách khác, con số này gần đúng với điểm phần trăm tăng lên (giá trị dương) hoặc giảm đi (giá trị âm) trong số lượng thiếu niên quan tâm. Chúng tôi chỉ xem

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

xét các yếu tố có điểm cao nhất - tức là những số có tiện ích hoặc tác động lớn nhất - sao cho việc đưa chúng vào một khái niệm hoặc một địa chỉ web thực sự làm tăng số lượng thiếu niên nói rằng họ quan tâm. Đây là "giá trị" của RDE - những gì cần làm để đạt mục tiêu (xem **Bảng 5.3**).

Phát hiện đầu tiên là phạm vi tiện ích rất hẹp. Yếu tố hiệu quả nhất chỉ tăng thêm 6% số thiếu niên quan tâm đến ý tưởng - con số này quá nhỏ bé. Thực tế, không có yếu tố nào thật sự hiệu quả cả. Ezine cần có các tiện ích trên +10, nghĩa là nếu yếu tố được đưa vào khái niệm, phải có thêm 10% hoặc hơn thế số thiếu niên nói rằng họ quan tâm đến ezine. *Kết quả tầm thường này có thể vì các ezine dành cho những thiếu niên tham gia thử nghiệm rơi vào các nhóm có tư duy khác nhau và loại trừ lẫn nhau.* Những gì chúng tôi có thể thấy, có lẽ vậy, là hai hoặc vài nhóm rất khác biệt, thậm chí nếu họ trông giống nhau xét từ các tiêu chí do họ tự định nghĩa.

**Bảng 5.3** - Các yếu tố thành công nhất cho nhóm tổng cộng 386 thiếu niên

Các yếu tố ezine	
Giải đố và nhận một CD miễn phí	6
Hiệu chính mình	6

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Một lĩnh vực đa phương tiện với một số phim ShockWave hay	6
Quan điểm của ai đó về chàng trai của bạn	5
Biết trên TV, ở rạp phim, hoặc trên đài có gì	5
Thư bài kiểm tra Techie Trivia của chúng tôi	5
Tìm kiếm công việc phù hợp với cá tính và mối quan tâm của bạn	5

Một câu hỏi tự nhiên là, con số +6 thì tốt đến mức nào? Đây là một điểm số cao hay thấp? **Bảng 5.4** cung cấp một kiểu khen/chê. Phạm vi không được ấn định và các mô tả chỉ mang tính tương đối, nhưng quý vị có thể có được ý niệm chung xem các yếu tố quan trọng bắt đầu từ đâu.

**Bảng 5.4** - Làm cách nào diễn giải các giá trị tiện dụng (khi mức xếp hạng thực tế đã được chuyển đổi thành thang xếp hạng 0 - 100).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Các giá trị tiện ích trong **Bảng 5.4** là thích hợp khi mức xếp hạng quan tâm được chuyển sang thang 0 - 100. Ví dụ, nếu người trả lời sử dụng các số từ 1 đến 9 để xếp hạng mức quan tâm của họ thì các số này phải được chuyển đổi như sau: Các xếp hạng 1 - 6 được chuyển thành 0 và các mức 7 - 9 chuyển thành 100. Trong trường hợp một thang xếp hạng 1 - 5, các mức 1 - 3 chuyển thành 0, các mức 4 - 5 chuyển thành 100. Xem phần thông tin phụ ở trước đó.

Phạm vi giá trị tiện dụng	Diễn giải
15 và cao hơn	Siêu hạng! Quan tâm cao.
10 - 15	Rất ổn.
5 - 10	Được, thêm gì đó.
0 - 5	Tại sao lại ở đây? Không có tác dụng nhiều - có thể bỏ đi.
Dưới 0	Dở. Chẳng thu hút. Nên tránh cái này nếu có thể.

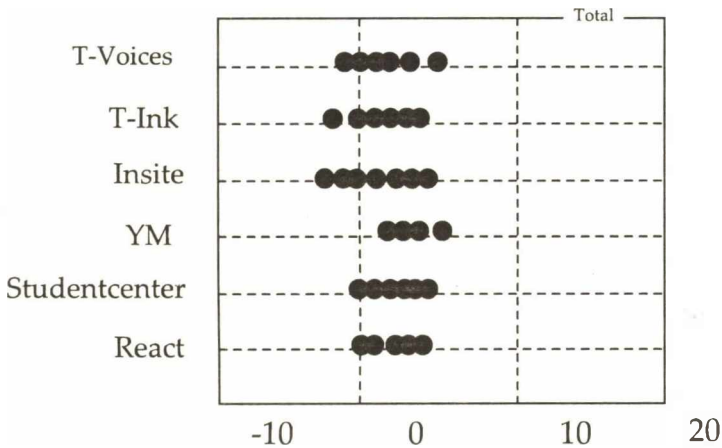
Phát hiện thứ hai là có rất ít đối tượng tham gia tiêu cực. Ở đây, trong trải nghiệm mỗi xẻ những tư liệu thương mại, cho dù là các ezine hay quảng cáo, rất đáng đề cập rằng chúng tôi hiếm khi gặp phải những người tham gia tiêu cực. *Các công ty hầu như lúc nào cũng nêu ra những ý tưởng tồi tệ.* Tuy nhiên, chúng tôi cũng không gặp quá nhiều đối tượng tham gia tích cực, có lẽ vì nỗ lực thể hiện tương tự giúp loại bỏ những ý tưởng dở đã bị hút về phần giữa, thực sự chẳng thỏa mãn ai cả.

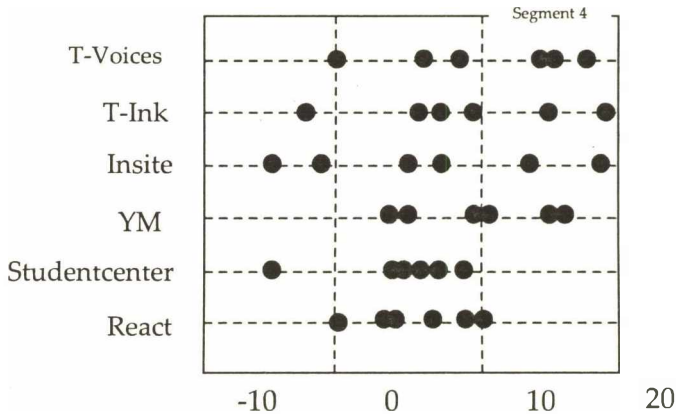
Phát hiện thứ ba và thú vị nhất có được từ việc xem xét xem các ezine khác nhau hiệu quả đến đâu. Liệu có ezine nào "làm được" không, với những giá trị tiện dụng liên tục cao? Ngược lại, có ezine nào đơn giản là liên tục thất bại, đến mức có những tiện ích xuống gần sát 0 hay không? Nhìn vào **Hình 5.2**, trong đó mỗi điểm tương ứng với một yếu tố rút ra từ

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

ezine cụ thể đó ở bên trái (tung độ), chúng tôi thấy một thực tế là hầu hết các ezine đều ở giữa. Không có ezine nào liên tục cao hoặc trên trung bình cả.

*Hình 5.2* - Các ezine hiệu quả đến đâu với độ già nói chung (trên) và với độ già có mục đích (Nhóm 4, dưới - xem cuối chương). Mỗi điểm tròn tương ứng với một yếu tố có các giá trị tiện dụng rút ra từ mô hình hồi quy.





### NẾU MỌI THỨ ĐỀU TRUNG BÌNH THÌ CÓ LẼ CHÚNG TA CÓ THỂ TÌM RA NHỮNG NHÓM TƯ DUY KHÁC NHAU

Có vẻ như các bạn trẻ đều không quan tâm xem trong ezine có gì. Điều này có đúng không? Nếu mức quan tâm cơ bản (hàng số bổ sung) chỉ là 25% và nếu không có yếu tố nào gia tăng được hơn 6% thì chúng ta cần làm gì để giúp ezine và các hình thức truyền thông dựa trên web nói chung? Phải chăng tất cả đều đã “lỡ tàu”?

Không hề. Chúng tôi cần *chia các bạn trẻ theo những khuôn mẫu mà họ thích*. Khi chúng tôi gộp họ theo các mẫu tiện ích của họ, chúng tôi có bốn nhóm khác nhau (như chúng tôi đã đề cập từ trước, quy trình phân khúc được thực hiện tự động bằng công cụ RDE, do đó các phân khúc được phát hiện

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

tự động khi chúng tồn tại). Chúng tôi không biết chính xác những nhóm này là gì từ công việc thống kê. Thay vào đó, chúng tôi xem xét những nhóm được phát hiện tự động và sau đó xem xét những yếu tố cụ thể nào vượt trội trên hết - tức là, những yếu tố cụ thể nào hiệu quả.<sup>1</sup> “*Những ý tưởng hoặc yếu tố thắng lợi*” đó định nghĩa phân khúc là gì.

Giả sử những nhóm tư duy này đồng nhất hơn, nghĩa là *bên trong một phân khúc, các thiếu niên nhìn chung đều nghĩ giống nhau và phản ứng như nhau bởi vì họ có chung tư duy*. Chúng tôi có thể xem xét từng phân khúc này - đây là những gì chúng tôi có thể thực hiện nếu ở trong lĩnh vực ezine. Chúng tôi không cần đi vào chi tiết. Chỉ cần xem lại **Hình 5.2** (hình thứ hai, Phân khúc #4). Có thể nói có gì đó bất ngờ khi thấy các tiện ích tăng vọt lên hơn +20 đối với phân khúc lớn gồm những thiếu niên có thể được gọi chung bằng mô tả “Tôi muốn nói chuyện và thể hiện mình”.

### TỔNG KẾT: GIỜ CHÚNG TA BIẾT HỌ LÀ AI VÀ HỌ THÍCH GÌ, CHÚNG TA TIẾP TỤC NHƯ THẾ NÀO?

Mục đích tiến hành RDE là sử dụng các ezine cạnh tranh để xác định xem cái gì hiệu quả và cái gì không. Công ty xuất bản ezine khá thành công - đơn giản là việc biết đối thủ cạnh tranh đang nói gì giúp làm rõ những thông điệp hiệu quả với từng đối tượng. Nhưng RDE còn dạy cho chúng ta nhiều điều nữa.

---

<sup>1</sup> P. E. Green và A. M. Krieger, “Segmenting Markets with Conjoint Analysis”, *Journal of Marketing* 55 (1991: 20 - 31).

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Chúng tôi phát hiện ra một số động lực của thị trường ezine, bao gồm từ mức quan tâm cơ bản đến các ezine (không nhiều, bởi bất kỳ ai) và những loại tư duy nào tồn tại (có bốn loại, tương ứng với bốn phân khúc) và cuối cùng là một phân tích cạnh tranh xem ai nói những điều phù hợp và ai không. Một dự án RDE duy nhất cung cấp thông tin chỉ qua một đêm, với tư liệu mà các ezine cạnh tranh cung cấp trên các địa chỉ web có thể đăng nhập một cách công khai!

Bằng cách biết được toàn bộ chương trình truyền thông của đối thủ cạnh tranh, RDE có thể đưa các công ty đến ranh giới của tri thức cạnh tranh, vượt qua việc thu thập thông tin để đến chỗ công nhận khuôn mẫu và thậm chí đến “quy định”. Giờ chúng ta biết các ezine nói những gì, nhưng nếu muốn, chúng ta cũng có thể *tổng hợp nội dung* của một ezine mới để thu hút từng nhóm đối tượng. RDE cho phép quý vị *sáng tạo bằng kiến thức chứ không chỉ hiểu biết bằng kiến thức*.

-----

Giờ chúng ta cùng trở lại với bà Allison và xem liệu bà ấy có tiến gần hơn chút nào đến các mục tiêu kinh doanh của mình không sau khi đã nghiên cứu miệt mài nội dung của chương này.

Hoàn toàn là sự thật khi nói rằng chưa đủ để sáng chế ra một sản phẩm tuyệt vời - mà quý vị phải *bán* nó. Allison không nghĩ đến hình ảnh một “trùm sò” tiếp thị dày dạn. Bà định cạnh tranh với rất nhiều doanh nhân thuộc thể hệ eBay thành thạo cả trong cuộc sống thực lẫn cuộc sống ảo,

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

những người có thể đã *thiết lập* vị trí của mình trên thị trường, thậm chí nếu việc đó là với một số sản phẩm tầm thường. Họ thậm chí có thể tìm ra cách phát triển rất mạnh trên thế giới áo thông qua các ezine và những phương tiện truyền thông khác. Allison có thể thấy những trang web và bản tin của họ, những thông điệp và hình ảnh của họ, nhưng bà không biết cái nào có tác dụng và cái nào không. Đơn giản là bà không biết bắt đầu từ đâu và không có thời gian cũng như nguồn lực để lặp lại tất cả các bước mà các đối thủ cạnh tranh đã đi để học lấy những sai lầm mà họ đã mắc phải.

Bà phải làm gì đây? Allison không né tránh thách thức. Được trang bị với những chỉ dẫn trong chương sách này, bà *mổ xẻ* các thông điệp, ý tưởng và hình ảnh từ trang web của các đối thủ và cho thêm một số thứ của riêng mình. Thực tế, bà là người có óc sáng tạo. Sau đó, bà đưa chúng vào một *thiết kế thử nghiệm* để sử dụng thông qua một công cụ web sẵn có. Gần như bất kỳ ai cũng có thể dễ dàng sử dụng công cụ này mà không cần đến một cuốn sách thống kê (thứ bà không hề có kể từ khi học đại học). Sau đó, Allison mời những người tham gia để thực hiện một *khảo sát ngắn* trên web thông qua một thư mời điện tử, hoặc tuyển mộ từ một nhóm đối tượng. Chỉ trong vài giờ, hay có lẽ vài ngày, bà đã có đủ số người tham gia để hoàn thành khảo sát và hệ thống *tự động* tạo ra các kết quả khả dụng bằng cách cho biết cái gì có hiệu quả và cái gì không, ai thực hiện đúng và tư duy cũng như quan điểm của khách hàng là gì để có bước đặt mục tiêu hiệu quả nhất

và lợi nhuận cao nhất.

Cái hay của RDE cho tri thức cạnh tranh là *tính đơn giản, khả năng đáp ứng được, tốc độ tạo dựng kiến thức và khả năng sử dụng kết quả tức thì*. Allison không cần đến các nhóm trọng tâm, bà chỉ phải mở xẻ các trang web của đối thủ. Bà không phải lo lắng về máy chủ và các bộ phận IT, tất cả những gì bà cần là một máy tính cá nhân có kết nối internet. Các máy chủ của nhà cung cấp công cụ giải quyết phần việc còn lại, kể cả thiết kế thử nghiệm, thu thập dữ liệu, hồi quy, phân tích, phân khúc và nhiều việc khác. Nói chung, chi phí khá ổn so với các nhóm trọng tâm, yếu tố bà hoàn toàn không cần đến. RDE có thể mất vài giờ hoặc một ngày để hoàn thành. Lợi ích kinh doanh là: Allison khám phá ra những lối tư duy khác nhau của khách hàng tiềm năng, điều bà có thể chẳng bao giờ biết nếu sử dụng các phương pháp khác.

Không hề tệ với một doanh nhân ít vốn chỉ có một máy tính xách tay! Vì thế, với tất cả những người cảm thấy bị o ép hoặc lấn lướt bởi những quảng cáo cạnh tranh quyết liệt, với những người không biết bắt đầu từ đâu, những người luôn phải vò đầu bứt tai đến tận nửa đêm vẫn không ngủ nổi:

Liệu mình có nên?... Liệu mình có thể?...

Đây là câu trả lời:

Hãy thử! Hãy thử!<sup>1</sup>

Và quý vị có thể làm được.

---

<sup>1</sup> Tiến sĩ Seuss, *Green Eggs and Ham* (Random House: New York, 1976).

## **PHẦN 2 - TẠO DỰNG TƯƠNG LAI**

Vị thần thoát ra từ cái chai. Với kỳ lục đã được minh chứng của RDE trong việc tạo ra vận hội cho nhiều công ty, không hề lạ khi các bước phát triển vẫn đang diễn ra nhằm đẩy lùi các giới hạn và mở rộng việc sử dụng cách tiếp cận này sang những lĩnh vực mới. Hãy đọc ở đây cách RDE thúc đẩy cải tiến và tạo ra những gói tốt hơn và những bì tạp chí đẹp hơn, thúc đẩy cơ hội ở tất cả mọi góc độ.

## Chương 6

### Khối Rubik của việc cải tiến hàng điện tử tiêu dùng

**T**rong chuyến đi gần đây, dọc tuyến đường New York - Miami, trong khi đọc lướt cuốn tạp chí AmericanWay, một trong hai tác giả (AG) phát hiện ra một số bài viết ngắn nhưng rất thú vị hé lộ một lần nữa rằng mạch cải tiến vẫn đang tiếp diễn đã tạo ra một sự cạnh tranh rất quyết liệt giữa các công ty cũng như các quốc gia.

Bài viết đầu tiên: “Sức nghe”.

Ở lần đếm cuối cùng, có 2.345 loại tai nghe mini và nút nghe cho các máy bỏ túi, nhưng ba “bạn đồng hành” iPod của Sennheiser thực sự nổi bật trong đám đông. Chiếc PX100 (60 đô la) đem lại khả năng tái tạo âm thanh mê ly với các

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

âm trầm rất sâu vốn không thể nghe được chỉ vài năm trước. Tương tự là chiếc PX200 (70 đô la). Chiếc MX500 (20 đô la) không đem lại chiều sâu tương tự nhưng bạn sẽ yêu thích màu lam ánh kim bắt mắt và nút điều chỉnh âm thanh của nó. **www.sennheiserusa.com - Chris Tucker.**

Bài viết thứ hai: “Lãi lớn từ đầu tư nhỏ”.

Máy tính bảng internet Nokia 770 chiếm vị trí giữa - nhỏ hơn một máy tính xách tay, lớn hơn một chiếc điện thoại di động. Dựa vào phần mềm Linux, chiếc 770 kết nối WiFi có một màn hình phân giải cực cao để xem ảnh, lướt web và cung cấp sóng vô tuyến internet cùng các nguồn RSS, cho nên bạn có thể cập nhật blog thường xuyên. Giá 350 đô la. **www.nokiausa.com/770 - C. T.**

Nếu người mê âm nhạc muốn kiểm nghiệm tất cả các loại tai nghe mini đang có, mỗi loại chỉ trong một phút, thì phải mất hơn 40 tiếng, hoặc một tuần lễ để hoàn thành việc đó. Và đây mới chỉ là loại tai nghe mini thôi! Số lượng lớn các quảng cáo cạnh tranh ngày càng khiến chúng ta kinh ngạc. Làm thế nào một công ty có thể tạo ra những sản phẩm mới thực sự vượt trội trên thị trường rộng lớn này? Có sự giúp đỡ nào không?

Khá nhiều nghiên cứu đã được tiến hành trong lĩnh vực phát triển sản phẩm mới. Rất nhiều tạp chí và những chuyên đề dành riêng cho đề tài này. Cơ hội là bất tận. Nhưng ngoài sản phẩm và dịch vụ, đã xuất hiện cả một ngành học thuật chuyên về cải tiến - nó là gì, làm cách nào để thúc đẩy nó, làm

cách nào để kiểm soát nó, làm cách nào thu lợi từ nó và danh sách câu hỏi này cứ dài mãi.

Người ta cần gì để thành công trong việc phát triển (bán hàng điện tử chẳng hạn)? Ai là người *bắt mạch* được số đông, chuyên gia thiết kế (như trong trường hợp iPod), chuyên gia tiếp thị năng nổ (như ở Microsoft), trùm quảng cáo, hay là tất cả những người này? Có lẽ công việc thực sự nằm ở khâu sáng chế bằng cách kết hợp các đặc điểm từ những sản phẩm khác, như trong thiết bị Nokia vừa mô tả ở trên chẳng? Dĩ nhiên, nếu sáng chế thật sự chỉ là kết hợp lại thì các đặc điểm nên bổ sung cho nhau để sản phẩm kết hợp này có ý nghĩa. Có rất nhiều câu hỏi cần trả lời, nhưng câu trả lời có thể tích cực hơn, sẵn có và dễ thực hiện hơn so với người ta nghĩ.

Hãy cùng xem xét kỹ hơn *giải pháp kết hợp* dựa trên RDE dùng cho nghiên cứu và phát triển (R&D) và xem cơ hội cho Allison - và trên thực tế là cho tất cả chúng ta. Các kết quả của công việc rất hệ thống này có thể là những ý tưởng sản phẩm mới mẻ trong một thời gian ngắn hơn. Ở thời điểm này, những người hay hoài nghi, vốn đã lo xa đến cả chuyện cách tiếp cận đối với khâu sáng chế này có thể tiến triển đến đâu, có thể lo lắng than rằng khái niệm cải tiến bằng cách kết hợp này quá mang tính kỹ thuật, quá vô hồn, quá tự động và do đó, chắc chắn chẳng có liên hệ gì với phép màu của sự sáng tạo. Những lời than vãn như vậy thật sự không hề có. Michael Vance, một chuyên gia sáng tạo kiêm giảng viên người Mỹ nổi tiếng và là Hiệu trưởng Đại học Disney, từng nói "Cải tiến là

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

sự sáng tạo cái mới hoặc sắp xếp lại những cái cũ theo một cách thức mới”.<sup>1</sup>

Chúng tôi chia sẻ niềm tin của Tổng Giám đốc IDEO Tom Kelly đối với “cách tiếp cận rẻ hơn, nhanh hơn và đơn giản hơn”.<sup>2</sup> Nếu quý vị có khả năng chi trả cho nghiên cứu hết tháng này đến tháng khác nhằm quan sát khách hàng của mình và cuối cùng có được một sản phẩm “hoàn hảo” thì quý vị thật may mắn, nhưng quý vị chỉ có một địa vị bình thường trên thị trường hiện nay. Đối thủ cạnh tranh không sẵn lòng đợi lâu đến vậy và có thể đã chiếm được thị phần trước quý vị rồi. Quý vị còn nhớ thành công rất dễ dàng của Microsoft Windows 3.0 (tiếp theo là 3.1) được tung ra không lâu trước OS/2 2.0 không? Hệ thứ hai, OS/2 2.0, ưu việt hơn sản phẩm của Gate ở nhiều khía cạnh, nhưng cuối cùng nó lại thua cuộc. Người ta có thể cho rằng có nhiều lý do cho thất bại này.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nguyên văn: Doubting Thomas, chỉ ai đó không chịu tin điều gì nếu không có bằng chứng thật. Cụm từ này dựa trên câu chuyện trong Kinh Thánh kể về Thánh Tông đồ Thomas, người có ý nghi ngờ việc Chúa Jesus phục sinh và đề nghị được chạm vào các vết thương của Jesus mới chịu tin. Sau khi nhìn thấy Jesus còn sống và được cho chạm vào các vết thương của ngài, Thomas hoàn toàn đặt niềm tin vào Jesus. Vì lý do này, ông còn được gọi là Thomas Đức tin. - ND

<sup>2</sup> Tom Kelley, *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm* (Currency: New York, 2001).

<sup>3</sup> Một số người tin rằng “trách nhiệm” không rơi vào riêng Microsoft. Thành công của hãng không phải lúc nào cũng đến vì MS quá giỏi hoặc quá nhẫn tâm; thường là vì các đối thủ cạnh tranh quá “chậm, vớ vẩn, kém cỏi và ngắn hạn” (Brad Wardell, “Celebrating OS/2 2.0's 10th Birthday”. [www.stardock.com/stardock/articles/os2\\_birthday.html](http://www.stardock.com/stardock/articles/os2_birthday.html). 31/3/2002).

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Chúng ta hãy cùng xem xét vai trò của một khía cạnh - *thời gian* - trong vấn đề thành bại nhé.

Vào giữa thập niên tám mươi, IDEO nghiên cứu một máy tính xách tay Dynabook - một trong những thiết kế lưu động đẹp nhất của hãng, một dòng máy tính đúc magnesium màu đen với mẫu mã đi trước thời đại. Một số nhân vật có tầm nhìn xa trông rộng thành công nhất thời đó tin rằng thiết kế này sẽ thành công. Trong số họ có Tom Kelley, cùng với các nhà tư bản lớn nổi tiếng với khả năng cảm nhận được “cái gì đi đúng hướng”. Một điều cả Dynabook lẫn những người ủng hộ đều không tiên liệu được là chỉ ít lâu sau Intel cũng tung ra thị trường loại chip vi xử lý mới của mình, Intel 386. Vì thế khi Dynabook giới thiệu con át chủ bài được thiết kế dựa trên bộ vi xử lý Intel 286 cũ thì họ nhận ra rằng *toàn bộ mẫu mã đẹp mắt và các đặc điểm được tích hợp hoàn hảo trên thế giới đều không thể làm cho một công nghệ đã cũ trở nên thành công*. Thời gian là tất cả.

Như chúng ta đã thấy trong các chương trước, quy trình RDE thúc đẩy và khuyến khích tốc độ. Liệu toàn bộ cách tiếp cận này có thể được tiến hành dân chủ hơn, nhanh hơn và dễ dàng hơn để bất kỳ ai trên thế giới đều có thể sử dụng RDE để hiểu được suy nghĩ của người tiêu dùng chỉ trong một đêm hoặc nói chính xác là trong vòng 24 giờ không?

Với những công nghệ ngày càng tinh vi (và đơn giản hơn cho người sử dụng hiện nay) và với sự thâm nhập rộng khắp của internet trên toàn thế giới, câu trả lời cho RDE chính

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

thống là một chữ “Đúng”.<sup>1</sup> Chúng ta hãy cùng xem bằng cách nào - và quan trọng không kém là tại sao lại như vậy.

### RDE NẪM Ở TRUNG TÂM CÁCH TIẾP CẬN KẾT HỢP, HỢP LÝ ĐỐI VỚI R&D

Một cách dễ dàng để hiểu được sự phát triển đã được hợp lý hóa chính là hình dung ra một kịch bản và sau đó quay trở lại với vấn đề làm sao để kịch bản đó xảy ra. Kịch bản của chúng tôi tập trung vào một công ty mới khởi nghiệp ở châu Á. Công ty này có tên Abacus (tên thật cũng như tên sản phẩm, Gamester, được giấu kín), thuộc lĩnh vực sáng tạo, kinh doanh và bán các sản phẩm điện tử tiêu dùng mới. Bộ phận quản lý của Abacus, tất cả đều dưới 30, người nào cũng tràn đầy nhiệt huyết, sức trẻ và có tầm nhìn xa trông rộng, có rất ít tiền - thực tế, gần như không có gì. Tuy nhiên, cả bốn chuyên gia của Abacus đều là các chuyên viên internet, những người lớn lên cùng với máy tính và tìm thấy ở internet một lối sống hơn là một công nghệ. Trước khi họp nhau lại để thành lập Abacus, nhóm quản lý đã làm việc trong các công ty khác nhau, lập trình, sáng tạo các trang web, bán phần mềm máy tính và chơi nhiều trò chơi điện tử đến mức không đếm xuê.

Để hiểu được cần tạo ra cái gì, điều quan trọng với Abacus là phải đánh giá được người tiêu dùng sẽ phản ứng ra

---

<sup>1</sup> Alex Gofman và Howard Moskowitz, “Consumer - Driven ‘Concept Innovation Machine’: A Dream or Reality?” trong Tài liệu Hội nghị thường niên ISPIM lần thứ 16, “The Role of Knowledge in Innovation Management”, Porto, Bồ Đào Nha, 2005.

sao với những ý tưởng mới về hàng tiêu dùng điện tử. Sau khi nghiên cứu bước đầu về thị trường trong thế giới kinh doanh của riêng họ, những doanh nhân trẻ này nhanh chóng hiểu rằng đa phần những nỗ lực sáng tạo mà họ khám phá đều theo một mô thức ít nhiều nhất quán: xem xét môi trường cho các ý tưởng, đưa các ý tưởng mới tới người tiêu dùng qua các nhóm trọng tâm trên khắp thế giới và sau đó tạo ra sản phẩm mẫu. Cần có các kỹ sư ở đây, để cách tiếp cận là *phát triển, đánh giá và đưa ra*.

Có lẽ có một cách hay hơn. Tâm nhìn bên trong là, có lẽ thông qua internet và một kỹ thuật như RDE, họ có thể tổng hợp những ý tưởng mới cho sản phẩm tiêu dùng điện tử. Nhưng bằng cách nào? Bí quyết là gì?

Trước tiên, rõ ràng là *các cách thông thường để tạo ra ý tưởng đều quá chậm trễ*. Theo dõi đối thủ cạnh tranh có tác dụng hơn và các chuyên gia nghiên cứu thị trường trên khắp thế giới cung cấp được rất nhiều báo cáo chi tiết về những gì mọi người đang làm. Có rất nhiều căn phòng đầy ắp những báo cáo ở đủ mọi loại công ty - hay ít nhất trong các ngăn tủ, cho các công ty ít có khả năng lưu trữ. Các nhóm trọng tâm có thể dễ dàng dàn xếp cho một ý tưởng sản phẩm mới, nhưng sẽ rất tốn kém và thường thì các nhóm này không đem lại nhiều nhận gì hơn ngoài việc khẳng định những ý tưởng đã biết<sup>1</sup>.

Nhưng tìm hiểu trên internet lại liên tục cho thấy rằng thực tế, mọi người đang sáng chế ra những sản phẩm và dịch vụ mới cho hàng điện tử tiêu dùng với một tốc độ cực nhanh.

---

<sup>1</sup> Xem Chương 1.

# CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Từ những địa chỉ trình duyệt như CNET, rõ ràng là tốc độ đang tăng lên và một sản phẩm mới có thể xuất hiện và khi sản phẩm đó được chấp nhận, một loạt sản phẩm cạnh tranh cũng xuất hiện, đưa ra hết cải tiến này đến cải tiến khác. Hình 6.1 cho thấy một trong số những thư điện tử gửi đi hàng tuần bằng CNET. Nhân con số này lên 10 hay 20 lần và quý vị sẽ cảm nhận được cuộc tranh đấu căng thẳng để tồn tại trong lĩnh vực hàng điện tử. Gần như tất cả các sản phẩm ăn khách trong danh sách đều đa chức năng. Chỉ một vài năm (hoặc có lẽ vài tháng) trước, kiểu kết hợp này sẽ thuộc về một thế giới khoa học viễn tưởng hay hoàn toàn khó tưởng tượng nổi.

**Hình 6.1** - Ví dụ về một thư điện tử internet từ CNET nêu ra những đề xuất mới nhất trong tuần đối với hàng tiêu dùng điện tử.



Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

## HỢP LÝ HÓA QUY TRÌNH SÁNG CHẾ CỦA ABACUS THÔNG QUA RDE ĐỂ GIẢI QUYẾT THÁCH THỨC

Tiếp theo câu chuyện Abacus, chúng ta hãy cùng xem họ đã tái cấu trúc quy trình sáng chế như thế nào để làm nó đơn giản hơn, nhanh hơn và rẻ hơn. Quá trình cải biến cho phù hợp có thể được tổng kết thành ba nguyên tắc sau:

+ **Nguyên tắc 1: Dân chủ hóa** - Phương pháp RDE phải dựa trên một công cụ internet có thể sử dụng ở bất kỳ đâu, bất kỳ lúc nào, bởi bất kỳ ai - thậm chí với ai đó có kinh nghiệm tối thiểu.

+ **Nguyên tắc 2: Suy nghĩ** - Để RDE xác định những ý tưởng có sức thuyết phục từ nhiều sản phẩm điện tử tiêu dùng khác nhau và bằng cách đó, tạo ra một “cơ sở dữ liệu về tư duy người tiêu dùng” cho các sản phẩm điện tử. Đồng thời, để RDE tạo ra những ý tưởng khác sao cho người tiêu dùng tham gia trở thành người *đồng sáng tạo tích cực*, chứ không chỉ là một người phán xét thụ động.

+ **Nguyên tắc 3: Coi cải tiến như một sự tái kết hợp** - Sau khi xác định các ý tưởng có sức thuyết phục trong những nghiên cứu RDE riêng biệt, nhỏ và dễ tiến hành, hãy kết hợp những ý tưởng này thành một tập hợp những khái niệm sản phẩm mới mẻ và kiểm nghiệm chúng trong một RDE cuối cùng.

## TỪ CHIẾN LƯỢC ĐẾN CỤ THỂ: ABACUS THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?

Trước khi chúng ta đi vào thực chất của quá trình, liệu công cụ này có phù hợp cho *giới thiết kế và kỹ sư* không? Nó

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

được tạo ra chỉ cho các chuyên gia tiếp thị chẳng? Đây là một câu trả lời ngắn gọn (mặc dù chúng ta sẽ đi thêm vào chi tiết trong *Chương 7 - Kê nổi thiết kế lạnh và khoa học nóng*, khi đề cập đến thiết kế đồ họa và RDE) mô tả trải nghiệm của một công ty thiết kế:

Ford&Earl là một công ty thiết kế đặt tại Troy, Michigan, chuyên về xây dựng thương hiệu. Giám đốc phụ trách tìm hiểu người tiêu dùng Renee Cameron đã tiến hành hàng trăm khảo sát qua IdeaMap.NET. “Cái hấp dẫn phương pháp này là ở chỗ, với chi phí cho một nhóm trọng tâm và tốn ít thời gian hơn, quý vị có thể có được dữ liệu định lượng. Điều đó rất hấp dẫn xét từ góc độ chi phí và thời gian. Nhưng hấp dẫn hơn nữa là tính trọn vẹn của phương pháp luận”.<sup>1</sup>

Thế còn các kỹ sư thì sao? Chúng ta đã xem xét quy trình trong *Chương 1 - Hewlett - Packard sang số*, mô tả những trải nghiệm của Hewlett - Packard. Do đó, quy trình hấp dẫn cả về mặt kỹ thuật lẫn nghệ thuật, giới kỹ sư lẫn thiết kế cũng như bộ phận tiếp thị. Thực tế, như Jeff Ewald, đồng nghiệp của Renee Cameron và cũng là Chủ tịch Tập đoàn Optimization Group Inc., đã nói khi mô tả RDE và kinh nghiệm của Hewlett - Packard là: “Giờ chúng ta thực hiện công việc của sáu tháng chỉ trong hai tuần và chúng ta biết đề xuất những gì cho khách hàng”.

Giờ thì chúng ta có thể bám theo những bước tiếp theo để “phát minh” ra một sản phẩm mới. Thực chất, hãy nghĩ đến khía cạnh kết hợp các yếu tố và sau đó tự mình tạo ra

---

<sup>1</sup> Tim Macer, “DIY MR ASP OK?”, *Research Magazine* 432 (5/2002: 42 - 43).

những yếu tố riêng. Máy tính sẽ làm tất cả những công việc nặng nhọc, từ hòa trộn và khớp các ý tưởng tới thu thập dữ liệu, tự động phân tích và báo cáo. Những bước này là một biến thể của quy trình RDE nói chung mà chúng tôi đã mô tả trong phần *Lời giới thiệu*.

### BƯỚC 1: TẠO RA (LỰA CHỌN) MỘT CẤU TRÚC CHUNG GỒM CÁC SILO ÁP DỤNG CHO CÁC SẢN PHẨM KHÁC NHAU

Cấu trúc này cho phép Abacus hòa trộn và khớp các ý tưởng cùng loại trên máy tính. Với việc phát triển sản phẩm trong lĩnh vực hàng tiêu dùng điện tử, cấu trúc có vẻ rất giống những gì chúng ta thấy trong **Bảng 6.1**.

*Bảng 6.1* - Cấu trúc cơ bản để gộp các ý tưởng cho sản phẩm hàng tiêu dùng điện tử.

Silo (Loại)	Nội dung
Silo A	Đây là gì? Nó có công dụng gì?
Silo B	Nó để cho ai hoặc cái gì?
Silo C	Để sử dụng
Silo D	Đặc điểm

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Silo E	Phụ tùng
Silo F	Tìm thấy nó ở đâu? Mua nó như thế nào?

### BƯỚC 2: LỰA CHỌN CÁC Ý TƯỞNG THÀNH PHẦN ĐỂ “KHỚP” TRONG HỆ THỐNG LẤY CẢM HỨNG TỪ GENE TỬ DUY

Abacus lấy các yếu tố từ ba sản phẩm điện tử tiêu dùng khác nhau và “hòa trộn chúng” để tạo ra ý tưởng mới mẻ. **Bảng 6.2** trình bày một số ý tưởng khác nhau này.<sup>1</sup> Dĩ nhiên, họ thực hiện một số công việc chuẩn bị để xác định xem ý tưởng nào có ý nghĩa, nhưng chỉ sau khi “hòa trộn chúng”, Abacus mới phát hiện ra những phán đoán của họ chính xác đến đâu. Nhưng chân lý của vấn đề nằm ở chỗ, lần đầu tiên không thật sự quan trọng vì cách tiếp cận RDE cho phép họ quay lại với những ý tưởng mới hơn và khác hẳn nhau sau khi tìm được ý tưởng có hiệu quả.

**Bảng 6.2** - Danh mục các ý tưởng cho silo 1 (“Nó có công dụng gì”) từ ba loại sản phẩm. Abacus lựa chọn các ý tưởng trong ô có nền màu để đưa vào các khái niệm đã pha trộn.

---

<sup>1</sup> Các sản phẩm công nghệ cao như hàng tiêu dùng điện tử thường lỗi thời trước khi chúng thịnh hành về mặt thương mại. Hãy ghi nhớ điều này khi xem xét các yếu tố trong **Bảng 6.2** vì chúng có thể đã lỗi thời, cho dù chúng đi trước thời đại khi Abacus đánh giá chúng cho Gamester.

<p><b>Máy tính bảng</b></p>	<p><b>DVD cầm tay</b></p>	<p><b>Game cầm tay</b></p>	<p><b>Đặc điểm mới - Máy chơi game DVD bảng (Tablet DVD Gamester)</b></p>
<p>Một kết hợp thành công giữa hiệu suất của notebook và chức năng của máy tính bảng</p>	<p>Một thiết bị chơi DVD cầm tay màn hình 7 inch cho phép bạn xem ngay cả khi đi đường</p>	<p>Nâng trò chơi điện tử cầm tay lên cấp độ mới với chức năng đa phương tiện</p>	<p>Một kết hợp thành công của máy tính bảng cá nhân với hiệu suất của thiết bị chơi DVD và chức năng của trò chơi cầm tay</p>

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Máy tính cá nhân cỡ PDA với sức mạnh tương đương máy tính xách tay	Một thiết bị DVD với màn hình LCD 10 inch biến quang thời gian đi lại mệt mỏi thành khoảng thời gian thú vị	Một thiết bị trò chơi cầm tay đa phương tiện và thú vị, tích hợp tất cả tính năng của video và MP3	Một “máy chơi game DVD bảng” với màn hình LCD 10 inch... biến quang thời gian đi lại mệt mỏi thành khoảng thời gian thú vị
Một máy tính cá nhân bỏ túi được trang bị đầy đủ	Một thiết bị DVD đa hệ với âm thanh vòng ảo 3D	Một thiết bị giải trí cầm tay tích hợp... trò chơi, âm nhạc và nhiều nữa	Một thiết bị giải trí cầm tay tích hợp trò chơi, âm nhạc và nhiều thứ nữa

### BƯỚC 3: MỜI KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG ĐĂNG NHẬP VÀO MỘT TRANG WEB ĐỂ THAM GIA

Đây là quy trình tương tự như trong các ví dụ trước - gửi thư điện tử cho một nhóm đối tượng.

#### BƯỚC 4: TẠO RA (TỰ ĐỘNG) VÀ KIỂM NGHIỆM CÁC Ý TƯỞNG SẢN PHẨM MỚI VỚI NGƯỜI TIÊU DÙNG

Người tham gia đánh giá các khái niệm thật nhanh và đưa ra “cảm nhận thật” của họ. Người tham gia không biết và chắc chắn không bận tâm rằng các ý tưởng trong những khái niệm này đã được hòa trộn với nhau từ ba sản phẩm khác nhau (lấy cảm hứng từ gene tư duy). Thực tế, nếu người tham gia biết điều này, họ cũng có thể quên mất thông tin đó trong chớp mắt. Nhiều người tham gia đều không chú tâm, không đọc từng chữ và thực tế, chỉ thuần túy đáp lại - ở một cấp độ trực giác, như hầu hết chúng ta vẫn làm khi thấy một quảng cáo. Chúng tôi khá may mắn khi người tham gia thể hiện sự quan tâm ở mức độ vừa phải. Chúng tôi không hy vọng nhiều hơn. *RDE hiệu quả vì nó cho người tham gia biết cái gì là quan trọng, cho dù họ có nhận thức được lý do lựa chọn hay không.*

Tình trạng các khái niệm kiểm nghiệm cho Gamester chưa hoàn tất là rất đáng chú ý ở đây, bởi vì nó nằm ở lý do tại sao RDE lại mạnh đến vậy trong việc thiết kế những sản phẩm và thông điệp mới. Dự án Abacus tạo ra một “bể chứa ý tưởng” gồm sáu silo và sáu yếu tố mỗi silo.<sup>1</sup> Cách tiếp cận trực giác nhưng chưa đúng sẽ đòi hỏi Abacus kiểm nghiệm các khái niệm hoàn chỉnh cho Gamester. Những khái niệm hoàn

---

<sup>1</sup> Vì lý do nào đó, nhiều người sử dụng thấy thiết kế cụ thể này rất hữu dụng. Tác giả cũng thích nó. Nó không có nghĩa là quý vị không nên dùng các thiết kế khác - ví dụ như năm silo với bốn yếu tố mỗi silo, mười silo với ba yếu tố, v.v...

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

chinh này chứa đựng một yếu tố từ mỗi silo. *Niềm tin chưa đúng và thất bại* này sẽ là: chỉ bằng các khái niệm hoàn chinh này, người tham gia nghiên cứu mới có được ý tưởng đúng về sản phẩm. Thực tế, nhiều phương pháp truyền thống về phát triển khái niệm đều sử dụng logic các khái niệm kiểm nghiệm hoàn chinh này.<sup>1</sup>

RDE không theo mô hình này vì một lý do rất hợp lý. RDE đo giá trị tuyệt đối hoặc mức độ đóng góp của mỗi hạng mục cho từng đối tượng tham gia, trên cơ sở từng người. Cách duy nhất để có được giá trị tuyệt đối này và lưu trữ lại cho nghiên cứu, quy tắc và khuynh hướng, đã sử dụng những gì các nhà thống kê gọi là một “thiết kế chưa hoàn chinh”. Một số khái niệm kiểm nghiệm, theo thiết kế, là thiếu silo. Việc sắp xếp các khái niệm này trong thiết kế chưa hoàn chinh không liên quan gì ở đây, giáo trình và các chương trình máy tính có thể tạo ra những thứ đó cho quý vị.<sup>2</sup> Chỉ cần ghi nhớ rằng, với một thiết kế không hoàn chinh, dữ liệu có thể được phân tích bằng các phương pháp thống kê như hồi quy, để tìm ra các giá trị tác động tuyệt đối này. Do đó, chiến lược của RDE nhằm tạo ra những khái niệm nhỏ đem lại ba lợi ích thấy rõ: Nó làm cho các khái niệm dễ đọc với một cuộc phỏng vấn dễ chịu, nó cung cấp dữ liệu đáng tin cậy có thể diễn giải và cuối

---

<sup>1</sup> Dan Lockhart và Matt Knain, “An Overview of Alternative Conjoint Approaches”, *The Research Report* 11(1), Maritz Marketing Research Inc. (Mùa đông, 1998).

<sup>2</sup> Ví dụ, SYSTAT, SPSS và nhiều chương trình khác - nếu quý vị không sử dụng các công cụ máy chủ như IdeaMap.NET, vốn thực hiện việc này một cách tự động.

cùng, nó lưu trữ các kết quả trong các cơ sở dữ liệu để hé lộ những khuynh hướng đối với các sản phẩm và theo thời gian.

## BƯỚC 5 - 7: HỌC CÁC KẾT QUẢ VÀ TẠO RA NHỮNG QUY TẮC HÀNH ĐỘNG

Một trong những nguyên tắc của RDE là nó hé mở câu trả lời trực tiếp mà không cần quá nhiều nỗ lực. S. S (Smitty) Stevens từ Đại học Harvard, cố vấn của tác giả chính, đã nhắc đến điều này một cách rất cô đọng vào năm 1967 khi nói “*Nên rõ ràng bằng chẩn thương thị giác*”. Chẩn thương thị giác, theo cách dùng của Smitty, là “con đau mà quý vị thấy ở giữa đầu khi quý vị nhìn vào một biểu đồ dữ liệu và nó không hề ăn nhập... với cảm giác rằng những gì quý vị đang xem rất gượng ép, quá phức tạp và không hiện thực”.

Tất cả thông tin chúng ta cần cho một chỉ dẫn cơ bản nào đó về Gamester đều có thể tìm thấy trong **Bảng 6.3**, cho chúng ta biết những tiện ích trung bình hoặc các yếu tố tác động. Tuy nhiên, như chúng ta đã thấy nhiều lần, việc chia mọi người theo nhóm tư duy tạo ra những sản phẩm và thông điệp mạnh hơn. Gamester cũng không phải ngoại lệ.

Có vẻ như có ít nhất ba nhóm khác nhau. Abacus có thể thích nghi với bất kỳ nhóm nào, có lẽ còn rất có lợi, như quý vị sẽ thấy. Ba nhóm này xuất hiện từ việc chia 236 đối tượng tham gia của Abacus, theo mô hình giúp thúc đẩy phản hồi về các đặc điểm của Gamester.

Trước khi chúng ta bắt đầu xem xét các dữ liệu một cách chi tiết theo cách Abacus đã làm, đầu tiên chúng ta hãy

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

cùng thử gọi tên các phân khúc bằng cách kiểm tra xem những ý tưởng cụ thể nào ghi điểm cao nhất cho mỗi phân khúc. Hãy nhớ rằng khâu phân khúc là một khâu mang tính thống kê, rất dễ thực hiện bằng máy tính, nhưng máy tính lại không phải là chuyên gia phát triển hay chuyên gia tiếp thị. Chương trình máy tính thực hiện việc gộp mọi người thành các phân khúc không thể gọi tên, nó chỉ có thể quy người ta vào các nhóm. Không sao cả, chúng ta cùng xem những ý tưởng tốt nhất và thử gọi tên các phân khúc như khi nhìn nhận chúng.

+ Phân khúc 1 có vẻ là những người quan tâm đến sức mạnh và tiện nghi:

“Một ổ cứng CD - RW hoặc DVD/CD - RW không bắt buộc mua để sao lưu dữ liệu, cài đặt phần mềm, hoặc thậm chí xem phim.”

“Tùy biến thiết bị cho hợp với nhu cầu...”

+ Phân khúc 2 có vẻ là những người thích tính đa dụng và có thể thiên về kỹ thuật:

“Máy chơi game DVD băng” bao gồm tất cả các đặc điểm và chức năng của Windows XP Professional.

Một thiết bị đa chức năng... kèm DVD, bạn có thể thưởng thức CD và MP3, chơi game và sử dụng nó như một máy tính bảng cá nhân.

+ Phân khúc 3 muốn yếu tố dễ mang theo để giải trí và tiện nghi:

Một trong những thiết bị đa phương tiện nhẹ nhất trên thị trường... bạn có thể cầm theo nó tới bất kỳ đâu.

Xem phim ở bất kỳ chỗ nào trong nhà...

Từ quan điểm của Abacus, khâu “hòa trộn” đem lại nhiều phát hiện thú vị và cơ hội tạo ra một sản phẩm mới. Rất dễ liệt kê những phát hiện này vì đây là cách các chuyên gia phát triển nắm bắt ý nghĩa đằng sau thông tin:

**1. Mỗi quan tâm cơ bản đến Gamester chỉ vừa phải đối với toàn bộ cũng như từng phân khúc** - Hằng số bổ sung cho toàn bộ, 34, có nghĩa là khoảng một phần ba số người tham gia sẽ quan tâm đến ý tưởng về sản phẩm Gamester. Không hề có phân khúc muốn sản phẩm thực sự bị che giấu. Chúng ta thấy điều đó với một phân khúc có hằng số bổ sung cao. Không hề có. Tuy nhiên, không phân khúc nào xem ý niệm về một thiết bị Gamester là vô vãn, như cách người ta thường thể hiện với các loại thẻ tín dụng.

**2. Abacus nên tạo ra các sản phẩm khác nhau, nhắm tới các phân khúc** - Một kích cỡ không thể vừa với tất cả. Mỗi phân khúc có những ý tưởng mà họ thấy thú vị (ô nền màu trong **Bảng 6.3**). Những yếu tố mạnh này trở thành nền tảng cho một sản phẩm mới.

**3. Abacus sử dụng tư duy của khách hàng để tạo ra sản phẩm** - Bởi Abacus đã hòa trộn các thuộc tính với nhau thành một hệ thống đơn giản nên “tư duy” của người tham gia là công cụ thật sự có thể tạo ra sản phẩm, cho dù thông qua sự hỗ trợ của trình duyệt web. *Người tham gia thậm chí không nói rõ được những gì họ muốn*, nhưng Abacus không phải lo lắng về việc sáng tạo các hỗn hợp ý tưởng. Thay vào đó, Abacus chỉ cần một cơ sở dữ liệu về các ý tưởng để thực hiện. Chúng

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

ta xem xét những cơ sở dữ liệu như vậy trong *Chương 8 - Gene tư duy: Tư duy người tiêu dùng “trên giá hàng”*.

**Bảng 6.3** - Hiệu suất của một số yếu tố (viết tắt) cho Gamester theo toàn bộ và ba phân khúc người tham gia (S1, S2, S3). Các yếu tố quan trọng nhất được làm nổi bật.

	Yếu tố	Toàn bộ	S1: Sức mạnh và Tiện nghi	S2: Tính đa dụng và Kỹ thuật	S3: Giải trí và Tiện nghi
	Quy mô cơ bản	236	53	116	67
	Hàng số bổ sung	34	42	34	28
A1	Một kết hợp thành công của máy tính bảng cá nhân với hiệu suất thiết bị chơi DVD và chức năng trò chơi cầm tay	6	0	7	10
A2	Một thiết bị đa chức năng... đi kèm DVD, bạn có thể thường thức CD và MP3, chơi trò chơi và sử dụng như một máy tính bảng cá nhân	9	0	13	8

B1	Có thể chuyển đổi... dùng như máy tính bảng cá nhân hoặc máy tính xách tay	6	0	7	8
B4	Xem phim ở bất kỳ đâu trong nhà...	6	-1	4	15
C2	Một trong những thiết bị đa phương tiện nhẹ nhất trên thị trường... cầm theo tới bất kỳ đâu bạn đến	3	1	0	10
C4	Thiết bị đa chức năng nhẹ nhất trên thị trường...	1	-2	-1	8
D1	Ba phím tắt đã cài đặt chương trình đầy đủ...	3	7	-3	10
D4	Bao gồm thiết bị điều khiển từ xa mỏng, bộ chuyển đổi AC, cáp âm thanh/video và một bộ pin sạc	3	10	-3	8
E2	Tùy biến thiết bị của bạn cho hợp với nhu cầu...	6	13	5	0

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

E4	Đi kèm một bộ đồ du lịch...	4	13	4	-3
F1	Có sẵn tại các cửa hàng lớn như Target...	6	9	1	10
F2	Có sẵn tại cửa hàng điện tử bạn ưa thích	4	1	1	11

### ABACUS ĐÃ TẠO RA MÁY GAMESTER SỬ DỤNG CƠ SỞ DỮ LIỆU NÀY NHƯ THẾ NÀO?

Cuối cùng, RDE ăn khớp với những kết hợp mới này đến đâu? Bước phát triển sản phẩm mới đã trộn các ý tưởng này lại thành một tổng thể mới, theo đúng một số quy tắc để bảo đảm rằng kết quả có ý nghĩa:

+ **Tiêu chí 1 (chủ quan)**: Các yếu tố phải có ý nghĩa trực giác và bổ sung để chúng thực sự “hợp nhau”.

+ **Tiêu chí 2 (được RDE thúc đẩy)**: Các yếu tố phải ghi điểm cao ở một phân khúc sao cho sức hấp dẫn được nhắm tới một nhóm bên cạnh.

+ **Tiêu chí 3 (kinh doanh)**: Các ý tưởng phải khả thi.

Khi ba tiêu chí được kết hợp lại, kết quả là một sản phẩm mới - hoặc tốt hơn nữa là một dòng sản phẩm mới. Theo chiến lược kết hợp các yếu tố này, chúng ta hãy cùng xem xét hai khái niệm mà Abacus tạo ra bằng cách hòa trộn và khớp các yếu tố (xem **Bảng 6.4**).

*Bảng 6.4* - Hai khái niệm sản phẩm cho Gamester.

Sản phẩm phân khúc kỹ thuật	Sản phẩm phân khúc tiện nghi
Một thiết bị đa chức năng... đi kèm DVD, bạn có thể thưởng thức CD và MP3, chơi trò chơi và sử dụng như một máy tính bảng cá nhân	Một kết hợp thành công của máy tính bảng cá nhân với hiệu suất thiết bị DVD và chức năng trò chơi cầm tay
Có thể chuyển đổi... dùng như máy tính bảng cá nhân hoặc máy tính xách tay	Xem phim ở bất kỳ đâu trong nhà...
Chế độ rạp chiếu phim điều chỉnh độ tương phản hình ảnh trong những tình huống thiếu sáng	Ba phím tắt đã cài đặt chương trình đầy đủ... nên bạn sẽ không phí thời gian thực hiện các nhiệm vụ chức năng thường xuyên
Một thiết bị tách âm thanh nổi đơn thành hai khi xem phim, nghe nhạc hoặc chơi trò chơi	Có sẵn tại cửa hàng điện tử mà bạn ưa thích

Kết quả của hệ thống cho Abacus - hoặc cho bất kỳ công ty nào sử dụng cách tiếp cận này - là một **hệ thống để tạo**

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

ra những ý tưởng mới. Những ý tưởng này phải được kiểm nghiệm. Sau đó, chúng được điều chỉnh, gọt giũa và biến đổi một chút vì những lý do kinh tế và để đánh giá xem những kiểu kết hợp nào thật sự có tác dụng. Những đánh giá đó đều mang tính chủ quan chẳng? Phần tiếp theo cung cấp một góc nhìn khác về những lý do này.

### ABACUS TÌM RA NHỮNG Ý TƯỞNG KHUẾCH ĐẠI NHƯ THẾ NÀO?

Cho đến lúc này, chúng ta đang nói về việc tạo ra các sản phẩm và hình thức truyền thông như một hành động để tìm ra những yếu tố nào phát huy tác dụng, trong tổng thể nhóm những người tham gia hoặc trong một phân khúc nào đó. Nhưng còn những tương tác qua lại giữa các cặp yếu tố thì sao? Đôi khi có thể có hai yếu tố phát huy hiệu quả khá tách biệt, nhưng khi kết hợp chúng lại, chúng mâu thuẫn với nhau - điển hình hơn, chúng không thể hiện bất kỳ liên hệ nào với nhau. Có những lúc các kiểu kết hợp yếu tố khiến chúng ta thích thú. Có lẽ mỗi yếu tố đều hiệu quả, nhưng khi kết hợp lại thì không.

Chúng ta hãy tiến thêm bằng một số tiến bộ trong RDE có thể giúp Abacus và những chuyên gia phát triển khác xác định (thực tế là *phát hiện*) những kiểu kết hợp các đặc điểm hoặc ý tưởng thực sự ăn khớp với nhau (sự “khuếch đại” hiệu suất của các yếu tố này được gọi là *hiệp trợ*) và những cặp thực sự kém hiệu quả khi dùng chung với nhau (*triệt tiêu*).

Không cần nhắc đến cơ sở thống kê trong cuốn sách này (một công cụ có thể tự động thực hiện toàn bộ quy trình khám phá cho quý vị). Chúng ta hãy tập trung vào kết quả, trong **Bảng 6.5**. Ví dụ, kết hợp C3 x E6 thể hiện một tổng trung tính, gần bằng 0 (+2), nếu chúng ta chỉ thêm các tiện ích của chúng (+1 và +1). Tuy nhiên, hệ thống đã phát hiện ra một hiệp trợ rất lớn giữa các yếu tố (+16), đưa tổng thực của chúng lên đến +18.

Dựa trên phân tích nhiều dự án trên phạm vi rộng, các tác giả thấy rằng chỉ một số rất ít (nếu có) yếu tố trong mỗi dự án tương tác. Và như trước kia, công cụ RDE (IdeaMap.NET) tự động phát hiện ra chúng<sup>1</sup>. Các chuyên gia phát triển của Abacus xem xét những yếu tố hiệp trợ này khi thiết kế Gamester.

*Bảng 6.5 - Kết hợp những đặc điểm trong Gamester thực sự tạo ra khác biệt (danh mục chưa đầy đủ).*

Kết hợp	Yếu tố	Lời	Tiện ích	Tương tác	Tổng đơn giản	Tổng thực
<i>Hiệp trợ thực sự (Tổng thực &gt; Tổng đơn giản)</i>						

<sup>1</sup> Công nghệ đã đăng ký tác quyền này chỉ thích hợp với IdeaMap.NET.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

C3*E6	C3	Chế độ rạp chiếu phim điều chỉnh độ tương phản hình ảnh trong những tình huống thiếu sáng	1			
	E6	Một thiết bị tách âm thanh tùy chọn chia nguồn ra âm thanh nổi đơn thành hai khi xem phim, nghe nhạc, hoặc chơi trò chơi	1	16	2	18
A5*F3	A5	Một thiết bị giải trí cầm tay tích hợp trò chơi, âm nhạc và nhiều nữa	2	16	2	18
	F3	Tìm thấy tại các cửa hàng đồ điện tử đặc biệt như Best Buy hoặc Circuit City.	0			
<i>Triệt tiêu thực sự (Tổng thực &lt; Tổng đơn giản)</i>						

C5*F4	C5	Được thiết kế chịu được các cú rơi bất ngờ	4			
	F4	Mua trực tiếp từ trang web của nhà sản xuất và nhận 30 đô la giảm giá	2	-15	6	-9
B2*F5	B2	Gửi tin nhắn riêng tới bạn bè, gia đình và đồng nghiệp... thậm chí gửi cả tin nhắn viết tay, hình vẽ và thêm cả chữ ký tay vào thư điện tử	5	-15	9	-6
	F5	Có sẵn trên mạng để mua hàng tiện lợi, nhanh hơn và hiệu quả hơn				

### TỔNG KẾT: TẠO RA CÁC KHÁI NIỆM SẢN PHẨM MỚI VỚI RDE

Liệu những ý tưởng kết hợp này có thành công không?  
 Liệu Abacus có bán được nhiều sản phẩm không? RDE chi có

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

thể trả lời một phần những câu hỏi này. Ý tưởng này sinh ra từ việc kết hợp các yếu tố của những sản phẩm khác nhau và ý tưởng đều hiệu quả trong những kiểm nghiệm và cả trên thị trường. Lý do khá đơn giản. Bất kỳ yếu tố nào có hiệu quả cũng đều phải vượt qua hàng nghìn bối cảnh khác nhau. Đặt cược vào yếu tố đó chẳng khác gì đặt cược vào một con ngựa nổi tiếng, với nhiều cuộc đua, trong nhiều tình huống, thời tiết, trên nhiều đường đua khác nhau, với nhiều kỵ sĩ. Điều kỳ lạ là những yếu tố có sức thuyết phục, giống như những chú ngựa chiến thắng, đều có gì đó rất đáng đưa vào sản phẩm.

-----

Vậy Allison ở đâu? Bà có được lợi gì từ thử nghiệm mô tả trong chương này không? Công việc kinh doanh của bà phát triển rất ổn, cung cấp ngày càng nhiều sản phẩm. Tuy nhiên, có vẻ Allison đã cạn nguồn ý tưởng mới mẻ mang tính cách mạng ở thời điểm cụ thể này. Đó là lý do tại sao bà rất phấn khởi khi một chuỗi câu lạc bộ bán buôn cấp quốc gia gọi cho bà với gợi ý thành lập một kho sản phẩm đông lạnh quy mô. Liệu Allison có cơ hội tiếp cận với thị trường “siêu hạng”, bao gồm cả chuỗi kinh doanh mà tên tuổi đã trở nên thân quen với bà không? Điều này nhắc bà nhớ đến người hùng thời thơ ấu của mình.

Sản phẩm mới không cần phải phát triển - mà chỉ cần kết hợp. Nhưng đâu là *kết hợp tốt nhất* trong vô số chủng loại? Chỉ riêng lựa chọn ngẫu nhiên thì không có tác dụng - nếu bà định đưa các kết hợp “xung khắc” lên giá thì sẽ bị khách hàng

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

chối bỏ, kể cả những người dễ tính nhất. Mọi việc càng phức tạp hơn vì Allison có rất ít thời gian trước mùa nghỉ lễ. Bà cần RDE *ngay lúc này!* Thử nghiệm kết hợp đơn giản này đối với các sản phẩm có sẵn có thể là “chiêu” tốt nhất của bà lúc này.

Một trong những người hâm mộ có gửi cho bà một cuốn sách về cải tiến. Allison thấy trong đó một suy nghĩ khá vui khi so sánh việc thử nghiệm với một điệu múa:

“Nhiều khi âm nhạc khiến bạn không muốn nhúc nhích và làm cho bước chân của bạn lệch lạc. Nhưng đó không phải lý do để ngừng lại. Cải tiến cũng dừng lại khi các sản phẩm mẫu không còn được tạo ra nữa. Khi nàng thơ rời bỏ bạn, đừng ủ rũ bên bàn. Hãy làm gì đó”<sup>1</sup>.

Nghe quen nhi? Đúng, nó cũng giống như câu “Hãy thử đi! Và bạn có thể làm được!”.

---

<sup>1</sup> Tom Kelley, *The Art of Innovation*, đã dẫn.

## Chương 7

### Kết nối thiết kế lạnh và khoa học nóng

**M**ột nhà tạo mẫu kiêm thiết kế sản phẩm nổi tiếng thế giới, Cynthia Rowley, người trông rất giống một nữ sinh với hai bím tóc, thường xuyên lấy cảm hứng và các ý tưởng mới lạ chỉ bằng cách xem xét một số đồ vật thường nhật. Rowley rất hào hứng khi nói về việc thiết kế những thứ khác lạ, độc đáo, đôi khi khác thường: chẳng hạn như giấy vệ sinh với hoa văn Louis Vuitton. Còn ai khác cần phải dựa vào cảm hứng nếu đó không phải là một nhà thiết kế thời trang như Cynthia? Chẳng lẽ cảm hứng không phải là yếu tố tạo ra một nhà thiết kế hay sao? Khi được hỏi xem liệu bà thấy cảm hứng hay thử nghiệm quan trọng hơn trong công việc, bà đã trả lời: “Hừm, câu hỏi này giống câu hỏi trứng đẻ ra vịt hay vịt đẻ ra trứng... Thực tế là cả hai. Tôi xin nói là 50/50”.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Thử nghiệm có thể dẫn dắt một nhà thiết kế giỏi vượt xa mức “giỏi thông thường” để đạt đến một sáng tạo xuất sắc. Một cách tiếp cận đã được chứng minh cho các nhà thiết kế và giới doanh nhân là sử dụng cảm hứng để hình thành một sản phẩm mới và dùng thử nghiệm để làm sản phẩm đó thành công. Một cách tiếp cận khác lại để thử nghiệm thu hẹp các lựa chọn và sử dụng cảm hứng để làm những lựa chọn này đi từ mức độ tốt lên mức độ tuyệt vời. Cặp “I&E”<sup>1</sup> này nên đi kèm với nhau. Chúng củng cố nhau.

Tiểu thay, thiết kế thường xuyên tách bạch với các đặc điểm của sản phẩm, không chú trọng đến người sử dụng, hoặc đôi khi còn phớt lờ họ vì lý do “nghệ thuật”. Một số nhà sáng tạo nghĩ ra những thiết kế phù phiếm, kém hấp dẫn (xét từ góc độ khách hàng). Thiết kế như vậy có thể thu hút sự chú ý của khách hàng một chút bởi vì nó khác lạ, độc đáo<sup>2</sup>. Tuy nhiên, sự chú ý dành cho thiết kế này không thể bảo đảm được sự chuyên biến và có thể làm cho đối tượng mà nó muốn hướng đến chạy xa. Có cách nào ngăn ngừa được chiều hướng không lấy gì làm vui vẻ này không? Liệu RDE có thể phát triển các ý tưởng và thiết kế sao cho nguyên tắc mà nó áp

---

<sup>1</sup> Nguyên tác: I&E - Inspiration and Experimentation (Cảm hứng và Thử nghiệm). - ND

<sup>2</sup> Một số người cho rằng “bản thân cái xấu có tính hợp pháp... trong một thị trường không bị thống trị bởi những sản phẩm hấp dẫn” (Steve Bryant, “MySpace Is Successful Because It’s Ugly”, Intermedia, 21/2/2006; <http://blog.eweek.com/blogs/intermedia/archive/2006/02/21/6156.aspx>). Mặc dù điều đó đôi khi đúng với một số phân khúc (chẳng hạn thanh thiếu niên), nhưng thường thất bại về lâu dài với đa phần người tiêu dùng.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

đặt lên quy trình sẽ giúp thúc đẩy tính sáng tạo theo hướng người tiêu dùng mong muốn nhất không?

Một người bạn rất thân của các tác giả là Marco Bevolo, một trong những người may mắn có tầm nhìn xa trông rộng. Với tư cách là Giám đốc Dự báo Xu thế, Marco đứng đầu chương trình nghiên cứu xu thế CultureScan tại Philips Design. Cùng với những người có tầm nhìn xa khác trong thế giới thiết kế, Marco tin rằng các công ty phải tiến đến *vốn tri thức biên*<sup>1</sup>. Đúng như tên gọi của nó, mô hình Thiết kế Biên ủng hộ một thiết kế lấy con người làm trung tâm thân thiện với người sử dụng, với công nghệ cho phép thiết kế *ấy tự điều chỉnh* theo nhu cầu và sở thích của người sử dụng. Tri thức biên có thể là một cách trong tương lai gần, với việc cảm nhận, thay đổi và đón nhận phản hồi được xây dựng thành những cỗ máy. Thế còn lúc này? Nhà thiết kế cảm nhận, thay đổi và đón nhận phản hồi ra sao?

Phương pháp tiếp cận dựa vào người tiêu dùng là công việc dành cho một chuyên gia được đào tạo bài bản với kiến thức uyên thâm về người tiêu dùng và có nền tảng về thiết kế - típ người giống như Marco. Không có thuật toán hay phần mềm nào có thể thay thế họ - ít nhất trong vài năm tới. Những công ty ăn lên làm ra cố gắng làm tất cả mọi việc để giữ chân các nhà thiết kế giỏi. Liệu có thể làm cho công việc của họ dễ dàng và hiệu quả hơn không?

<sup>1</sup> Reon Brand và Marco Bevolo, "The Long - Term View: Using Emerging Socio - Cultural Trends to Build Sustainable Brands", trong *Tài liệu tương tác 2002, Hội nghị Quản lý Thiết kế Quốc tế châu Âu lần 6*, Dublin, Ireland, 11 - 13/3/2002.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Công nghệ hiện nay mang lại những lợi ích thực sự cho nhà thiết kế. Chẳng hạn, công nghệ giúp nhà thiết kế sàng lọc vô vàn những đặc điểm thiết kế để tìm ra những gì hiệu quả. Kết quả là một tập hợp những lựa chọn thiết kế được thu hẹp, gồm những gì khả thi và dễ chấp nhận nhất, được tạo ra từ tài năng của nhà thiết kế, nhưng cũng được tạo ra bằng cách sử dụng dữ liệu cứng từ sự hiểu biết sâu sắc về khách hàng trên một nền tảng hợp lý.

Thời gian trong quy trình thiết kế là rất quan trọng. Một dạng hướng dẫn hữu ích cần có *trước khi* các nhà thiết kế bắt đầu bỏ ra nhiều thời gian quý báu để khảo sát kỹ các lựa chọn mà người tiêu dùng gọi là “không có nghĩa”. Họ có thể tập trung vào hướng có lợi hơn, chẳng hạn thế hệ iPod tiếp theo. Thậm chí những công ty ít thành công hơn cũng có thể tới gần một sản phẩm bom tấn bằng cách làm theo hướng dẫn rõ ràng của RDE trong thiết kế<sup>1</sup>. Quý vị sẽ thấy điều này ở phần sau.

Vậy một nhà thiết kế sử dụng công cụ RDE như thế nào để không cảm thấy bị đe dọa? Phong trào Luddite những năm 1811 - 1817, một phản ứng tiêu cực và đôi khi là bạo lực của giai cấp lao động đối với việc áp dụng nền sản xuất cơ khí, bắt nguồn từ nỗi lo sợ của công nhân rằng máy móc sẽ thay thế họ. Tuy nhiên, tương lai hoàn toàn khác; máy móc chỉ làm cho công việc bớt căng thẳng và hiệu quả hơn. Các máy tính cá

---

<sup>1</sup> Để biết thêm thông tin, xem Alex Gofman và Howard Moskowitz, “Consumer - Driven ‘Concept Innovation Machine’: A Dream or Reality?” Trong *Tài liệu Hội nghị Thường niên ISPIM lần thứ 16*, “The Role of Knowledge in Innovation Management”, Porto, Bồ Đào Nha, 2005.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhân và phần mềm AutoCAD không thay thế được các kỹ sư và kiến trúc sư, chúng chỉ làm cho cuộc sống của họ dễ dàng và thành công hơn mà thôi. Thực tế, các chuyên gia không bị chúng đe dọa và cả công nghệ hỗ trợ thiết kế cũng không hề. Một tình huống tương tự cũng diễn ra với RDE để giúp các nhà thiết kế. May thay, ngày nay, không hề có tâm lý lo sợ máy móc có thể thay thế kỹ năng đặc biệt của các nhà thiết kế - ít nhất là chuyện đó không xảy ra trong tương lai gần. RDE làm cho công việc của nhà thiết kế dễ dàng và hiệu quả hơn bằng cách tính toán và phân tích đại số học trong tư duy người tiêu dùng, mặc dù những thiết kế hình ảnh có tư cách là yếu tố kích thích kiểm nghiệm chứ không phải những ý tưởng được thể hiện thành lời.<sup>1</sup> Hãy thử nghĩ đến một trợ lý thông minh hiện diện 24/7, không thắc mắc, không thay đổi tâm trạng cảm xúc, không đáp lại và thậm chí không quên.

Trong *Chương 6 - Khôi Rubik của việc cải tiến điện tử tiêu dùng*, quý vị thấy những gì xảy ra khi một công ty thiết kế danh tiếng, Ford & Earl, đã áp dụng thành công giải pháp RDE cho một loạt vấn đề ở cấp độ khái niệm. Khi các sản phẩm trở thành hàng hóa và những hàng hóa mới được tung ra với một tốc độ chóng mặt thì các nhà thiết kế được mời - trên thực tế là bị cưỡng bách - tạo ra phác thảo hình ảnh cho một sản phẩm. Mục đích là tạo sự khác biệt giữa phần đề xuất

---

<sup>1</sup> Alex Gofman và Howard Moskowitz, "State-of-the-Art Research and Development Tools to Put Innovation in the Hands of the Many", Hội nghị Thường niên ISPIM lần thứ 15, "Successfully Creating Innovative Products and Services: Integrating Academia, Business and Consulting", Oslo, Na Uy, 2004.

riêng với tất cả những thứ mà nó cạnh tranh. Chắc chắn thiết kế tốt sẽ làm tăng tỉ lệ người tiêu dùng chọn sản phẩm trên giá, một người nhận thư sẽ mở thư quảng cáo thay vì xóa bỏ nó, một người ghé thăm trang web tiếp tục khám phá chứ không phải vội vàng thoát ra, hoặc một người mua hàng chịu rút tờ tạp chí từ trên kệ.

Ví dụ tiếp theo của chúng tôi là về phát triển bìa tạp chí sử dụng RDE. Mục tiêu RDE còn sâu xa hơn: Suy nghĩ của người mua ra sao khi nhà thiết kế tạo ra các loại bìa với những đặc điểm vật chất khác nhau theo những cách thức nhất định? Những hình ảnh nào có tác dụng; những hình ảnh nào không? Những loại màu nào hiệu quả? Và nếu quý vị tính xem một người nhìn bìa *bao lâu* trước khi có phản ứng, một đánh giá về *sự tương tác* với phần bìa, RDE sẽ cho thấy những đặc điểm “bắt mắt” và những đặc điểm nào được xử lý nhanh đến mức chúng khó lòng được chú ý. Kiến thức này cho phép một nhà thiết kế mở rộng sự sáng tạo của mình hơn, biết được cái gì có hiệu quả và sau đó thiết kế ra một bìa tạp chí đẹp hơn.

## RDE TRONG HÀNH ĐỘNG: BÌA TẠP CHÍ BẮT ĐỘNG SẢN

Những bìa tạp chí bắt mắt là nguyên nhân chính thúc đẩy doanh thu bán hàng. Bìa tạp chí được thiết kế cho ít nhất hai mục đích: thiết lập một hình ảnh về tạp chí bằng việc truyền tải một cái nhìn/cảm giác và thúc đẩy việc mua và đọc.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Một bìa tạp chí thu hút được sự chú ý của người mua khi họ đang nhìn ngắm để lựa chọn, sẽ làm tăng cơ hội người mua chọn cuốn tạp chí đó. Nhưng thường những hình ảnh đặc biệt nào thu hút được độc giả và những thông điệp cụ thể nào khiến độc giả cảm thấy tò mò và muốn đọc thêm? Các tạp chí đang phải tồn tại trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt, khi các lựa chọn sẵn có tiếp tục tăng lên, như báo in với báo mạng, báo mua với báo tặng, báo có chủ đề phổ thông với báo có nội dung riêng, mà thời gian càng ngày càng ít. Vì vậy cần thiết kế những bìa tạp chí lôi cuốn được độc giả.

Ví dụ của chúng tôi (đã được đơn giản hóa và cải biến) đề cập đến một tạp chí dành cho những chủ nhà muốn tự mình làm mọi việc. Thách thức của RDE là phải tìm ra những điểm nhấn của bìa để có thể thu hút được độc giả mua tạp chí tại các quầy báo. Phải chăng ban biên tập cần học hỏi quy luật nào đó để trở nên khôn ngoan hơn, ít nhất là biết được những đặc điểm nào của tờ bìa sẽ kích thích các phản ứng của khách hàng? Dự án RDE vừa mang tính chiến lược (nắm được các quy luật) vừa mang tính chiến thuật (đầu ra của tạp chí sẽ như thế nào).

## LẤP ĐẦY NHỮNG KHOẢNG TRỐNG HÌNH ẢNH

Như chúng tôi đã đề cập ở các chương trước, RDE sử dụng các thiết kế thử nghiệm thiếu vắng các silo trong một số khái niệm (mẫu). Câu hỏi đầu tiên và cần thiết cho công việc

đồ họa là “Liệu tư duy có lấp đầy các ‘khoảng trống’ hình ảnh không? Điều này có ý nghĩa gì với RDE và thiết kế bì?”<sup>1</sup>. Chúng ta đều biết không cần đọc từng chữ để nắm được ý chính của nội dung. Tuy nhiên, với đồ họa thì sao, chúng ta nhìn vào đâu trong một bức tranh không đầy đủ? Nói cách khác là các bì tạp chí. Phải chăng chúng ta chỉ cần liếc qua hình ảnh chưa hoàn chỉnh và bằng cách nào đó hình thành nhận định giống như việc chúng ta lấp đầy các khoảng trống văn bản?

Công đoạn thử nghiệm trước đó của các tác giả được tổng kết lại ở dưới đây. **Hình 7.1** cho biết tác động của việc giảm lượng thông tin trong các khái niệm văn bản. Các khái niệm có thể chưa hoàn chỉnh và người trả lời sẽ vẫn tương tác với khái niệm dù hơi khó chịu<sup>1</sup>.

**Hình 7.1** - Ví dụ về khái niệm rượu vang, thể hiện tác động của việc giảm lượng thông tin (chi dùng văn bản).

---

<sup>1</sup> Howard R. Moskowitz, Sebastiano Porretta và Matthias Silcher, *Food Product Design and Development*, 2005 (Blackwell Publishing: Ames, IO, 2005).

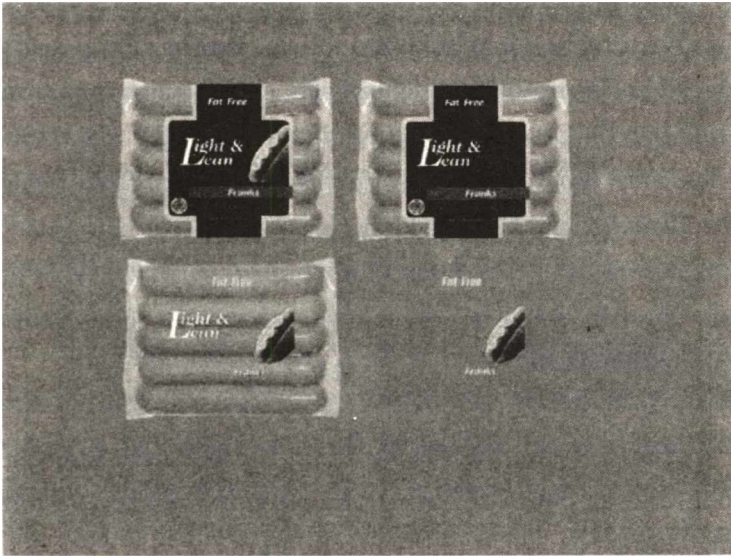
## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

<p><b>5 Khái niệm yếu tố</b></p>	<p>Một loại vang đỏ mạnh với vị hoa quả nhẹ, ấm và hơi khô.          Làm theo kiểu truyền thống của các nhà sản xuất rượu vang hàng đầu thế giới.          Quý vị có thể tưởng tượng ra mùi vị trước khi uống.          Một cách tuyệt vời để chào đón những dịp đặc biệt.          Từ Bắc California.</p>
<p><b>4 Yếu tố</b></p>	<p>Một loại vang đỏ mạnh với vị hoa quả nhẹ, ấm và hơi khô.          Làm theo kiểu truyền thống của các nhà sản xuất rượu vang hàng đầu thế giới.          Một cách tuyệt vời để chào đón những dịp đặc biệt.          Từ Bắc California.</p>
<p><b>3 Yếu tố</b></p>	<p>Một loại vang đỏ mạnh với vị hoa quả nhẹ, ấm và hơi khô.          Làm theo kiểu truyền thống của các nhà sản xuất rượu vang hàng đầu thế giới.          Một cách tuyệt vời để chào đón những dịp đặc biệt.</p>
<p><b>2 Yếu tố</b></p>	<p>Một loại vang đỏ mạnh với vị hoa quả nhẹ, ấm và hơi khô.          Một cách tuyệt vời để chào đón những dịp đặc biệt.</p>

Giờ chúng ta hãy chuyển sang trường hợp có thể so sánh được, nhưng chỉ đề cập đến đồ họa. Chúng ta sử dụng một thiết kế bao bì cho một sản phẩm thật để làm sáng tỏ luận điểm (xem Hình 7.2). Quý vị sẽ thấy thiết kế bao bì hoàn chỉnh và sau đó là một thiết kế “xuống cấp” với ít đặc điểm hơn. Mỗi bức tranh lại có ít thông tin hơn, làm cho việc quyết định khó khăn hơn. Mặc dù thiết kế chưa hoàn chỉnh nhưng *chỉ khi thật nhiều thông tin bị loại bỏ* thì chúng ta mới bắt đầu cảm thấy thật khó để đánh giá thiết kế. Khi chúng tôi giữ nguyên thiết kế hoàn chỉnh, hoặc chỉ bỏ bớt một yếu tố của thiết kế thì những người tham gia sẽ không cảm thấy bối rối khi đánh giá.

**Hình 7.2** - Đến lúc nào thì tư duy ngừng lấp đầy khoảng trống?

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG



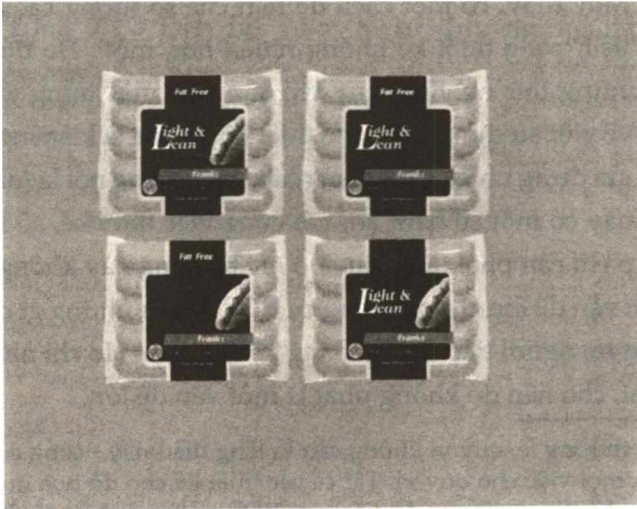
May thay, có một cách để hạn chế số lượng các nhóm còn thiếu trong thiết kế không nhiều hơn một<sup>1</sup>. Do đó, dựa trên những thử nghiệm, quy tắc đầu tiên mà chúng tôi học được về việc sử dụng RDE cho thiết kế đồ họa là kiểm nghiệm cần chứa đựng nhiều thông tin nhất, nếu không nói là toàn bộ. Điều này có một số hàm ẩn; với công việc thiết kế, số lượng bìa tạp chí cần phải tăng lên. Nỗ lực bổ sung này không phải là một vấn đề lớn cho các công cụ RDE. Và từ những gì chúng tôi tìm ra, người tiêu dùng chẳng hề bận tâm. Họ chỉ nhìn bìa tạp chí, cho nên đó không phải là một vấn đề lớn.

<sup>1</sup> Như thường lệ, quý vị không cần lo lắng điều này - công cụ RDE sẽ làm mọi việc cho quý vị. Tất cả các thiết kế cho đồ họa được tối ưu hóa để giải quyết vấn đề. Công cụ RDE sử dụng nhiều thiết kế để giải quyết những đồ họa hoàn chỉnh hoặc gần hoàn chỉnh.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Điểm phiền toái nhất cho người trả lời dường như lại nằm ở trường hợp bao bì không tồn tại. Dường như người ta vẫn chấp nhận những chi tiết bị thiếu, chừng nào bao bì trông vẫn là bao bì. *Quy tắc thứ hai về việc sử dụng RDE cho thiết kế đồ họa là một bao bì "tối thiểu" hoặc phác thảo của nó cần luôn hiện diện.* Hình 7.3 cho biết các khái niệm hợp lý nếu chúng ta sử dụng quy tắc đầu tiên ở trên - không được thiếu hơn một lựa chọn trên bất kỳ bì tạp chí nào (từ bất kỳ yếu tố kích thích kiểm nghiệm nào).

*Hình 7.3* - Ví dụ về một động lực với mức giảm bớt thông tin vừa phải. Mỗi lần chỉ bỏ bớt một lựa chọn và hình dạng chung của bao bì luôn được bố trí trên nền.



## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Các kết quả của việc sử dụng RDE cho thiết kế đồ họa là rất đáng khích lệ: Những người tham gia đánh giá các thiết kế khác nhau trong nhiều dự án đều không phân biệt gì cả khi một số - mặc dù chỉ là một phần tương đối nhỏ - thông tin thiếu vắng trong yếu tố kích thích kiểm nghiệm.<sup>1</sup>

### NGHIÊN NGĂM CÁC VẤN ĐỀ

*RDE thiết kế rất giống với RDE chỉ có ngôn từ hoặc RDE có cả lời lẫn hình ảnh.* Để chứng minh tư duy ẩn dưới RDE đồ họa, chúng ta hãy cùng “soi” một ví dụ đã được giản lược (xem Hình 7.4). Một ví dụ chỉ với ba đặc điểm cơ bản, nhưng rất dễ hiểu. Mỗi đặc điểm của bì (hoặc bao bì) đều có thể được xem là một lớp trong suốt (hay một lớp bánh). Những người sử dụng phần mềm Adobe Photoshop thấy sự giống nhau này rất dễ hiểu. Hãy thử nghĩ về các lớp trong Photoshop, chúng đều trong suốt ngoại trừ chủ thể chính của lớp đó. Máy tính chồng những lớp trong suốt này theo đúng công thức được nêu rõ trong thiết kế RDE, do đó tạo ra bao bì hay bì tạp chí khác nhau. Rất dễ dàng. Mỗi kết hợp mới theo định nghĩa của RDE thiết kế tương ứng với một bao bì hoặc bì tạp chí mới. Trong quá trình thử nghiệm, người tham gia được xem những bì tạp chí khác nhau (kết hợp các lựa chọn). Máy tính

---

<sup>1</sup> Johannes Hartmann, Howard Moskowitz, Alex Gofman và Madhu Manchaiah, “Understanding and Optimizing Communications and the ‘Look’: Sustainable Co - Creativity Using internet - Enabled, Visual Conjoint Analysis”, *Tài liệu Hội nghị châu Á - Thái Bình Dương ESOMAR 2004*, Thượng Hải, 2004.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

chọn lựa tập hợp các lớp cụ thể và trình bày chúng dưới hình thức đã được kết hợp lại. Người tham gia không hề nhìn thấy các lớp riêng biệt, họ chỉ nhìn thấy bìa tạp chí hoàn chỉnh.

Việc đánh giá rất dễ. Máy tính làm toàn bộ bởi vì RDE cung cấp cho máy thiết kế (“công thức chế biến” của từng mẫu) và máy tính chỉ cần kết hợp các yếu tố này. Các lớp riêng biệt đã có sẵn trong máy tính của người tham gia.

Khi người tham gia tiếp xúc với những bìa tạp chí đã được tổng hợp này, họ không biết rằng thiết kế thử nghiệm nằm sâu bên dưới các kết hợp. Các lớp được kết hợp nhanh đến mức, với người tham gia, trông chỉ như một bìa tạp chí duy nhất. Người tham gia đánh giá lần lượt từng bìa, mỗi lần một bìa. Nếu quá trình đánh giá kéo dài khoảng 12 - 18 phút thì hầu hết người tham gia đều không gặp vấn đề gì và nói rằng họ rất thích thử nghiệm. Mọi người đánh giá yếu tố kích thích hình ảnh nhanh hơn nhiều so với đọc văn bản. Tốc độ của phản hồi, gần như là “phản hồi thực”, bù lại cho số lượng các khái niệm gia tăng mà RDE đề họa sử dụng.

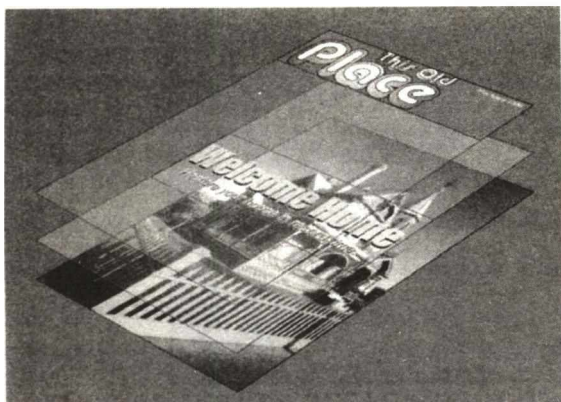
Mặc dù nhà thiết kế lo ngại người tham gia sẽ không thể phản hồi được bất kỳ điều gì trừ một bìa tạp chí hoàn chỉnh, nhưng thực tế lại ngược lại. Người tham gia không gặp vấn đề gì khi đánh giá cả bìa tạp chí hoàn chỉnh, một ví dụ có trong **Hình 7.5**, lẫn các bìa tạp chí chưa hoàn chỉnh, một ví dụ có trong **Hình 7.6**. Khi được hỏi liệu họ có cảm thấy khó chịu sau cuộc thử nghiệm hay không, hầu như mọi người đều không cảm thấy khó chịu khi tiếp xúc với các bìa tạp chí chưa hoàn chỉnh.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Howard R. Moskowitz

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Hình 7.4** - Sự giống nhau của RDE trong thiết kế so với các lớp trong một chiếc bánh (hoặc các lớp trong Photoshop). Chỉ dùng cho mục đích minh họa.



**Hình 7.5** - Ví dụ về một bìa tạp chí hoàn chỉnh đã được giảm lược.



Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

*Hình 7.6* - Ví dụ về một bìa tạp chí chưa hoàn chỉnh, cũng là một phần của các kết hợp kiểm nghiệm mà RDE yêu cầu.<sup>1</sup>



### VẬY BIÊN TẬP VIÊN CỦA TẠP CHÍ RÚT RA ĐƯỢC KINH NGHIỆM GÌ TỪ MỘT RDE ĐỒ HỌA?

Chúng ta tìm hiểu xem các yếu tố của từng loại bìa có thể thúc đẩy mỗi quan tâm của người đọc mạnh đến mức nào.

<sup>1</sup> Bất chấp “tình trạng chưa hoàn chỉnh” (thiếu tiêu đề), người tham gia có vẻ không gặp vấn đề gì lúc đánh giá, khi dựa trên dữ liệu và nhận xét của họ về trải nghiệm văn bản. Cũng lưu ý rằng trong các ứng dụng đời thực, thường có nhiều hơn ba đặc điểm và việc thiếu một đặc điểm thì không đáng chú ý.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Nếu là biên tập viên, chúng ta sẽ ngồi đợi những phát hiện cụ thể để trả lời cho các vấn đề trước mắt cũng như những quy tắc chung. Nhiều biên tập viên hiện nay chấp nhận mức đánh giá của người tiêu dùng đối với bìa tạp chí như một điều kiện tiền đề cho quyết định phát triển đối với tạp chí.

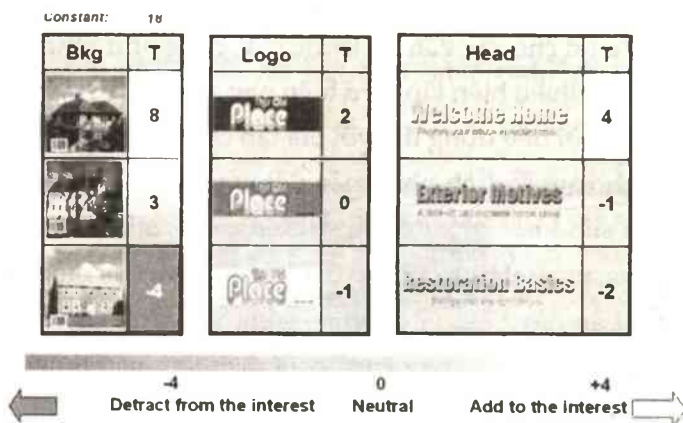
Ba silo khác nhau được sử dụng, mỗi silo gồm ba lựa chọn khác nhau. **Hình 7.7** cho biết các tiện ích của mỗi yếu tố trong dự án này.<sup>1</sup> Dự án RDE cố gắng xác định sự cần thiết của mỗi yếu tố, nội dung cụ thể và cách làm nào thực sự có hiệu quả. Đặc điểm của đồ họa giúp tăng cường mối quan tâm của người tiêu dùng theo hướng tích cực. Lợi ích tiềm tàng từ những thông tin như vậy là rất lớn. Nếu biết được các yếu tố cụ thể giúp tăng cường mối quan tâm của độc giả thì các biên tập viên có thể tối ưu hóa bìa tạp chí đó, đồng thời rút ra những quy tắc tác nghiệp.

**Hình 7.7** - RDE áp dụng cho các thành phần của bìa tạp chí. Các tiện ích (cột "T") trên (+4) giúp tăng mối quan tâm; dưới (-4) làm giảm mối quan tâm. Mức ở giữa (-4) và (+4) là trung bình.

Hàng số: 18

---

<sup>1</sup> Như chúng tôi đã đề cập, trường hợp này được giản lược và cải biến so với dự án gốc.



RDE vẫn tạo ra cảm xúc pha trộn trong những sáng tạo vì nó khiến người ta không nhận thức được khi đi từ góc độ nghệ thuật của nhà thiết kế. Những vấn đề đầu tiên được biên tập viên nêu ra là “Khảo sát này có vẻ không dài. Làm thế nào mà người ta có thể tin chắc vào các câu trả lời của mình? Làm thế nào chúng ta biết được tất cả bìa tạp chí trên màn hình máy tính này?”. RDE đòi hỏi nhiều lựa chọn khác nhau, để xác định xem những đặc điểm nào của bìa tạp chí có thể làm tăng mức độ chấp nhận. Khi đề cập đến các sản phẩm thực phẩm ở đầu cuốn sách này, chúng ta không thấy có quá nhiều vấn đề liên quan đến việc tạo ra các sản phẩm mẫu. Các chuyên gia phát triển thực phẩm hay các sản phẩm tiêu dùng cho đến nay đã quen với việc tạo ra các sản phẩm mẫu. Tuy nhiên, kiểm nghiệm nhiều loại bìa tạp chí là việc khá mới mẻ với các biên tập viên tạp chí, cho nên nhiều người phản ứng

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

lại bằng thái độ hoài nghi giống như các chuyên gia phát triển sản phẩm cách đây 30 năm khi RDE mới mở đường tiến vào lĩnh vực phát triển. Thật vui là những người tham gia không phải là các biên tập viên và họ không gặp vấn đề gì. Sau phần định hướng ngắn gọn, những người tham gia hoàn thành bài thử nghiệm với khoảng thời gian là 12 - 15 phút.

Các kết quả có được rất nhanh sau khi các máy chủ RDE tự động phân tích mô hình phản hồi từ 657 người tham gia, họ đều là độc giả của tạp chí hoặc độc giả tiềm năng. Vậy yếu tố nào chiến thắng? Câu chuyện cơ bản vẫn là ảnh bìa, vốn chẳng làm ai ngạc nhiên cả. Các số liệu trong **Hình 7.7** ở cột "T" chính là tỉ lệ phần trăm số người tham gia nói rằng họ sẽ mua tạp chí *nhờ đóng góp của các yếu tố thiết kế riêng lẻ*. Các con số được cộng thêm vào. Bắt đầu với hằng số bổ sung (18) và bắt đầu thêm các yếu tố. Tổng số cho chúng ta biết kiểu kết hợp đó sẽ hiệu quả đến đâu.

Quý vị có thể có được khoảng 26% số người tham gia quan tâm bằng cách cho hình ảnh ngôi nhà đầu tiên [18 điểm (hằng số) cộng thêm 8 điểm tiện ích]. Quý vị chỉ thu được một nửa số đó, tương đương 14%, bằng cách sử dụng hình ảnh cuối cùng (18 - 4 = 14). Theo cách tư duy này, quý vị có được khoảng 20% số người tham gia quan tâm khi quý vị nói về chủ đề "Chào mừng trở về nhà: Khôi phục ngôi nhà của bạn trong một thời gian kỷ lục", nhưng chỉ khoảng 14% số người tham gia khi quý vị nói về chủ đề "Cơ sở phục hồi: Ván gỗ phù hợp với bạn".

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Một điều nữa mà các biên tập viên muốn biết, là cái gì đã thu hút được ánh mắt của khách hàng. Quý vị có thể có được những trang bìa đẹp hoặc xấu, nhưng RDE có thể tạo ra một trang bìa "thu hút" - tức là một trang bìa đẹp và khiến người mua phải nhìn mãi - chính xác đến mức độ nào? RDE sử dụng một phương pháp rất đơn giản: Đo lường thời gian giữa thời điểm bắt đầu tiếp xúc - khi một người tham gia nhìn thấy bìa tạp chí, đến lúc có phản ứng - khi người tham gia đánh giá mức độ quan tâm đến trang bìa đó. Một phần mềm đặc biệt trong hệ thống bắt đầu tính thời gian chỉ sau khi các hình ảnh đã được trình bày đầy đủ trên màn hình. Thời gian tải/dăng ảnh không tính. Một số thời lượng phản hồi dài hơn, một số lại ngắn hơn. Nhiệm vụ của RDE là theo dõi thời gian phản hồi đối với các yếu tố khác nhau. Thời gian phản hồi này là thông tin quan trọng cho biên tập viên vì trong lần đầu tiên, biên tập viên xác định xem những yếu tố nào thu hút sự chú ý một cách khách quan. Những yếu tố này có thể thú vị đối với người mua hoặc không, nhưng chúng thu hút họ.

**Hình 7.8** cho biết giá trị của thời gian nhìn ngấm tính theo đơn vị ms (milliseconds). Một vài giá trị là dương, có nghĩa là khi đặc điểm bìa xuất hiện thì thời gian nhìn dài hơn. Chúng tôi và các biên tập viên hiểu chi tiết này nghĩa là đặc điểm đó thu hút - tức là đặc điểm đó đã tăng thời gian nhìn. Chẳng hạn, khi trang bìa có dòng chữ "Động lực bên ngoài: Nâng cấp có thể làm tăng giá trị ngôi nhà", chúng tôi kỳ vọng người tham gia sẽ dành thêm 3/10 giây để nhìn trang bìa,

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhiều hơn lượng thời gian để nhìn trang bìa không có chữ. Chuyện gì xảy ra? Chắc chắn người tham gia đã đọc thông điệp. Và từ mức độ quan tâm, chúng tôi biết rằng đây là một thông điệp tốt lành, khuyến khích người tham gia mua hàng. Chúng tôi có được điều tốt nhất: họ dành thời gian để đọc. RDE tính toán cả mỗi quan tâm lẫn sự chú ý của họ.

*Hình 7.8* - Một số đặc điểm của bìa tạp chí làm tăng (giảm) thời gian nhìn (ms) như thế nào<sup>1</sup>?

A1	170	Hằng số: 190 ms	
A2	250	Ví dụ 1	Ví dụ 2
A3	190	A2 + B1 + C1	A1 + B3 + C2
B1	30	250 + 30 + 300	170 + (-60) + 110
B2	-30	Tổng: 580 ms	Tổng: 220 ms
B3	-60	Hằng số thêm: 190 ms	Hằng số thêm: 190 ms
C1	300	Thời gian phản hồi	Thời gian phản hồi
C2	110	với bìa 1: 770 ms	với bìa 2: 410 ms
C3	210		

Có một số con số âm ở đây; các số này làm giảm thời gian nhìn so với mức chuẩn. Chẳng hạn, hai trong ba cách thể hiện tiêu đề tạp chí có các tiện ích âm, đối với thời gian

---

<sup>1</sup> Một số dương có nghĩa là yếu tố này làm tăng thời gian nhìn; một số âm nghĩa là nó làm giảm thời gian nhìn. Để đạt được giá trị bổ sung của thời gian nhìn, số đó phải được thêm vào hằng số.

nhìn. Dĩ nhiên, nó không có nghĩa là mọi người nhìn chưa tới 0 giây. Điều đó có nghĩa là việc thêm yếu tố này vào bìa khiến người ta không hứng thú bằng thời gian nhìn trung bình.

Vậy tất cả những ý tưởng hay ho này có thú vị không? Đây là một câu hỏi điển hình từ phía biên tập viên. Một loạt dữ liệu như trình bày trong **Hình 7.8** rất hữu ích cho việc trả lời câu hỏi này. Chẳng hạn, các loại bìa thú vị hơn có vẻ làm tăng thời gian nhìn. Nếu một người mua quan tâm đến những gì chúng ta sẽ nói với người đó (giá trị quan tâm cao hơn) thì chắc chắn người đó sẽ dành nhiều thời gian nhìn và đọc hơn. Chúng ta hãy cùng xem những câu hỏi khác:

1. **Có các khía cạnh của tạp chí thu hút sự chú ý của khách hàng nhưng cơ bản lại chẳng có tác dụng không?** Đây là những yếu tố có mối *quan tâm âm* (giảm số lượng độc giả quan tâm) nhưng lại có *thời gian nhìn dương* (chúng thu hút sự chú ý). Chúng ta hãy tìm kiếm những yếu tố có mối quan tâm thấp (hoặc âm) nhưng lại có thời gian nhìn cao. Chúng ta không thấy nhiều, nếu người ta không thích những gì họ nhìn, họ sẽ không mất thời gian nhìn nó.

2. **Có các khía cạnh của tạp chí khiến người ta nhìn trong một khoảng thời gian ngắn (không thu hút) nhưng lại chẳng có tác dụng gì không?** Đây là yếu tố mà người ta dùng để đưa ra những quyết định nhanh, nhưng là những quyết định tích cực. Chúng ta thấy điều này trong các ảnh bìa. Chúng đều dương, nhưng độc giả xử lý thông tin rất nhanh. Người ta chỉ không nhìn quá nhiều các ảnh đó. Họ nhìn chúng rất nhanh và sau đó đưa ra quyết định.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

### GỘP TẮT CẢ LẠI: RDE TẠO RA MỘT BÌA TẠP CHÍ ĐẸP HƠN

Chúng ta vừa xem cách RDE đem lại cho biên tập viên thông tin tương đương với thông tin cho chuyên gia tiếp thị và chuyên gia phát triển sản phẩm. Ý nghĩa cơ bản là như nhau: một ý tưởng về cách vận hành của tư duy độc giả và định hướng cụ thể về cách kết hợp những đặc điểm giúp tăng mức độ chấp nhận và hy vọng là giúp tăng sức mua tạp chí. Một biên tập viên kết hợp đặc điểm bìa này như thế nào? Câu trả lời là bằng cách lựa chọn những ý tưởng từ các yếu tố hiệu quả rồi hợp nhất chúng lại. Dĩ nhiên, mục tiêu không phải là thay thế đánh giá của biên tập viên bằng một chương trình máy tính, mà là cho biên tập viên cảm nhận về tư duy của người tham gia, về cái gì có hiệu quả và cái gì không. Quý vị thấy một trang bìa có hiệu quả trong **Hình 7.9** và trang bìa không có hiệu quả trong **Hình 7.10**. Phần còn lại là tùy thuộc vào biên tập viên, nhưng lúc này biên tập viên được trang bị một định hướng cụ thể về màu sắc, hình ảnh, nội dung và kiểu chữ khác nhau sẽ ảnh hưởng đến độc giả như thế nào.

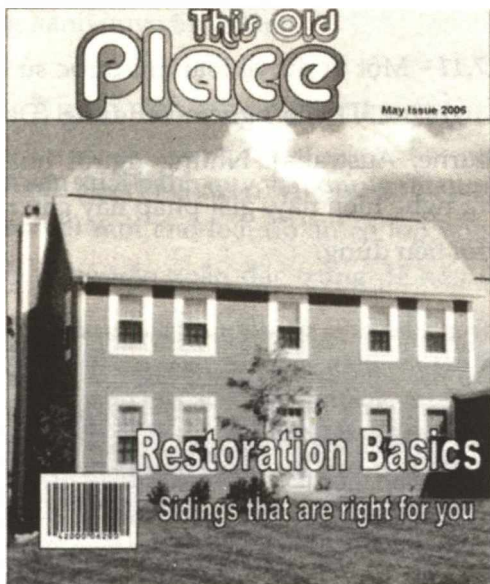
Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

*Hình 7.9* - Trang bìa có số điểm cao nhất được RDE tổng hợp bằng cách kết hợp các yếu tố hiệu quả từ cả nhóm người tham gia.



## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Hình 7.10 - Một trang bìa kém hiệu quả được tổng hợp từ những yếu tố kém hiệu quả trong nghiên cứu RDE.



### TỪ THIẾT KẾ ĐỒ HỌA PHẪNG ĐẾN CÁC GÓI 3D

RDE dường như phát triển khá dễ dàng trong thế giới “phẳng” của những vật thể hai chiều (2D), như các tài liệu in và bao bì phẳng. Vậy còn các vật thể ba chiều? Một số *thử nghiệm* của chúng tôi trong thập niên chín mươi với một thiết bị được làm theo ý tưởng của khách hàng đề sáng tạo một trải nghiệm 3D “thực sự” đã không chứng minh được sự tiện lợi của nó. Những nhà cung cấp khác cũng đã thử nghiệm, chẳng hạn thiết bị thể hiện trong Hình 7.11. Những người có tâm lý

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

hoài nghi cảm thấy việc đeo loại thiết bị này trên đầu để đánh giá một loại bao bì mới cho món xúp đóng hộp không hề sáng tạo thêm bất kỳ điều gì.

*Hình 7.11* - Một ví dụ về loại mũ được sử dụng trong một số thử nghiệm 3D cho người tiêu dùng (Đại học Công nghệ Swinburne, Australia). Những người hoài nghi, với trình độ công nghệ hiện nay, giải pháp này gây ra nhiều bất tiện cho người tiêu dùng.



Đa phần người dân đã quen với việc hiểu các hình ảnh ba chiều thông qua một phương tiện phẳng, chẳng hạn hình ảnh trong các cuốn sách hay tạp chí, trong ảnh và trên ti vi. Cho nên việc đánh giá các bao bì 3D trên một màn hình máy tính cá nhân phẳng không phải là vấn đề lớn nhất. Vấn đề là,

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

mỡ xé một bao bì thành từng bộ phận có thể hòa trộn và khớp lại với nhau thì dễ đến đâu? Chúng ta hãy cùng xem một giải pháp phù hợp với công nghệ hiện nay, ví dụ là một loại túi dùng để đựng bánh quy vận thùng.

### VÍ DỤ VỀ BAO BÌ BÁNH QUY VẬN THÙNG

Một nhà sản xuất bánh quy vận thùng rất quan tâm đến các ý tưởng bao bì mới cho loại đồ ăn có lớp vỏ ngoài phủ muối với hình dạng vận xoắn đặc trưng để hấp dẫn người tiêu dùng trên khắp thế giới. Câu hỏi mà RDE phải trả lời là đặc điểm nào sẽ hấp dẫn người tiêu dùng ở các quốc gia khác nhau. Giờ, người ta phải làm gì để tạo ra một loại bao bì hợp lý cho một sản phẩm rất phổ biến ở Hoa Kỳ?<sup>1</sup> Đây là một số sự thật thú vị có thể giúp quý vị “chuẩn bị” cho nhiệm vụ này.

Quý vị có biết rằng bánh quy vận thùng đã tồn tại gần 1.400 năm không? Chuyện kể rằng, có một giáo sĩ người Italia quyết định thưởng cho các học trò của mình những mẫu

---

<sup>1</sup> Theo trang web của Đại học Bang Kansas, tháng Ba là Tháng Bánh quy thùng mềm Toàn quốc và tháng Mười là Tháng Bánh quy thùng Toàn quốc. “Just for Fun”

<http://housing.k.state.edu/dining/FitCourse/justforfun.html>

Các nguồn khác cho phần này:

“The history of the pretzel”

<http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Pretzel&oldid=102772743>

“The history of pretzels”

[http://msms.essortment.com/thehistoryofp\\_rrka.htm](http://msms.essortment.com/thehistoryofp_rrka.htm)

“Bush makes light of pretzel scare”

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/americas/1758848.stm>

bánh làm từ bột còn thừa. Ông ấy cuộn và vặn bột thành hình những cánh tay khoanh tròn trong tư thế cầu nguyện. Ông gọi sản phẩm mới mẻ này là “pretiolas”, trong tiếng Latin nghĩa là “phần thưởng nho nhỏ”.

Thời Trung Đại, câu nói trong lễ cưới - “thắt nút” - bắt đầu xuất hiện khi một chiếc bánh quy từng được dùng để thắt chặt mối liên hệ giữa hai gia đình. Những vòng tròn trên bánh quy tượng trưng cho tình yêu trường tồn.

Vậy những chiếc bánh quy vặn từng tồn tại như thế nào? Thực tế, những chiếc bánh này được phát minh ra do một sự nhầm lẫn, khi thợ học việc của một cửa hàng bánh ngũ quên bên lò nướng và khiến cho mẻ bánh bị nướng quá lâu. Ban đầu, ông chủ tiệm bánh nổi giận, nhưng khi nếm thử những chiếc bánh này, ông ấy nhanh chóng nhận ra mình có một cơ hội lớn.

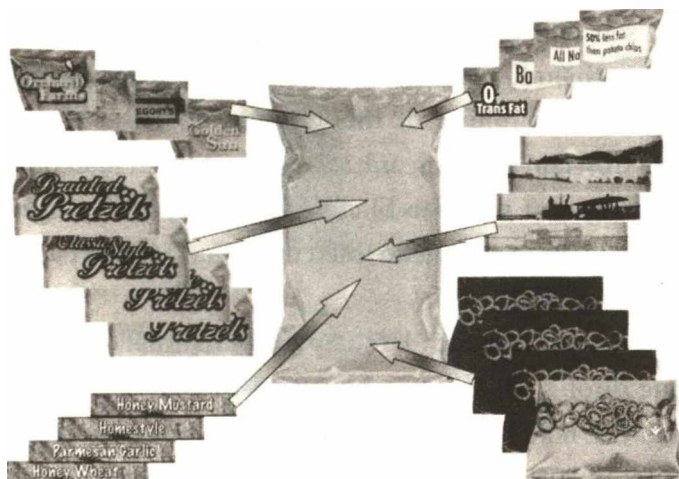
Một số người tin rằng bánh quy vặn từng đến với Hoa Kỳ trên chiếc tàu Mayflower. Những người hành hương sử dụng chúng để giao thương với người da đỏ, đổi lấy những thứ họ cần. Ngày nay, sức tiêu thụ bánh quy từng hằng năm ở Hoa Kỳ là gần 1 kg mỗi người. Tại các bang thuộc Atlantic, con số này là gần 2 kg - còn ở Philadelphia là hơn 8 kg.

Việc phát minh ra một trong những món ăn được ưa thích của người Mỹ khá đặc biệt, mặc dù nó không phải là kết quả của một quy trình thử nghiệm nghiêm ngặt. Khác với một hộp ngũ cốc, một gói bánh quy từng hoàn toàn “không phẳng”. Câu hỏi rõ ràng là làm cách nào xử lý trên màn hình hai chiều một vấn đề ba chiều. Điều ngạc nhiên là giải pháp lại rất rõ ràng.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

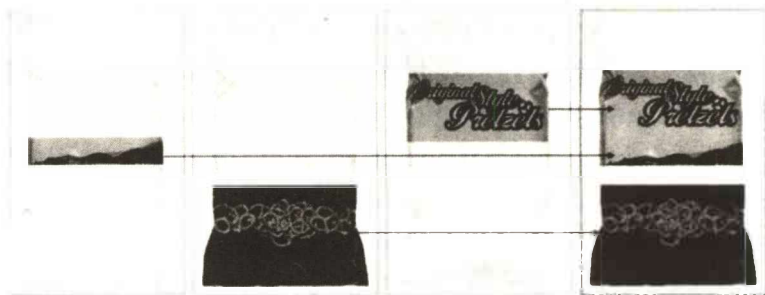
Đầu tiên, những nhà thiết kế tạo ra một vài kiểu cho từng đặc điểm trong sáu đặc điểm của bao bì bánh quy vận thùng, như trình bày trong **Hình 7.12**. Mỗi lựa chọn được tạo ra trên một “lớp” trong suốt với đặc điểm được bố trí hợp lý, cho phép có sự tương thích trong quá trình chồng hình. Nhà thiết kế có thể làm việc đó khá dễ dàng dựa trên một khuôn duy nhất, như thể hiện ở giữa **Hình 7.12**. Kết quả là một loạt các hình ảnh thực về mặt đồ họa, được tạo thành theo nguyên tắc RDE.

**Hình 7.12** - Các bao bì bánh quy thùng (3D) có sáu đặc điểm (silo) với bốn lựa chọn (yếu tố) và một hình ảnh bao bì “trơn” làm nền.



Quan sát thêm, chúng ta thấy từ **Hình 7.13** cách RDE tập hợp những lựa chọn thiết kế sao cho sự kết hợp ấy trông giống một bao bì hơn.

**Hình 7.13** - Tập hợp các lựa chọn để tạo ra một hình ảnh kết hợp là bao bì (các phác thảo của bao bì trên ba lớp bên trái chỉ dùng cho mục đích chứng minh).



Giải pháp tốt nhất là đặt bao bì tron ở phía sau mỗi màn hình, sau tất cả các lớp. Cách này gọi là một “điều kiện số không” (thiếu lựa chọn trong thiết kế) không tạo ra một hình ảnh gây rối với những “lỗ thủng” trong đó. Hình ảnh nền của bao bì tron làm cho hình ảnh kiểm nghiệm trên màn hình máy tính trông như một bao bì chấp nhận được, có ý nghĩa với người tiêu dùng cho dù nó thiếu một yếu tố (ví dụ bao bì cuối cùng trong **Hình 7.14**).

Kết quả của cách làm này đưa nhà thiết kế đi hết một chặng đường dài tới khoa học, RDE và kiến thức người tiêu dùng. Các mẫu bao bì trông rất thật, như chúng ta thấy trong **Hình 7.14**. Những người quan trọng nhất, những người tiêu dùng tham gia thử nghiệm, đều nói họ cảm thấy mình đang đánh giá những bao bì thật sự. Tất cả mọi người đều được lợi.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

*Hình 7.14* - Ba kết hợp bao bì bánh quy vận thùng. Màn hình thứ ba thiếu một lựa chọn như thể hiện trong thiết kế thử nghiệm, nhưng chiến lược thiết kế làm giảm cảm giác khó chịu với chi tiết chưa trọn vẹn đó.



Các dữ liệu từ dự án RDE này được thực hiện ở tầm quốc tế, cho thấy chính xác những đặc điểm nào thúc đẩy sự phản hồi ở từng quốc gia. Đây là mục tiêu của RDE. Nói tóm lại, RDE làm cho công việc của các nhà thiết kế bao bì dễ dàng hơn, họ là những người có thể tạo ra và kết hợp các yếu tố trên máy tính, chứ không phải đan kết nhiều sản phẩm mẫu khác nhau.<sup>1</sup>

### VÍ DỤ VỀ BAO BÌ DẦU GỘI ĐẦU

Chúng ta hãy cùng kết thúc bằng một dự án khác, vẫn là về thiết kế. Dự án này tương tự với dự án bánh quy thông, nhưng thuộc loại khác: sức khỏe và sắc đẹp. Các nguyên tắc vẫn như nhau và các kết quả thậm chí còn tràn đầy hứa hẹn hơn, nhưng câu chuyện tại sao RDE lại được chọn lần này có chút thay đổi. Các nhà thiết kế có nhiệm vụ chọn hình thức kết hợp tốt nhất trước khi triển khai lần cuối cùng. Các nhóm trọng tâm không đem lại một giải pháp nào, nhưng có thể xác định được nhiều lựa chọn mà khách hàng ưa thích. Vấn đề là các lựa chọn này là những hợp phần tách biệt, được đánh giá bởi các nhóm trọng tâm và được đánh giá thêm bằng một khảo sát. Tuy nhiên, cái gì là kết hợp tốt nhất? Đây là câu hỏi để RDE giải đáp.

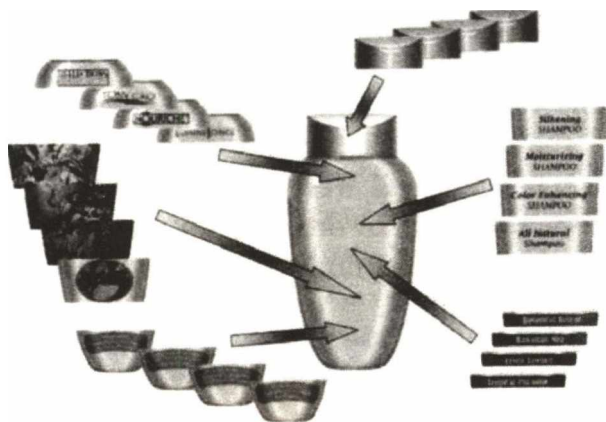
---

<sup>1</sup> Alex Gofman và Howard Moskowitz, "Rule Developing Experiments (RDE) in Package Co-Creation". Trong Tài liệu của Hội nghị Thiết kế Bao bì và Xác định Thương hiệu IIR FUSE 2006, New York, 2006.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Hình 7.15 cho thấy sáu đặc điểm của chai dầu gội đầu, với bốn lựa chọn mỗi đặc điểm (sự tương tự của thiết kế trong nghiên cứu bánh quy thùng chỉ là một sự trùng hợp; các dự án RDE có thể có số lượng đặc điểm và lựa chọn khác nhau). Các nhà thiết kế đã xác định được hình thức tổng thể của bao bì nhưng chưa biết đâu là những lựa chọn tốt nhất cho hình ảnh, thuyết minh và các yếu tố khác.

Hình 7.15 - Bao bì dầu gội đầu với sáu đặc điểm, mỗi đặc điểm gồm bốn lựa chọn.



Nhà thiết kế mất khoảng 30 phút để kết hợp dự án RDE sau khi các hình ảnh đã được tạo ra. Sau đó, nhà thiết kế gửi đường dẫn dự án trên web tới nhóm thử nghiệm. Trong dự án này và nhiều dự án khác, những người tham gia sau đó

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

xem dữ liệu tích lũy thực tế. Như trong các dự án RDE đồ họa trước đó, máy tính chồng từng lựa chọn (lớp) lên nhau nhưng người tham gia thử nghiệm không hề nhận biết được. Quý vị có thể hiểu quy trình đó trong **Hình 7.16**.

*Hình 7.16* - Cách thể hiện mang tính khái niệm đối với bao bì dầu gội đầu như là một tập hợp các lớp chồng lên nhau, bao gồm cả một bao bì trơn ở dưới cùng.



Sáng hôm sau, các nhà thiết kế biết chính xác cái gì có hiệu quả và cái gì không. Chúng tôi sẽ không bắt quý vị phải xem một loạt bảng biểu một lần nữa - điều quan trọng là chúng cũng giống như các bìa tạp chí hoặc bất kỳ dự án RDE nào. Các phân khúc và tương tác cho phép nhà thiết kế tạo ra

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

những giải pháp bao bì có đối tượng rõ hơn. Một kết quả tốt đẹp nữa cho RDE là nó không hề khó khăn và tốn kém.

### “ĐIỀU NÀY THẬT SỰ CÓ TÁC DỤNG TRONG LĨNH VỰC NGHỆ THUẬT?”

Một câu hỏi khác rất quan trọng với nhà thiết kế là vấn đề *giá trị của mô hình bổ sung đối với các yếu tố đồ họa*. Vấn đề giá trị này thường dựa vào văn bản trong thời kỳ nghiên cứu sơ khai, khi RDE lần đầu tiên được áp dụng cho các ý tưởng. Mục tiêu là xác định xem các ý tưởng kết hợp như thế nào để tạo ra các khái niệm. Câu hỏi lại xuất hiện do có người tin rằng thiết kế bao bì là một dạng nghệ thuật.

Các tác giả đã tiến hành nghiên cứu sâu để giải quyết và trả lời các câu hỏi về giá trị<sup>1</sup>. Một cách cho thấy giá trị của mô hình RDE đối với các đặc điểm bao bì được gọi là phương pháp kiên trì. Phương pháp này đòi hỏi RDE sử dụng một số kết hợp khác nhau để xây dựng một mô hình cho thấy những yếu tố nào làm tăng mức xếp hạng. Sau khi mô hình được phát triển, RDE có thể sử dụng mô hình đó để dự đoán phản ứng dễ thấy nhất đối với các kiểu kết hợp đã được kiểm nghiệm nhưng chưa được sử dụng để tạo ra mô hình RDE. Theo thử nghiệm của chúng tôi, thường thì các dự đoán có tính chính xác khá cao; RDE có thể ước tính mức xếp hạng khả

---

<sup>1</sup> Howard R. Moskowitz, Sebastiano Porretta và Matthias Silcher, *Food Product Design and Development*, 2005, Alex Gofman và Howard Moskowitz, “State-of-the-Art Research and Development Tools to Put Innovation in the Hands of the Many”, sách đều đã dẫn.

dĩ của các thiết kế trong phạm vi tới +/-7%. Hầu hết giới phê bình thấy hài lòng với mức dự đoán, so với kết quả thực tế và không có nhiều vấn đề trong việc chấp nhận phương pháp RDE sau đó. Phương pháp đơn giản cho thấy giá trị, bằng cách dự đoán phản hồi đối với các kết hợp mới này, đã phát triển cả một chặng dài nhằm xoa tan nỗi e sợ của nhà thiết kế và nhà tiếp thị.

### TỔNG KẾT: TẠO RA NHỮNG THIẾT KẾ TỐT HƠN VỚI RDE

Chương nói về thiết kế đồ họa và RDE này có thể gây ra tranh cãi hơn các chương trước vì một lý do rất đơn giản. Đồ họa, cho dù là thiết kế bao bì, thiết kế bìa, hay thiết kế giá đỡ, luôn được xem là thuộc về lĩnh vực nghệ thuật. Các nghệ sĩ không thích bị đánh giá. Khái niệm “nghệ thuật vị nghệ thuật”, không phải một dấu hiệu phân biệt của cộng đồng kinh doanh thâm nhập vào thiết kế đồ họa. Thậm chí dù bao bì được coi là một trong những lĩnh vực mới mẻ cho tiếp thị nhưng yêu cầu có kiến thức sâu về người tiêu dùng đối với nhà thiết kế vẫn luôn được đặt ra để xem người tiêu dùng *nói* họ muốn gì, chứ không phải họ *phản ứng ra sao* trước các yếu tố kích thích được thay đổi một cách có hệ thống và chắc chắn không phải trước những kết quả có được từ công nghệ của RDE. Thật vui là các nhà nghiên cứu ngày nay đang thay đổi quan niệm của họ, chấp nhận tư duy RDE và hoan nghênh “cuộc hôn nhân” giữa nghệ thuật và công nghệ.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Trong khi chúng tôi đang tiến hành công việc thì nhiều điều đã xảy ra với công ty của Allison. Bà trở thành một doanh nhân đam mê công việc thực sự. Allison đã quyết định mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang các khu vực thực phẩm đông lạnh của các siêu thị khắp cả nước. Một vấn đề thấy rõ là làm cách nào chọn được một thiết kế bao bì đẹp để làm cho sản phẩm nổi bật hẳn lên. Bà cũng được Chủ tịch Câu lạc bộ Người hâm mộ (đồng thời là Phó Chủ tịch Thường trực trong công ty của bà) khích lệ tạo ra một catalogue các sản phẩm. Từ *Chương 5 - Khám phá về các đối thủ nhiều hơn cả chính họ - một cách hợp pháp!*, Allison biết những đặc điểm nào nên trình bày trong catalogue. Bà sử dụng thông điệp này kể từ lúc đó - và khá thành công. Hiện bà cần một bìa catalogue ấn tượng và hấp dẫn để bảo đảm rằng cuốn catalogue sẽ làm tăng chuẩn kinh doanh của bà.

Allison đã chi số tiền vốn hiện có để mở rộng dòng sản phẩm vào mùa nghỉ lễ sắp đến. Bà cần hoàn thành nhiệm vụ gấp. Giờ, cơ hội dường như rất mong manh trong việc giữ chân một nhà thiết kế xuất sắc, từ phác thảo đến các bao bì hấp dẫn và bìa catalogue. Allison cũng phát hiện ra rằng không dễ tìm được một người có đầu óc sáng tạo, biết chia sẻ những quan điểm khác thường của bà. Trong những trải nghiệm trước đây với một công ty thiết kế, bà đã không thấy thuyết phục rằng những “kiệt tác” của họ là phù hợp nhất cho các sản phẩm và khách hàng cụ thể của bà. Allison cần một

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

nhà thiết kế tự do giỏi, người có thể bỏ ra một hoặc hai buổi tối để thực hiện những chi tiết cuối cùng cho những gì được đề xuất.

Allison có thể chuẩn bị những tư liệu gì cho nhà thiết kế? Đây chính là chỗ RDE có thể hỗ trợ, đặc biệt nếu bà có thể làm quen với một trong những gói thiết kế đồ họa (chẳng hạn Adobe Photoshop) mà bà có thể cài đặt trên máy tính xách tay của mình. Chúng ta hãy theo Allison, sau khi bà cài đặt gói thiết kế của mình và xem xét các ý tưởng có thể hợp với sản phẩm mới của bà.

Bên cạnh một vài hình ảnh mà Allison sử dụng (hoặc xem xét) cho các sản phẩm của mình, có thể có một số hình ảnh dự trữ mà bà nghĩ là có thể phù hợp cho bao bì. Cái nào là tốt nhất? Đây là màu nền phù hợp nhất? Bà có thể nghĩ đến một vài lựa chọn. Bà nên sử dụng logo nào trong một vài mẫu được đề xuất? Những câu hỏi tương tự xuất hiện trong tâm trí bà liên quan đến bìa catalogue. Một số câu trả lời bà có thể tự nghĩ ra; số khác có thể nắm bắt từ các ảnh lưu trữ.

Như trong các nhiệm vụ RDE trước đó của mình, Allison quyết định sử dụng công cụ web. Bà chọn thiết kế có đủ các biến số để thể hiện bao bì; đăng hình ảnh nền, chèn ảnh và logo, v.v... Thậm chí bà có thể sử dụng đồ họa của một số đối thủ cạnh tranh để kiểm nghiệm và so sánh với của mình. Sau đó, Allison dành một tiếng tạo ra bao bì mẫu. Bà có thể ngay lập tức duyệt mẫu.

Mời những người tham gia kiểm nghiệm để tiến hành một *khảo sát ngắn* trên mạng không phải là một nhiệm vụ lớn

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

với Allison. Bà đã làm việc này trước đó và thấy nó rất dễ thực hiện. Những người tham gia đều đăng nhập và xem xét, xếp hạng một loạt mẫu bao bì khác nhau (dự án 1) hoặc các bìa catalogue (dự án 2), tùy thuộc vào việc họ được mời khảo sát dự án nào của Allison. Những người tham gia thậm chí còn không nhận ra rằng mỗi hình ảnh trình bày khác nhau được thực hiện trên màn hình của họ theo một thiết kế RDE. Ngày hôm sau, hệ thống *tự động* tạo ra các quy tắc cho bao bì của bà (cái gì thành công, cái gì thất bại). Như lần trước, Allison phát hiện ra cái gì có hiệu quả.

Thật kinh ngạc, với những gì có thể đạt được chỉ trong hai ngày làm việc, sử dụng một máy tính xách tay và những hình ảnh đã có sẵn. Giờ nhà thiết kế tự do của Allison có thể kết thúc công việc nhanh chóng với những kết quả khá ấn tượng bởi vì ông đã biết khách hàng thích gì và Allison tán đồng những gì. Cùng với doanh số bán catalogue của Allison, điều này sẽ mang lại cho bà thắng lợi mới.

Một lần nữa, không hề tẻ nhạt nào cho bất kỳ ai có năng khiếu thử nghiệm và có một chiếc máy tính xách tay!

## **PHẦN 3**

### **BAY TỚI SAO KIM**

Giờ hãy thắt chặt dây an toàn và chuẩn bị cất cánh! Chúng tôi sẽ đưa bạn tới đích - nơi vượt qua mọi giới hạn đối với quy trình thử nghiệm có nguyên tắc trước đó. Như khám phá vũ trụ, rất khó có thể nhìn thấy gì trong chuyến đi. Chúng ta có thể phát hiện ra những chân trời mới. Hoặc chúng ta có thể thấy rằng các mục tiêu dự liệu của mình không thể đạt được. Ai biết được? Chúng tay hãy bắt đầu đếm ngược nào...

## Chương 8

### Gene tư duy: Tư duy người tiêu dùng “trên giá hàng”

**B**ạn có nghĩ rằng người Mỹ khoái kem và kẹo chocolate hơn bất kỳ thứ gì khác không? Theo nghiên cứu của *Crave It!*<sup>1</sup>, kem, chocolate cùng với sùon cừ nướng đều đứng trong danh sách những món ăn người tiêu dùng ưa thích. Cũng có khác biệt giữa nam giới và phụ nữ, cùng với những thay đổi về mặt địa lý. Trong số các món ăn được nghiên cứu, ngay sau sùon cừ nướng, chúng tôi thấy khoai tây chiên, cà phê và thịt gà. Dữ liệu cho thấy nam giới khoái sùon cừ, trong khi phụ nữ thích chocolate và kem. Yếu tố địa lý cũng có ảnh hưởng. Những người ở khu vực Đông

---

<sup>1</sup> Loạt nghiên cứu RDE được McCormick & Company Inc. tài trợ và do Moskowitz Jacobs Inc. thực hiện với Tập đoàn The Understanding and Insight Group, LLC.

Bắc thích bánh quy vụn thùng và pizza, trong khi người miền Đông Nam ưa pho mát và sườn cừu. Mọi việc chưa dừng ở đó. Tiếp tục hành trình đi tìm khẩu vị trên cả nước này, chúng tôi thấy rằng người miền Trung ở phía tây và người vùng Đông Bắc thích thịt nướng, trong khi người miền Tây Nam khoái bỏng ngô và hamburger.<sup>1</sup>

Để có được hiểu biết sâu về người tiêu dùng như thế này, dĩ nhiên các chuyên gia tiếp thị sắc sảo có thể nhìn vào một quả cầu thủy tinh hoặc thuê một chuyên gia tư vấn về thị hiếu để đoán xem điều gì đang diễn ra. Dĩ nhiên, mục tiêu kinh doanh chính là đón đầu thị hiếu, tranh thủ nó bằng các quảng cáo mời chào và hy vọng thành công bằng việc có mặt “trước nhất và khôn ngoan nhất”.

Được rồi, vậy còn thực tiễn kinh doanh, trong đó không hề có thời gian, không có tiền bạc và cần có sẵn rất nhiều kiến thức trong “Google” thì sao? Các chuyên gia tiếp thị và phát triển sản phẩm ngày nay cần kiến thức thực tiễn, gần như chuyên biệt và có hệ thống - những hiểu biết sâu có tổ chức về tư duy khách hàng trong những lĩnh vực cụ thể, để định hướng phát triển đồng thời truyền tải thông điệp. Chúng ta đã tiến gần hơn một chút tới cuốn bách khoa toàn thư về tư duy khách hàng này trong khi xem xét sản phẩm Gamester

<sup>1</sup> “Americans Crave Meats and Sweets: McCormick Sponsored Ground-Breaking Study Reveals the Nation’s Food Cravings”, McCormick & Company Inc., thông cáo báo chí (Hunt Valley, MD, 2001); “McCormick & Company Inc., Releases More Findings from Sponsored *Crave It!* Study”, McCormick & Company Inc., thông cáo báo chí, (Hunt Valley, MD, 1/2002).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

của Abacus, trong đó các doanh nhân của chúng ta tìm kiếm ba cơ sở dữ liệu khác nhau cho các ý tưởng - một thiết bị DVD di động, trò chơi điện tử và một máy tính bảng cá nhân. Bằng cách tích hợp các nguồn ý tưởng này thành một sản phẩm mới duy nhất, theo cách tiếp cận gene tư duy, những người ở Abacus “nhào nặn ra” một ý tưởng sản phẩm mới.

Thông điệp chính từ nghiên cứu ba yếu tố đó là có nhu cầu đối với cơ sở dữ liệu mà RDE cung cấp, *nhưng không giới hạn cho một lĩnh vực, hay một loại sản phẩm nào*. Khi nói về đồ ăn, chúng ta cần nói về nhiều cơ sở dữ liệu song song về đồ ăn. Những cơ sở dữ liệu này có thể là về các sản phẩm khác nhau (thịt nướng, bánh ngọt, cà phê, cola, nước hoa quả). Cơ sở dữ liệu tạo ra một cấu trúc chung xung quanh kiến thức mà RDE cung cấp. Người sử dụng cơ sở dữ liệu này có thể chỉ đơn thuần tìm kiếm cả ý tưởng cũng như những ý tưởng ấy hiệu quả đến đâu. Cả hai loại thông tin đều có sẵn từ các bài tập RDE. Nhưng chúng ta hãy đi xa hơn một chút. Cơ sở dữ liệu thậm chí còn hữu ích hơn đối với các chuyên gia phát triển sản phẩm hoặc chuyên gia tiếp thị, khi mà cấu trúc thông tin, các silo và yếu tố, nhất quán từ sản phẩm này tới sản phẩm khác trong cùng một cơ sở dữ liệu duy nhất. Hiểu sâu về cách sử dụng thông tin từ một sản phẩm giúp các chuyên gia phát triển hoặc tiếp thị “quét” cơ sở dữ liệu cho tất cả các sản phẩm, để có một cái nhìn toàn diện. Vậy điều gì xảy ra tiếp theo? Khá đơn giản, chuyên gia phát triển và tiếp thị biết được cái gì có tác dụng, cái gì không, phân khúc nào tồn tại và

phân khúc nào vượt qua các sản phẩm cụ thể để thích hợp cho tất cả. Cuối cùng là cái lợi thu về - những cơ hội làm cho bản thân chúng được biết đến từ một bức tranh lớn hơn. Chúng ta hãy dùng cơ sở dữ liệu của mình để bắt đầu tập chạy và có thể tiến thẳng đến giai đoạn chạy nước rút, hay có lẽ là chạy đường dài.

Tạo sao lại phải nỗ lực đến vậy? Có gì đặc biệt với một cơ sở dữ liệu bao gồm nhiều loại yếu tố khác nhau (đặc điểm sản phẩm, thương hiệu, quan điểm, mức độ sẵn có, v.v...), một cơ sở dữ liệu bao hàm rất nhiều loại? Liệu có cần đến một cuốn sách khoa toàn thư về tư duy khách hàng không? Ngôn ngữ theo tinh thần RDE có nghĩa là yếu tố trong cơ sở dữ liệu đó *thực sự* đóng góp vào việc làm tăng mối quan tâm cho cả nhóm khách hàng và các phân nhóm chính đến đâu. Chúng tôi tin rằng cơ sở dữ liệu này có thể trở thành phần mở rộng rất hợp lý cho nguyên tắc tổ chức đối với RDE - tức là "môn đại số của tư duy người tiêu dùng" mà chúng ta vẫn đang thảo luận cho tới lúc này (Lưu ý rằng một số người gọi những gì chúng ta đang thực hiện là *môn số học tư duy người tiêu dùng*, nhưng cho đến giờ chúng tôi vẫn sử dụng từ đại số như đã gán cho nó).

Cuốn từ điển bách khoa về tư duy người tiêu dùng này là nền tảng của một môn khoa học mới đang xuất hiện, gọi là gene tư duy, được sáng lập dựa trên ngành khoa học nghiên cứu về gene và công nghệ thông tin. Mục tiêu của môn khoa học này là hiểu rõ hơn cách con người tương tác với những ý

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

trường bằng cách sử dụng một phương pháp tiếp cận dựa trên sự thật, được cấu trúc rõ ràng.

### BA LÝ DO CHO MỘT CƠ SỞ DỮ LIỆU GENE TƯ DUY VỀ TƯ DUY KHÁCH HÀNG

Phương pháp tiếp cận này sử dụng những công cụ có sẵn hiện nay, nhưng theo một cách mới. Gene tư duy bắt đầu với các nguyên tắc về “kích thích tố phản ứng” từ tâm lý học thử nghiệm, tiến triển với thiết kế thử nghiệm, phân tích chung từ nghiên cứu và thống kê về người tiêu dùng, phát triển mạnh với quy trình kiểm nghiệm dựa trên internet từ kiến thức tiếp thị và nhiều cuộc kiểm nghiệm để xác định các dạng tư duy. Chúng tôi hình thành phương pháp tiếp cận này sau khi áp dụng môn nghiên cứu về gene dưới hình thức sinh học.

#### 1. NGUỒN THÔNG TIN TRUNG TÂM VỀ NGƯỜI TIÊU DÙNG/KHÁCH HÀNG

Cộng đồng doanh nghiệp có rất nhiều ấn phẩm về các vấn đề liên quan đến người tiêu dùng. Những ấn phẩm này bao gồm từ kinh tế học đến tâm lý học, từ các tạp chí phổ thông đến các bộ sách khoa học, từ các nguyên tắc đa dạng trong kinh tế học, tâm lý học, tiếp thị và công nghệ. Những ấn phẩm này trình bày các khía cạnh khác nhau về người tiêu dùng, từ việc hiểu các nhu cầu, đến nghiên cứu hành vi lựa

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

chọn trong một cửa hàng và cả việc quảng cáo/truyền thông.

Một vấn đề là số lượng tư liệu rất lớn. Chắc chắn quý vị sẽ ngập đầu với rất nhiều mời chào từ vô số các tạp chí, sách vở, hội thảo và vô vàn những khóa học ngắn hứa hẹn mang lại kiến thức chuyên môn ngay tức thì. Lượng thông tin quá nhiều. Những nỗ lực hệ thống hóa thông tin này tiếp tục làm quý vị ngập thờ trong vô vàn tài liệu. Có quá nhiều “thứ”, nói theo ngôn ngữ của diễn viên hài Geore Carlin. Đó có thể là những thứ hay, nhưng không dễ tiếp cận.

Bất chấp sự phong phú của các tư liệu thô, hầu hết các chuyên gia về phát triển và tiếp thị đều có ít thời gian để tìm hiểu về người tiêu dùng hoặc khách hàng. Họ có thể đọc những bài viết sâu từ những cuốn sách kinh doanh mới nhất, nghe những cuốn sách giàn lược đã được ghi âm, hoặc tiếp thu những kiến thức đã được tóm tắt qua một khóa học ngắn chỉ 1 - 2 ngày. Nhiệm vụ của người làm kinh doanh là tiếp thu tài liệu này. Và kết quả, người đó phải biến tài liệu thành hành động.

Do đó, *lý do đầu tiên* để tạo ra một cơ sở dữ liệu về tư duy khách hàng là tập trung và tổ chức thông tin về tư duy khách hàng để công việc kinh doanh có thể hoạt động dựa trên kiến thức đó một cách hợp lý.

## 2. NGUỒN THÔNG TIN VỀ XU HƯỚNG

Cho đến nay, hầu hết các công ty với quy mô hợp lý đều đã thể chế hóa những gì được gọi là nghiên cứu hiệu chỉnh,

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

trong đó họ hỏi người tham gia về thái độ và thói quen của họ. Chẳng hạn, trong ngành công nghiệp máy tính, một nghiên cứu hiệu chỉnh có thể hỏi người tham gia xem họ có kế hoạch mua thương hiệu máy tính nào. Người tiêu dùng không gặp vấn đề gì khi nói với người phỏng vấn những gì họ nhận thức hoặc những gì họ thích. Tuy nhiên, sẽ hữu ích hơn cho doanh nghiệp khi biết được người tiêu dùng thực sự muốn gì, chứ không chỉ ở một mức độ tự động hỏi hợt không cần suy nghĩ kiểu như “Cũng được”.

*Lý do thứ hai* cho cơ sở dữ liệu đó là giám sát và phân tích các xu hướng trên thị trường ở quy mô rộng, tiên liệu những xu hướng mới trước khi khách hàng trực tiếp nói ra. Theo lời Yogi Berra, việc dự đoán là rất khó, đặc biệt là tương lai.

### 3. NGUỒN CHO CÁC Ý TƯỞNG SẢN PHẨM MỚI

Hầu hết các chuyên gia trong các công ty liên quan đến tiếp thị đều đã nghe nói đến câu “Cải tiến hay là chết”. Cho dù câu nói đầy tính chất báo động này từng xuất hiện trên bìa tạp chí *BusinessWeek* hay một lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng đưa nó vào trong chương trình truyền thông của doanh nghiệp thì ngày nay, khái niệm cho rằng cải tiến là sức mạnh cạnh tranh chính đã không còn ở vị trí tối thượng nữa. Nhưng làm thế nào công ty phát triển được những ý tưởng mới dựa trên một cơ sở hệ thống? Trong *Chương 6 - Khôi Rubick của việc cải tiến hàng điện tử tiêu dùng*, đề cập đến vấn đề cải tiến,

chúng tôi đã trình bày một phương pháp lấy cảm hứng từ nghiên cứu gene, trong đó chuyên gia phát triển sản phẩm phối hợp các yếu tố từ các nhóm sản phẩm khác nhau và tạo ra những ý tưởng sản phẩm mới như Gamester. Với phương pháp trộn các ý tưởng để khai thác tiềm năng trọn vẹn của chúng, chuyên gia tiếp thị và phát triển sản phẩm phải tiếp cận được *cơ sở dữ liệu đã được tạo ra* và làm nảy ra những ý tưởng có thể phối hợp với nhau bằng cách sử dụng RDE.

*Lý do thứ ba* cho cơ sở dữ liệu tư duy người tiêu dùng là tiếp thêm “sinh lực” và thẩm nhuận một “cỗ máy cải tiến” cho những ý tưởng mới trên cơ sở bền vững bằng cách phối hợp và phân tích những ý tưởng đa dạng từ nhiều lĩnh vực khác nhau.

### **TẠO RA MỘT CƠ SỞ DỮ LIỆU SỬ DỤNG RDE: VIỆC NÀY DIỄN RA NHƯ THẾ NÀO**

Rất nhiều cái gọi là tư duy cải tiến hiện nay phát triển quanh hai cực, nhưng không có cực nào là sáng tạo mang tính hệ thống cả. Một cực là hoạt động nảy sinh ý tưởng mới, gọi là giai đoạn ý tưởng. Còn cực thứ hai là ngũ diệu.

Giai đoạn ý tưởng được tiến hành thông qua các nhóm trọng tâm, hoặc ý tưởng cá nhân. Chúng ta đã thảo luận các vấn đề mang tính bản chất với các nhóm trọng tâm (xem *Chương 1 - Hewlett - Packard sang số*). Giờ chúng ta hãy cùng xem nhanh quá trình động não. Toàn bộ thể hệ các chuyên gia kinh doanh ở Mỹ đều được nuôi dưỡng với niềm tin vào

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

cách làm việc theo nhóm và được thuyết phục bởi nhà sáng tạo tuyệt vời, Giám đốc quảng cáo Alex Osborn, trong việc xử lý các vấn đề của doanh nghiệp theo “phong cách lính đặc nhiệm”.

Trong một bài viết gần đây trên *Wall Street Journal*,<sup>1</sup> Jared Sandberg phân tích quá trình động não truyền thống, mà theo ý kiến của ông, rất dễ thất bại. Bài viết trích lời John Clark, Nguyên trưởng khoa Công trình một trường đại học, nói rằng thông thường trong quá trình động não, người ta tấn công vào chủ đề, cố gắng chứng minh rằng người khác sai, ra sức gây ấn tượng với những lãnh đạo cấp trên đang có mặt, hoặc biến công việc thành kênh truyền hình Comedy Central để giải trí cho mình. “Tôi không nhớ nổi một ví dụ cụ thể mà trong đó một nhóm tạo ra được ý tưởng thực sự mang tính sáng tạo”, Clark nói.

Thay vì cố tìm ra một giải pháp tối thượng cho vấn đề, RDE thúc đẩy một cách tiếp cận “cơ hội công bằng” rất dân chủ, với sự tôn trọng cao dành cho người tham gia cũng như vấn đề quyền riêng tư. Người tham gia sẽ tạo ra các ý tưởng - càng nhiều càng tốt - và để RDE thực hiện công việc “nhọc nhằn” là đánh giá xem cái gì có tác dụng và cái gì không. Nếu không, như David Perkins, giáo sư tại Đại học Harvard, cảnh báo, các buổi làm việc nhóm có thể tạo ra ý tưởng rất dở. “Cách tốt nhất để có được những ý tưởng tốt là đề nghị mọi người viết ra”, ông nói. Do đó, trong nhiều trường hợp, có

---

<sup>1</sup> “Brainstorming Works Best If People Scramble for Ideas on Their Own”, *Wall Street Journal*, 13/6/2006.

thể đạt được những kết quả tốt nhất mà không cần dồn mọi người vào một căn phòng. Joe Polidoro, một chủ ngân hàng, đã nói đến khả năng tự ý thức như một vấn đề khác của hình thức làm việc theo nhóm: “Chúng ta ngồi đó với vẻ bối rối, giống như chúng ta đều rất lạ lẫm trước một nhóm người khỏa thân vậy”. Dở hơn nữa, rất khó “lên lịch” cho tư duy của ai đó phải đổi mới vào thời điểm hội họp.

Trong trường hợp nào, cho dù việc hình thành ý tưởng theo nhóm bằng cách động não hay đóng góp cá nhân thì RDE cũng đều thúc đẩy quy trình phát triển. Bằng cách nào? Đơn giản là bằng cách *tách riêng việc tạo ra ý tưởng với việc đánh giá ý tưởng* và bằng cách đưa ra ngữ điệu khách quan cho từng hạng mục riêng rẽ trong danh sách. Kinh doanh rất thích ngữ điệu về các quy trình và kết quả. Có rất nhiều tài liệu về số lượng các ý tưởng được tạo ra trong các cuộc họp, chẳng hạn quy trình Stage Gate và khả năng tạo ra các ý tưởng.<sup>1</sup> *Tuy nhiên, cái còn thiếu là một hệ thống đã được chính thức hóa để tạo ra các ý tưởng.* RDE đem lại hệ thống đó. Chúng ta hãy cùng xem xét “trung tâm huấn luyện” RDE chuyên đưa các ý tưởng sáng tạo ra thử nghiệm, tìm ra xem cái gì có tác dụng và sau đó lập cơ sở dữ liệu những “điểm yếu” này để sử dụng trong tương lai.

Chúng ta hãy tiến thêm một bước nữa. Bởi vì RDE trộn và khớp các ý tưởng trong giai đoạn kiểm nghiệm thì tại sao lại không trộn và khớp đủ loại ý tưởng *một cách hệ thống* từ

---

<sup>1</sup> R.G. Cooper, *Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch*, in lần thứ 3 (Cambridge, MA: Perseus Books, 2001).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

*các nhóm sản phẩm khác nhau, tạo ra một cỗ máy phát minh để phục vụ cải tiến?*<sup>1</sup>

Không lâu sau khi thiên niên kỷ mới bắt đầu vào năm 2000, chúng tôi bất ngờ tham gia vào một loạt thảo luận chủ đề tạo ra cơ sở dữ liệu về tư duy người tiêu dùng nhằm phục vụ việc cải tiến sản phẩm. Những cuộc đàm thoại ban đầu liên quan đến thực phẩm, có lẽ vì mọi thứ tiến triển tương đối chậm trong ngành công nghiệp thực phẩm. Chủ đề là, điều gì làm cho thực phẩm ngon và khiến mọi người thèm muốn? Chủ đề phụ là liệu chúng ta có thể tạo ra một cơ sở dữ liệu về tư duy con người gắn với các ý tưởng về thực phẩm, chẳng hạn những mô tả về chính thực phẩm, thương hiệu, mức độ thỏa mãn về mặt tinh cảm, v.v...

Những cuộc đàm thoại ban đầu với McCormick & Company Inc. mang lại một trong những cơ sở dữ liệu có hệ thống đầu tiên về tư duy con người sử dụng RDE, gọi là Nghiên cứu *Crave It!*. Khi những nghiên cứu này được hoạch định, phải tạo ra cơ sở dữ liệu này và thực hiện lại các nghiên cứu RDE vài năm một lần để theo dõi xem người tiêu dùng nghĩ sao về thực phẩm và các vấn đề xung quanh thực phẩm.

---

<sup>1</sup> Khái niệm trộn và khớp các ý tưởng tách biệt từ những lĩnh vực khác nhau như vậy được trình bày vào giữa thập kỷ chín mươi bởi HRM trong cuốn sách *Consumer Testing and Evaluation of Personal Care Products* của ông (New York, Marcel Dekker, tr.430, trong phần "Creating a truly new product or new category"). Chủ đề là chăm sóc răng miệng. Thời đó, phát triển RDE chưa đủ để làm cho quy trình trở nên đơn giản. Giờ nó đã trở thành một hệ thống chính thức, để sử dụng. Xem thêm Chương 6 cuốn sách này.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Bốn điều làm cho Nghiên cứu *Crave It!* khác hẳn với những gì trước đó:

**1.Độ sâu của kết quả** - Cơ sở dữ liệu sẽ sử dụng thiết kế thử nghiệm để hiểu môn đại số của tư duy người tiêu dùng và sẽ sử dụng bảng câu hỏi phân loại để hiểu cách người tiêu dùng nói về chính mình.

**2.Phạm vi chủ đề** - Cơ sở dữ liệu sẽ đề cập đến một loạt chủ đề, từ những mô tả về thực phẩm đến quan điểm, tình hình tiêu thụ, thương hiệu và khả năng tăng cường sức khỏe.

**3.Phạm vi sản phẩm** - Cơ sở dữ liệu *Crave It!* đầu tiên được thực hiện với 30 sản phẩm khác nhau, mỗi sản phẩm tạo thành một nghiên cứu quy mô rộng, đầy đủ. Nhìn chung, đây là một nghiên cứu RDE lớn.

**4.Khả năng so sánh** - Các nghiên cứu riêng rẽ được xây dựng song song với nhau. Tính chất song song làm tăng sức mạnh vì nó cho thấy khách hàng phản ứng như thế nào trước cùng một loại thông điệp, tùy thuộc vào sản phẩm.

Cơ sở dữ liệu *Crave It!* chỉ là cơ sở đầu tiên. Như quý vị sẽ thấy, một khi chúng ta hiểu rõ việc tạo ra một cơ sở dữ liệu lớn sử dụng RDE thì phần việc còn lại rất dễ dàng. Chúng tôi kết hợp với Nhóm U&I ở New Jersey lập ra Công ty cổ phần *It! Ventures* và cùng xây dựng cơ sở dữ liệu về đồ uống (*Drink It!*), đồ ăn nhanh (*Grab It!*), thực phẩm/đồ uống bổ dưỡng (*Healthy You!*), bảo hiểm (*Protect It!*), đóng góp từ thiện và phi lợi nhuận (*Give It!*) và thậm chí những tình huống gây lo lắng và chính sách công (*Deal With It!*). Phạm vi rất rộng, nhưng

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

tất cả đều được xử lý ổn thỏa và dễ sử dụng, thể hiện đúng những nguyên tắc của RDE.

Để minh họa, chúng tôi xem xét trải nghiệm mua hàng. Vì nhiều lý do, chúng tôi gọi cơ sở dữ liệu mua hàng này là *Buy It!*. Cơ sở dữ liệu được phát triển với sự hỗ trợ và hướng dẫn của trường Kinh doanh Kelly thuộc Đại học Indiana.

Việc phát triển những cơ sở dữ liệu này có thể rất thú vị. Chúng ta có thể tự đánh lừa mình rằng chúng ta biết rất nhiều, nhưng đến khi phải viết ra giấy, chúng ta thường nhận ra mình biết quá ít ỏi - hoặc ít nhất, hóa ra kiến thức của chúng ta lộn xộn và chẳng có quy củ gì cả. Chúng tôi đã trải qua cú sốc nhận thức đó khi bắt đầu áp dụng nguyên tắc RDE vào vấn đề kinh nghiệm mua hàng và ăn uống. Rõ ràng chúng tôi có thể dễ dàng tạo ra một nghiên cứu RDE về mua hàng - hay nói đúng hơn là mua máy thu hình - nhưng thật ngại khi phải tạo ra 30 cơ sở dữ liệu song song về 30 chủ đề, tất cả cùng cấu trúc như nhau. Chúng tôi đã phải suy nghĩ xem đâu là các silo thật sự? Điểm chung trong mua sắm là gì? Chỉ cần tìm cách thỏa mãn các yêu cầu RDE của thiết kế song song cho cơ sở dữ liệu sẽ khiến tư duy của chúng tôi sắc bén. Trải nghiệm tương tự cũng xuất hiện một năm trước đó với cơ sở dữ liệu *Crave It!*. Vậy các silo cơ bản là gì? Khớp các silo cơ bản này với 30 sản phẩm đồ ăn và đồ uống khác nhau khiến chúng tôi nghĩ sâu hơn về cách giao tiếp với những người tiêu dùng tham gia vào các nghiên cứu này. Chúng tôi có thể nói gì về dầu ô liu, cola và thịt rán Pháp, những điều cho phép chúng tôi so sánh

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

các sản phẩm khác nhau này, đem lại ý nghĩa từ vô số dữ liệu và tiến tới những hành động tiếp thị và phát triển thật sự?

Điều đầu tiên chúng tôi phát hiện được, khi phát triển những cơ sở dữ liệu này, điều quan trọng là để các chuyên gia tham gia vào những lĩnh vực tương ứng. Rất nhiều kiến thức chuyên môn đã được huy động trong việc thực hiện các nghiên cứu mà một người có kiến thức chung chung không thể nào đánh giá được.

Điều thứ hai là lúc đầu có vẻ hơi khó để tạo ra các yếu tố cho 30 nghiên cứu khác nhau, nhưng một mẹo hay làm cho mọi việc trở nên rất dễ dàng. Ngay ở giai đoạn cơ sở dữ liệu, hãy tạo ra một mẫu nêu rõ xem yếu tố đó được cho là truyền tải điều gì. Sử dụng mẫu đó như một chỉ dẫn. Quý vị sẽ thấy điều này ở phần sau khi chúng ta nói về cơ sở của yếu tố.

Bài học thứ ba và có lẽ là quan trọng nhất, là hãy làm. Sẽ không thể hoàn hảo khi xây dựng kiến thức thông qua người tiêu dùng và cơ sở dữ liệu không bao giờ hoàn hảo ngay cả. Trong quá trình làm việc, chúng tôi rất phấn khởi. Khi thực hiện dự án, khi thu thập dữ liệu, chúng tôi đã e ngại. Cuối cùng, trong quá trình phân tích kết quả, chúng tôi rất phấn khởi. Dữ liệu hé lộ các mô hình mà chuyên gia phát triển, chuyên gia tiếp thị và người bán đều nói rằng giúp họ hiểu được tư duy khách hàng, xác định xu hướng và tìm ra những cơ hội mới. Cơ sở dữ liệu cũng thỏa mãn rất nhiều tâm lý tò mò về vấn đề những ý tưởng và thương hiệu nào thực sự có hiệu quả và cũng rất quan trọng, những gì không hiệu quả.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Dùng bao giờ đánh giá thấp giá trị của sự tò mò đối với câu hỏi “Thương hiệu hay thông điệp của tôi có tác dụng ra sao?”.

### CƠ SỞ DỮ LIỆU *BUY IT!*

Nền kinh tế ngày nay thường có nhiều lựa chọn hơn, cho nên các giáo sư về tiếp thị ở trường Kelly, cùng với các đồng nghiệp ở tập đoàn Moskowitz Jacobs và công ty It! Venture (chuyên về các cơ sở dữ liệu này), cùng tạo ra cơ sở dữ liệu mang tính cách mạng nhằm tới những người bán hàng, tiếp thị và phát triển sản phẩm. Mục tiêu rất rõ ràng: tạo ra một cơ sở dữ liệu có thể tìm kiếm tư duy khách hàng sử dụng RDE để khám phá các ý tưởng.

Chúng tôi đã thiết kế cơ sở dữ liệu và phương pháp thu thập dữ liệu sao cho thật đơn giản và hiệu quả, dựa trên các tiêu chí sau đây:

1. **Phạm vi và loại sản phẩm** - Chúng tôi lựa chọn 30 sản phẩm khác nhau (xem **Bảng 8.1**) cho cơ sở dữ liệu này. Chúng tôi muốn khám phá thật nhiều sản phẩm mà một người có thể tìm được trong các cửa hàng. Chúng tôi cũng muốn mức độ bao quát phải đủ rộng - các mặt hàng gia dụng, hàng cá nhân và hàng giá cao.

*Bảng 8.1* - Phạm vi và loại sản phẩm cho cơ sở dữ liệu *Buy It!*.

Hàng gia dụng	Hàng cá nhân	Hàng giá cao
Lò nướng Máy trộn Đĩa Khăn tắm Ga trải giường Ly uống nước Khăn phủ bàn và khăn ăn Nến Gối trang trí Rèm che Đèn	Quần áo tắm Dép Giày cao cổ Quần áo đi làm Ca vát Tất Kính râm Bút Thiết bị tập thể dục Giấy viết Quà cho trẻ mới sinh	Xe hơi Máy thu hình Tủ lạnh Đi văng Máy cắt cỏ Lốp xe Máy giặt/sấy

2. **Phạm vi và loại yếu tố** - Hãy nhìn **Bảng 8.2**, quý vị có thể thấy các silo và ví dụ khác nhau cho một sản phẩm là lò nướng. Một cơ sở dữ liệu về các yếu tố trở nên hữu dụng khi chúng ta sử dụng ngôn ngữ mà mọi người thường vẫn dùng trong hội thoại để mô tả việc họ mua các sản phẩm này như thế nào hoặc khi nào thì họ tìm kiếm thông tin về sản phẩm. Thêm vào đó, khi chúng tôi bắt đầu nói về cảm nhận của khách hàng, chúng tôi mở rộng trọng tâm ra ngoài sản phẩm hoặc tình huống, sang cả khía cạnh tình cảm. Người phát triển cơ sở dữ liệu không cần dừng lại ở đây: Cơ sở dữ liệu trở thành một điểm nhấn cho việc khảo sát thêm với nghiên cứu quan sát định tính, một yếu tố thông thường cho những hiểu biết về người tiêu dùng.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Bảng 8.2** - Các ví dụ về silo, các cơ sở của yếu tố và các yếu tố thực tế cho 1 trong 30 sản phẩm: lò nướng điện, trong cơ sở dữ liệu *Buy It!* (danh mục chưa đầy đủ).

Cơ sở của yếu tố	Nội dung yếu tố - lò nướng
<i>Silo 1: Thiết kế cửa hàng/vị trí địa lý</i>	
Các lĩnh vực đặc trưng cho... mọi thứ quý vị cần cho...	Chúng tôi có catalogue mô tả rõ về lò nướng, các thiết bị xử lý thực phẩm, máy ép nước hoa quả và các thiết bị chuyên dụng... từng trang về lò nướng
Nhiều lựa chọn trong loại... quý vị sử dụng hiện nay...	Trực tuyến hoặc tại cửa hàng... nhiều lựa chọn theo phong cách hoặc mẫu phổ biến nhất hiện nay
<i>Silo 2: Lựa chọn kinh doanh/kế hoạch giá</i>	
Rất nhiều... theo phong cách của quý vị... để tìm được những gì quý vị muốn, sau đó thử ngay... nó sẽ làm cho quý vị hài lòng	<b>GIÁ HỢP LÝ... LUÔN LUÔN NHƯ VẬY</b>

Mua sắm một chỗ... rất nhiều lựa chọn... thương hiệu, màu sắc, kích thước	Bắt đầu với lo lắng, kết thúc với vui vẻ... sử dụng cái đáng giá
<i>Silo 3: Khách hàng mục tiêu, người mua hàng/quan điểm</i>	
Giúp quý vị mua sắm nhanh chóng	Giúp quý vị mua sắm nhanh chóng
Bước vào với tâm trạng lo lắng... ra về với tâm trạng vui vẻ, cho dù quý vị có thể phải bỏ ra rất nhiều tiền	Mua sắm một chỗ... rất nhiều lựa chọn, thương hiệu, màu sắc và kích cỡ
<i>Silo 4: Hệ thống thương hiệu/cấp độ dịch vụ/lợi ích</i>	
Hệ thống tên cửa hàng	Tại một cửa hàng như Lowe's Home Depot, hoặc Menard
	Tại một cửa hàng như Wal-Mart, Kmart, hoặc Target

**3. Thu thập dữ liệu từ nhiều nhóm người tiêu dùng -**  
 Sẽ không hiệu quả khi mời những người tham gia riêng rẽ cho 30 nghiên cứu khác nhau. Chuyện gì sẽ xảy ra nếu chúng ta gửi nhầm lời mời cho một người tham gia nhiệt tình - nói đến một sản phẩm mà người đó không hề sử dụng chẳng hạn?

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Giờ chúng ta thử thay đổi quy trình và cho phép người tham gia lựa chọn nghiên cứu cụ thể thu hút người đó nhất. Chiến lược này nhanh chóng tạo ra cơ sở dữ liệu, sử dụng những người tham gia quan tâm đến sản phẩm. Người tham gia bấm vào đường dẫn trong thư mời điện tử, đến thẳng một "bức tường" trình bày những lĩnh vực chủ đề khác nhau và lựa chọn chủ đề nghiên cứu mà người đó quan tâm nhất. Sau đó, người tham gia hoàn thành một phỏng vấn RDE chuẩn, đầu tiên là đánh giá các mô tả đã được thay đổi một cách hệ thống và sau đó hoàn thành bảng câu hỏi tự xây dựng.

## Kiến thức từ cơ sở dữ liệu và chúng ta có thể làm gì với kiến thức đó

Chìa khóa cho việc sử dụng dữ liệu để có quyết định kinh doanh có ý nghĩa là biết được cái gì cần tìm kiếm. Hầu hết các doanh nghiệp hiện nay đều truy cập được nhiều dữ liệu hơn hẳn mức mà họ biết cần làm gì với những dữ liệu ấy. Thực tế, mô tả tốt nhất là họ "ngập tràn trong thông tin". Vấn đề là tổ chức thông tin như thế nào, từ dữ liệu thành kiến thức, từ kiến thức thành kiến thức chuyên sâu, từ kiến thức chuyên sâu thành hành động.

Chúng tôi có thể dành cả quyển sách này trình bày các kết quả từ cơ sở dữ liệu *Buy It!*, nhưng điều đó không đúng với mục đích tổng kết nhanh của chúng tôi. Chúng ta chỉ cần xem xét một vài trọng tâm, giới thiệu từng trọng tâm trong số

đó bằng một câu hỏi mà một chuyên gia tiếp thị có thể sẽ nêu ra và sau đó xem xem cơ sở dữ liệu *Buy It!* đem lại cái gì.<sup>1</sup>

### CÂU HỎI 1: ĐIỀU GÌ THỰC SỰ QUAN TRỌNG?

Khách hàng tìm kiếm điều gì và, quan trọng không kém, đâu là những mô hình tương tự giữa các sản phẩm khác nhau? Hay liệu các quy tắc có thay đổi để một số nhân tố quan trọng đối với các sản phẩm nhất định nhưng lại không thích hợp với các sản phẩm khác? Chúng ta hãy cùng xem những gì mọi người nói là quan trọng đối với ba sản phẩm khác nhau - thiết bị tập thể dục, rèm che và quần áo tắm - vốn thu hút ba nhóm đối tượng khác nhau (xem Hình 8.1).

Đi thẳng vào vấn đề, chúng ta thấy rằng *giá cả* được đề cập đến thường xuyên nhất. Nhưng có gì đó cũng bắt đầu hiện rõ. Giá cả luôn được xem là chìa khóa cho thiết bị tập thể dục, nhưng chỉ có hai phần ba số người tham gia cảm thấy giá cả quan trọng đối với quần áo tắm. Hàm ẩn thực tiễn: Khách hàng có thể xem xét giá cả kỹ càng hơn khi mua thiết bị tập thể dục và chỉ tìm đến cửa hàng khi đã có rất nhiều thông tin trước khi mua hàng. Người bán hàng nên chuẩn bị tinh thần. Kiến thức giá cả có lẽ không quan trọng đối với quần áo. Cho đến giờ, đây là điều có thể đoán được.

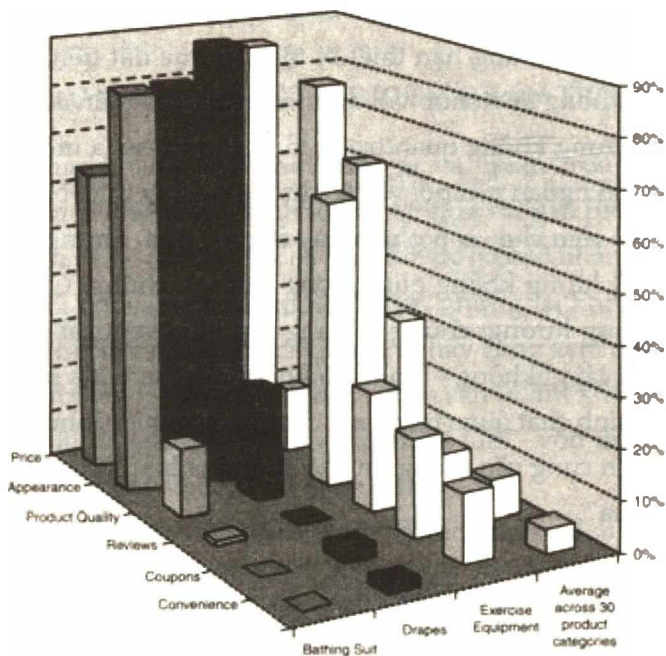
---

<sup>1</sup> H. Ashman, S. Rabino, D. Minkus-McKenna và H. R. Moskowitz, "The Shopper's Mind: What Communications Are Needed to Create a 'Destination Shopping' Experience?", trong tài liệu của Hội nghị ESOMAR, "Retailing/Category Management: Linking Consumer Insights to In-Store Implementation", Dublin, Ireland.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

*Chất lượng sản phẩm* là một động lực thú vị khác. Cũng như giá cả, chất lượng sản phẩm cũng quan trọng đối với một số mặt hàng, chẳng hạn thiết bị tập thể dục đắt tiền, nhưng rõ ràng không thích hợp với quần áo tắm. Với quần áo, có thể là chất lượng không quan trọng lắm, cho dù sẽ là một chính sách khôn ngoan nếu nói về chất lượng đối với thiết bị tập thể dục. Còn rèm che - sản phẩm này ở mức giữa, nhưng dường như chất lượng không quan trọng lắm với chúng. Chúng ta đã đi đúng hướng; chúng ta đang tìm hiểu xem cái gì quan trọng và cái gì không - ít nhất là khi người tham gia phải suy nghĩ về tính chất quan trọng nói chung. Tuy nhiên, như những nhân viên cung cấp thông tin cho chúng ta biết, “Chờ đã, còn nhiều nữa”.

**Hình 8.1** - Tỷ lệ phần trăm người tham gia lựa chọn chủ đề thích hợp với quyết định của họ khi mua một sản phẩm là bao nhiêu? Có sự dao động lớn giữa các loại sản phẩm khác nhau (dữ liệu không đầy đủ).



## CÂU HỎI 2: NẾU TÔI NÓI GÌ ĐÓ VỀ “TỰ PHỤC VỤ”, PHẢI CHĂNG CỤM TỪ NÀY VẪN CÓ Ý NGHĨA VỚI CÁC SẢN PHẨM KHÁC NHAU?

Tự phục vụ ngày nay đang là mốt. Thậm chí một số thông tin tình báo thị trường và kinh doanh cũng mang tính chất tự phục vụ.<sup>1</sup> Vì các cơ sở dịch vụ kiểm soát giá cả nên một

<sup>1</sup> Ví dụ, [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com), một tập hợp về kiến thức kinh doanh toàn cầu.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

trong những cách chính để làm việc này là nhờ khách hàng thực hiện, cho dù điều này có nghĩa là chọn một món ăn trong nhà hàng thay vì có người phục vụ, hoặc tự thanh toán hàng tại siêu thị thay vì có nhân viên thu ngân làm.

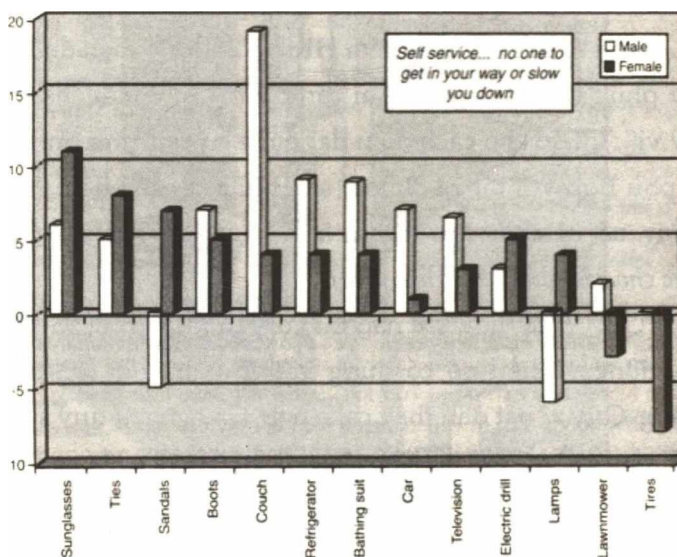
Yếu tố tự phục vụ (xem **Hình 8.2**) được diễn đạt như là “Tự phục vụ - không một ai cản đường hay làm chậm chân quý vị”. Lý do cho cách diễn đạt nghe có vẻ trung tính này là nó phù hợp với tất cả 30 loại sản phẩm khác nhau. *Hãy lưu ý rằng, với cơ sở dữ liệu thật sự hữu ích, ý tưởng đó cần áp dụng được cho các sản phẩm khác nhau.*

Quý vị sẽ thấy khi nào thì cụm từ này đúng và khi nào thì không và liệu nó có đúng với cả nam giới lẫn phụ nữ không. Quý vị bắt đầu thấy cách tiếp cận gene tư duy sử dụng RDE như thế nào để tạo ra một *cơ sở dữ liệu về ngôn ngữ tiếp thị và bán hàng*. **Hình 8.2** cho nhà bán lẻ thấy rằng yếu tố tự phục vụ rất hiệu quả với một số nhóm sản phẩm - chẳng hạn những sản phẩm có chi phí thấp và mức độ thao tác thấp, như tất, bút và kính râm. Chúng ta cũng thấy rằng tự phục vụ không hiệu quả với lớp xe. Đối với những mặt hàng có mức độ thao tác cao cũng rất quan trọng, chẳng hạn lớp xe và máy cắt cỏ, phụ nữ muốn có chăm sóc và dịch vụ hậu mãi.

**Hình 8.2** - Ý tưởng tự phục vụ có tác dụng như thế nào với các sản phẩm khác nhau và giữa nam giới với phụ nữ. Giá trị là các tiện ích, cho thấy tỉ lệ phần trăm tăng dần của người tham gia quan tâm đến việc mua sản phẩm nếu yếu tố được

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

đặt vào thông điệp (dữ liệu không đầy đủ; danh mục sản phẩm được sắp xếp theo nhóm đối tượng tham gia chung).

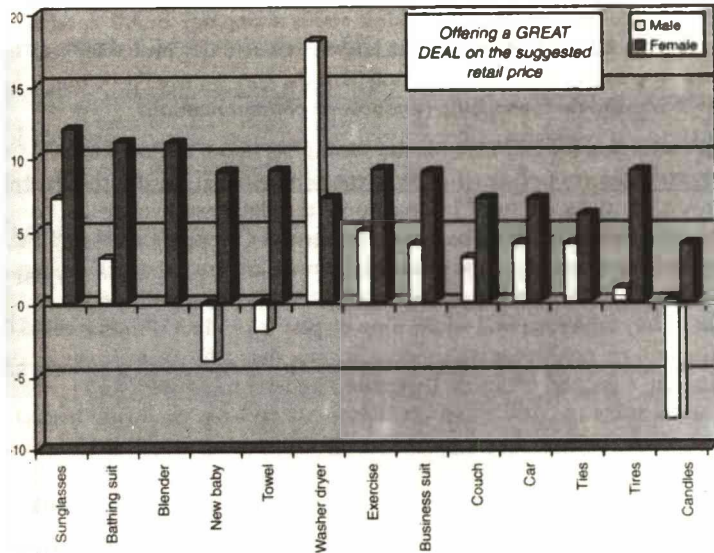


Chúng ta có thể thực hiện kiểu phân tích tiếp thị và bán hàng như thế này với một cụm từ khác: “Đem lại CƠ HỘI TUYỆT VỜI với giá bán lẻ đề xuất”. Một lần nữa, chúng ta lại thấy có sự khác biệt giữa các sản phẩm, nhưng mô hình thì không rõ rệt. Mức độ nhạy cảm về giá rất cao với một số sản phẩm không liên quan, như kính râm, tủ lạnh và đĩa. Tuy nhiên, những khác biệt thực tế lại xuất hiện giữa hai giới (xem Hình 8.3).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Ở đây, đâu là điểm mấu chốt cho kinh doanh? Rất đơn giản, RDE tạo ra một cơ sở dữ liệu mà bất kỳ chuyên gia tiếp thị và bán hàng nào cũng có thể sử dụng để biết được cái gì có tác dụng và cái gì không. Vậy tập hợp các yếu tố cụ thể của chúng ta có bao hàm tất cả không? Không. Nhưng cho tới khi chúng ta xem các kết quả của một cơ sở dữ liệu như vậy trên thực tế, chúng ta (và trên thực tế là hầu hết nhân viên tiếp thị và bán hàng) thật sự không biết cái gì sẽ có hiệu quả và cái gì không. RDE cung cấp công cụ để tạo ra cơ sở dữ liệu đó cho hầu hết các lĩnh vực chung, trong đó các chủ đề, nhóm sản phẩm, hoặc vấn đề chính có thể được liệt kê và tạo dựng.

*Hình 8.3* - Cụm từ về khả năng đem lại cơ hội lớn theo giá bán lẻ được đề xuất của nhà sản xuất có tác dụng như thế nào với các sản phẩm khác nhau và giữa nam giới với nữ giới. Giá trị là các tiện ích, thể hiện tỉ lệ phần trăm tăng dần của người tham gia quan tâm đến việc mua sản phẩm nếu yếu tố được đặt vào thông điệp (dữ liệu không đầy đủ, danh mục sản phẩm được sắp xếp theo nhóm đối tượng tham gia chung).



**CÂU HỎI 3: CHÚNG TA ĐỀU BIẾT RẰNG MỌI NGƯỜI MUA HÀNG KHÁC HẸN NHAU; LIỆU CÓ TƯ DUY KHÁC NHAU KHÔNG? NẾU CÓ, NHỮNG TƯ DUY ĐÓ CÓ GIỮ NGUYÊN GIỮA CÁC SẢN PHẨM KHÔNG?**

Một mô típ trong cuốn sách này nói chung và của RDE nói riêng là có những nhóm tư duy khác nhau trong cộng đồng người tiêu dùng. Các nhóm này nhìn nhận thế giới rất khác nhau, phản ứng với các khái niệm kiểm nghiệm khác nhau và do đó đem lại cơ hội để một sản phẩm hoặc thông

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

điệp đi từ vị thế tốt đến tuyệt vời. Chúng ta có thể tìm ra những phân khúc này bằng cách phân tích mô hình phản ứng với các yếu tố khái niệm khác nhau, những người phản ứng tương tự với cùng một thông điệp - tức là, những người thể hiện mô hình giống nhau về những thông điệp RDE họ thích và không thích.

Nhưng còn 30 nghiên cứu thì sao? Câu hỏi đầu tiên là liệu chúng ta có tìm được các phân khúc không. Cách họ nghĩ về mua sắm có khác biệt không? Dựa trên những gì đã xem xét cho đến lúc này, câu trả lời là “có”. Nhưng nếu dừng lại ở đó, đơn giản là chúng ta chỉ mới sử dụng RDE như trước: phát hiện xem cần làm gì với các sản phẩm hoặc mô hình truyền thông cụ thể.

Hãy mở rộng một chút và tìm kiếm “ý tưởng thật sự lớn”: *Chúng ta có tìm được những phân khúc giống nhau cho các sản phẩm khác nhau không?* Nếu tìm được, cơ sở dữ liệu không chỉ đơn thuần là có lợi nữa, bởi vì lúc này cơ sở dữ liệu đã trở thành một tấm bia Rosetta<sup>1</sup> để hiểu phản ứng của người tiêu dùng trước các thông điệp mua sắm. Khi tìm ra các nhóm giống nhau, với các sản phẩm khác nhau, chuyên gia tiếp thị và bán hàng sẽ có những chỉ dẫn mới về những gì cần nói và làm khi họ quảng cáo và trình bày sản phẩm. Việc tìm ra các phân khúc giống nhau giữa các sản phẩm khác nhau có nghĩa

<sup>1</sup> Bia Rosetta (Rosetta Stone) là một tấm bia đá granodiorite Ai Cập cổ được khắc một đạo dụ ban hành tại Memphis vào năm 196 trước Công nguyên của Vua Ptolemy V. Đạo dụ xuất hiện bằng ba thứ chữ: phần trên là chữ tượng hình Ai Cập cổ, phần giữa là chữ Ả Rập và phần dưới cùng là chữ Hy Lạp cổ. - ND

là chúng ta có thể thấy hài lòng khi chấp nhận một cách tiếp cận chung để phát triển, tiếp thị và bán một loạt sản phẩm có liên quan hoặc chẳng có liên quan gì với nhau. Thay vì lạc lối trong một đồng những chi tiết vụn vặt, chuyên gia phát triển sản phẩm, chuyên gia tiếp thị và người bán hàng có thể bắt đầu áp dụng *các quy tắc chung* để giải quyết vấn đề cụ thể. *Các quy tắc*, không phải những khái niệm trừu tượng từ vô vàn ví dụ, dễ sử dụng hơn.

Chúng ta hãy cùng xem xét những gì dữ liệu đã chỉ ra. Bằng cách xem xét mô hình phản ứng, qua nhiều nghiên cứu, với từng sản phẩm trong số 30 sản phẩm và theo đúng quy trình xác lập phân khúc, chúng ta có thể thấy rằng cơ sở dữ liệu *Buy It!* đưa ra ba *mô hình chung*. Quý vị cần lưu ý rằng người tham gia vào nghiên cứu cơ sở dữ liệu mua hàng không hề biết rằng từ những phản ứng của họ, chúng ta có thể xếp họ vào các phân khúc khác nhau. Và khi làm điều đó, chúng ta thấy ba nhóm người mua hàng như trong Bảng 8.3. Chúng ta xác định đặc điểm của người mua hàng bằng các yếu tố hoặc thông điệp cụ thể trong các khái niệm kiểm nghiệm làm cho họ thấy thích thú. Chúng ta biết họ phản ứng với cái gì, cho phép chúng ta định nghĩa họ (bên trái) và hình thành những giả thuyết về họ (bên phải).

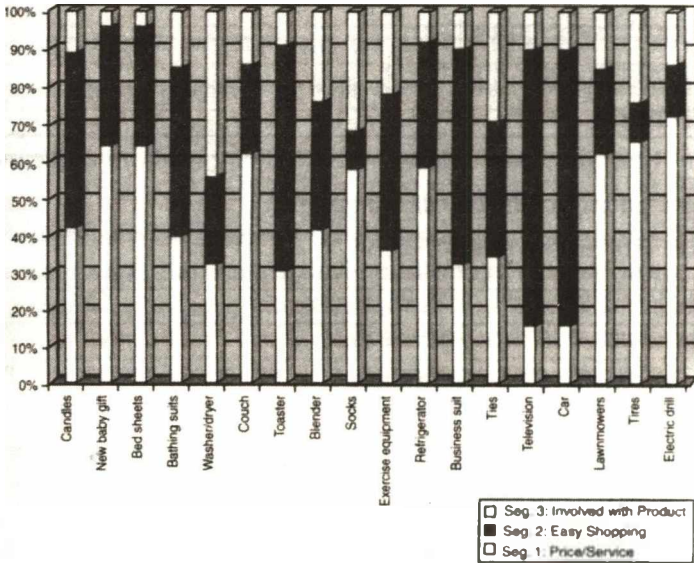
**Bảng 8.3** - Ba phân khúc người mua hàng với toàn bộ 30 sản phẩm trong các dự án *Buy It!* và một số giả thuyết về họ

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Phân khúc	Giả thuyết
<p><b>Đễ mua sắm</b> - <i>Thích mua sắm và muốn hưởng dịch vụ sẵn có, dễ sử dụng và giá cả.</i> Họ không quan tâm đến môi trường cửa hàng nói chung.</p>	<p>Nhóm này tích cực tìm kiếm trợ giúp để tiêu khiển.</p>
<p><b>Lưu tâm đến sản phẩm</b> - <i>Thích phong cách và sự đa dạng.</i> Họ muốn phong cách của cửa hàng phản ánh mối quan tâm của họ. Một số người sẵn sàng trả tiền thêm để có phong cách và trải nghiệm mua sắm tốt hơn.</p>	<p>Nhóm này lưu tâm đến sản phẩm.</p>
<p><b>Nhạy cảm về giá/dịch vụ</b> - <i>Thích mua sắm và có ấn tượng mạnh khi thấy giá hời hoặc mặc cả được.</i> Họ không quan tâm đến phong cách cửa hàng nói chung.</p>	<p>Nhóm này quan tâm đến khả năng mặc cả; họ sẽ nhờ cả những người khác giúp họ việc này.</p>

**Hình 8.4** cho biết mức độ phân bố của các phản ứng theo phân khúc trong một số dự án *Buy It!*. Rõ ràng các phân khúc tồn tại trong các nhóm dân cư khác nhau, nhưng đồng thời cũng phân bố rất khác nhau, tùy thuộc vào sản phẩm.

Hình 8.4 - Các phân khúc phân bố như thế nào cho từng sản phẩm (dữ liệu không đầy đủ).



Biết được cần nói gì, nói như thế nào và nói với ai là cực kỳ quan trọng. Nếu làm được điều đó, chúng ta chắc chắn tìm ra thông điệp chính xác dành cho người tiêu dùng thuộc bất kỳ nhóm nào, như trong Bảng 8.4 với sản phẩm máy khoan điện. Với phân khúc giá cả/dịch vụ, có lẽ tốt nhất là nói về giá cả hợp lý và luôn luôn gửi đến tận nhà họ thông điệp đó. Với phân khúc dễ mua sắm, ngược lại, có lẽ tốt nhất là nói về dịch vụ tại cửa hàng khi mua hàng (bao bì, vận chuyển, v.v...).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Cuối cùng, với phân khúc lưu tâm đến sản phẩm, nên nói về các công cụ thiết kế và cửa hàng, những yếu tố lôi cuốn đối tượng thích tự làm mọi việc. Biết cần nói gì với khách hàng có thể tạo ra những thông điệp mạnh. Những thông điệp này có thể đưa chúng ta đi từ một môi trường bán hàng tốt đến một môi trường bán hàng tuyệt vời.

Một vấn đề liên quan là biết được khách hàng thuộc về phân khúc nào. Bản thân điều này đã là một chủ đề lớn - chủ đề về quy nhóm. Khi chuyên gia tiếp thị gặp gỡ ai đó, làm thế nào phát hiện được người đó thuộc phân khúc nào? Trong một kịch bản đơn giản nhất, người ta có thể kết hợp các thông điệp tối ưu cho từng phân khúc (ví dụ, đặt họ vào các vị trí khác nhau trong cửa hàng, trong catalogue, v.v...) thay vì sử dụng một đề xuất mua hàng duy nhất đã được tối ưu hóa cho tất cả các đối tượng. Rõ ràng, nếu chuyên gia tiếp thị có thể cảm nhận được phân khúc đúng thì rất dễ chọn ra thông điệp mang tính đột phá. Đây là chủ đề cho cả một cuốn sách. Thông tin thêm cũng đã có sẵn về vấn đề quy nhóm này.<sup>1</sup>

**Bảng 8.4** - Những nút bấm nóng cho sản phẩm máy khoan điện. Mỗi phân khúc được điều chỉnh theo thông điệp khác nhau.

---

<sup>1</sup> W.E. Klecka, "Discriminant Analysis", trong *Quantitative Applications in the Social Science Series* (19) (1980: 7-19); Howard R. Moskowitz, Sebastiano Porretta và Matthias Silcher, "Concept Research", trong *Food Product Design and Development* (Ames, IO: Blackwell Publishing, 2005).

	Tổng	PK1	PK2	PK3
Quy mô cơ bản	126	91	15	19
Hàng số	33	33	26	38
<i>Phân khúc 1: Nhạy cảm về giá cả/dịch vụ</i>				
Tại một cửa hàng như Lowe's Home Depot, hoặc Menard's	11	12	2	13
GIÁ HỢP LÝ... LUÔN NHƯ VẬY	8	12	3	-8
Khoan điện hợp với công việc của bạn hoặc phong cách "tự làm, lối sống và cá tính..." hãy thử vào lúc rảnh	6	10	-10	4
Đơn giản, dễ mua... không phức tạp	6	9	7	-11
Nhân viên nhiệt tình, không giám sát... dịch vụ phù hợp cho từng cá nhân, nhưng bạn không cảm thấy mình đang bị lợi dụng	6	8	2	-4
<i>Phân khúc 2: Dễ mua sắm</i>				
Cung cấp dịch vụ trọn gói và gói quà hợp lý cho máy khoan của bạn	-9	-11	13	-13

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Với một chuỗi cửa hàng ... hãy mua máy khoan điện ở bất kỳ đâu	2	1	13	1
Mua sắm trên mạng với tất cả các loại khoan điện mà bạn có thể nghĩ ra... cộng thêm tất cả những linh kiện bạn muốn	2	4	12	-12
Mua sắm với nhân viên bán hàng giống như bạn... những người dành thời gian hiểu nhu cầu của bạn!	2	4	10	-12
Mua trực tuyến hoặc tại cửa hàng... rất nhiều lựa chọn với các mẫu thông dụng nhất hiện nay	0	0	9	-9
<i>Phân khúc 3: Lưu tâm đến sản phẩm</i>				
Tại Sears Brand Central	4	1	5	16
Tại một cửa hàng như Lowe's Home Depot, hoặc Menard's	11	12	2	13
Tại một cửa hàng cung ứng trong vùng	4	5	-15	12
Tại một cửa hàng như Wal- Mart, Kmart, hoặc Target	8	8	4	11
Công cụ thiết kế với rất nhiều hạng mục bổ sung phù hợp	1	-2	5	8

**CÁI GÌ LÀM CHO PHO MÁT HẤP DẪN? CRAVE IT! ĐỊNH NGHĨA KHẨU VỊ CỦA CHÚNG TA NHƯ THẾ NÀO?**

Hãy rời các cửa hàng để đến phòng ăn nào. Giờ chúng ta nói về một trong những món ăn ngon nhất của tự nhiên (ít nhất là ở chừng mực nào đó): pho mát. Bất kỳ ai khoái pho mát đều biết rằng đặc sản này có thể tìm được với rất nhiều chủng loại hấp dẫn - trên thực tế, Cheesecake Factory là một nhà hàng gia đình tự hào với hơn hai chục loại bánh làm từ pho mát. Quý vị có thể có cả bánh quy Oreo trong bánh pho mát của mình nếu muốn và với những người không muốn bận tâm suy nghĩ thì có các món bánh của tháng, được phân phối tới tận cửa và chỉ phải đặt hàng trên mạng. Đúng như mô tả trong một số quảng cáo của Cheesecake Factory, như trích dẫn ở đây, có thể làm cho quý vị ứa nước miếng:

Món Cheesecake Original của chúng tôi có nhân bí ngô thơm ngon được nướng cùng vụn bánh quy và phết kem đánh nhuyễn. Ngon hơn cả món bánh bí ngô ngon nhất!

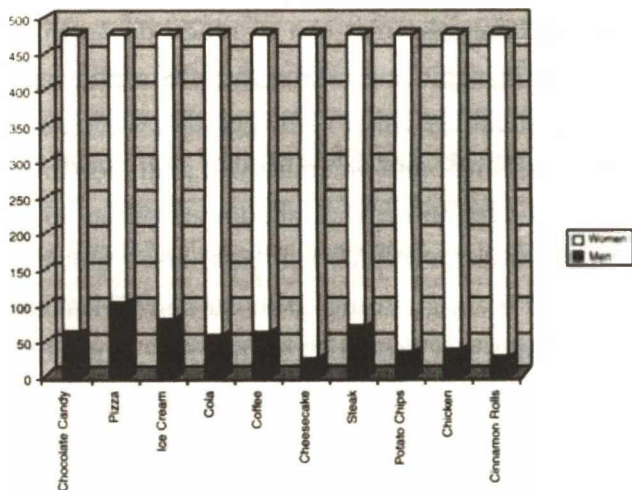
Món Cheesecake chocolate Godiva không bột mì: bánh chocolate không bột mì phủ một lớp bánh pho mát vị chocolate với vụn chocolate sữa và một lớp kem chocolate.

Trong khi tiến hành các dự án *Crave It!*, chúng tôi nhanh chóng nhận ra rằng một số loại thực phẩm phổ biến hơn những loại khác. Không có gì ngạc nhiên khi chocolate là nghiên cứu

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

phổ biến nhất, với gần 500 người tham gia. Mọi người đều thích chocolate. Pizza và kem có mức phổ biến bằng hai phần ba, tiếp theo là cặp song sinh cùng có chất caffeine là cà phê và cola. Bánh pho mát và thịt nướng chiếm vị trí thứ ba. Tuy nhiên, ngoài bánh pho mát còn có nhiều đồ ăn thịnh hành khác. Quý vị sẽ nghĩ rằng những sản phẩm như bánh cuộn hương quế, khoai tây chiên và thịt gà đều được ưa chuộng. Nhưng không bằng bánh pho mát. Một phát hiện thú vị khác là nam giới và phụ nữ rất khác nhau nhưng điều đó lại có rất nhiều ý nghĩa. Phụ nữ thích kẹo chocolate - hơn bốn phần năm số người tham gia trong cơ sở dữ liệu về kẹo chocolate là phụ nữ. Nam giới thì thích thịt nướng - gần một nửa số người tham gia là nam giới. Vậy còn bánh pho mát? Không có gì ngạc nhiên cả. Phụ nữ thích bánh pho mát. Các số liệu nêu trong **Hình 8.5**.

*Hình 8.5* - Số người tham gia 10 trong 30 dự án *Crave It!*. Nhiều người tham gia hơn nghĩa là đồ ăn hấp dẫn và được ưa chuộng hơn.



Bánh pho mát thật sự xuất phát từ hiệu quả của các yếu tố riêng biệt (xem Bảng 8.5). Chúng tôi phát hiện thấy điều tương tự trong cơ sở dữ liệu Buy It! đối với hoạt động mua sắm. Những ý tưởng chính là các mô tả về đồ ăn. *Không phải thương hiệu, cũng không phải là khả năng bảo đảm sức khỏe hay chất lượng; mà chính là bản thân đồ ăn!* Hãy xem các ý tưởng cuốn hút 172 người tham gia của chúng tôi (cột thứ nhất, “Tổng”). Những chi tiết ăn tượng có được từ những lời mô tả về chính sản phẩm. Quý vị không rút ra được gì nhiều từ

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

một câu như “Khi trời lạnh, bánh pho mát rất ấm và hấp dẫn”. Câu này có điểm tiện ích nhỏ (+3), nghĩa là 3% số người tham gia sẽ đổi lá phiếu của họ từ “cũng được” thành “rất thèm” khi quý vị sử dụng câu này. Chắc chắn quý vị gây ấn tượng nhiều hơn khi quý vị mô tả bánh pho mát theo cách một tờ thực đơn nhà hàng vẫn mô tả khi tìm cách lôi kéo khách hàng. Đây mới là ngôn ngữ hấp dẫn khách hàng: “Bánh pho mát với những trái mâm xôi, những khoanh chocolate trắng, nướng kèm vụn bánh và điểm xuyên thêm những trái hồ đào.” Quý vị sẽ đi từ một mức thấp (+3) lên mức cao (+19), có nghĩa là gần như cứ 1 trong năm người tham gia sẽ đổi lá phiếu của họ từ “cũng được” thành “rất thèm”. Bây giờ thì điều đó đã mạnh hơn nhiều.

**Bảng 8.5** - Món bánh pho mát với ba phân khúc từ cơ sở dữ liệu *Crave It!*. Hành động thật sự nằm ở ba phân khúc.

	Tổng	PK1	PK2	PK3
Quy mô cơ bản	172	36	88	48
Hàng số	41	55	32	45
<i>Phân khúc 1: Những người ưa tương tượng</i>				

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Khi trời lạnh, bánh pho mát rất ấm và hấp dẫn	3	11	6	-8
<i>Phân khúc 2: Tinh tế</i>				
Bánh pho mát với những trái mâm xôi, những khoanh chocolate trắng, nướng kèm vụn bánh và điểm xuyên thêm những trái hồ đào	19	-38	42	20
Bánh pho mát làm bằng những nguyên liệu như trứng, pho mát kem, đường, vani và nước chanh	11	4	7	23
Bánh pho mát điểm xuyên những mảnh vụn chocolate... ăn kèm với nước sốt mâm xôi phủ kín đĩa	18	-20	35	17
<i>Phân khúc 3: Cổ điển</i>				
Bánh pho mát trơn; hương vị đậm đà; hỗn hợp bánh mịn, ngậy; và nhiều vụn bánh giòn	16	-3	15	32

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Bánh pho mát thơm ngon, tan từ từ, tỏa ra mùi thơm đậm đà, tinh tế	17	8	17	25
Bánh pho mát làm bằng những nguyên liệu như trứng, pho mát kem, đường, vani và nước chanh	11	4	7	23
Bánh pho mát với quả mâm xôi, những khoanh chocolate trắng, nướng kèm vụn bánh và điểm xuyên thêm những trái hồ đào	19	-38	42	20

Một phát triển thú vị gần đây với Kentucky Fried Chicken (KFC) xác nhận những phát hiện này. Cố gắng tranh thủ làn sóng thức ăn bổ dưỡng, KFC thay đổi không chỉ thực đơn (mặc dù chỉ ở mức tối thiểu) mà thậm chí còn cả tên công ty. Rõ ràng, họ nghĩ rằng bằng cách bỏ từ Fried ra khỏi tên công ty, họ có thể thu hút được những thực khách khỏe mạnh. Họ sử dụng một chiến dịch tiếp thị mạnh để quảng bá loại đồ ăn “bổ dưỡng” hơn của mình mang thương hiệu KFC. Không may cho KFC, khách hàng không mua sự giả vờ của KFC. Ngoài việc mất đi những người bảo trợ trung thành, những người thường ăn sạch bách các món đặc sản rán dầm mỡ của công ty, chọn khẩu vị trước cả yếu tố bổ dưỡng, họ còn mất cả những khách hàng tiềm năng mà lẽ ra có thể thu hút được từ

các đối thủ cạnh tranh. Gần đây, công ty tuyên bố rằng sẽ đổi lại tên cũ là Kentucky Fried Chicken.<sup>1</sup>

Như vậy bản thân đồ ăn và cách mô tả nó cũng làm cho người ta thấy thèm. Không một thông điệp nào, chẳng hạn yếu tố bổ dưỡng, có thể thay thế được. Những thông điệp “ngoài chủ đề thực” này có lẽ nên được sử dụng như một yếu tố bổ sung, không phải thay thế, cho những mô tả đồ ăn chính. Đúng là một phát hiện thú vị!

Nhưng thế chưa phải là tất cả. Các cơ sở dữ liệu *It!* được thiết kế như một cuốn bách khoa toàn thư về người tiêu dùng, để cho thấy loại sản phẩm - và trên thực tế các nhóm thực phẩm - có tác dụng như thế nào. Chúng tôi trở lại chiến lược phân khúc cũ để thấy rằng có ba phân khúc. Có thể có nhiều hơn, nhưng căn cứ vào các loại đồ ăn (và đồ uống), chúng tôi thấy có ba loại tư duy này:

**1. Những người ưa tưởng tượng** - “Mô tả tình huống cho tôi và vẽ cho tôi một bức tranh lãng mạn. Tôi không quan tâm đến đồ ăn.” Rất khó vẽ ra một sản phẩm cho nhóm những người ưa tưởng tượng. Và cũng không dễ tìm được phân khúc này. Không có nhiều người như họ - chỉ khoảng 36 trong số 172 người tham gia có thể gọi là *Những người ưa tưởng tượng*.

**2. Tinh tế** - Mô tả sản phẩm bằng cách vẽ ra một bức tranh bằng lời và những người này sẽ thích sản phẩm đó. Họ chiếm một nửa số người tham gia. Họ bắt đầu ở mức thấp -

---

<sup>1</sup> Robert Gordman và Armin Brott, *The Must-Have Customer: 7 Steps to Winning the Customer You Haven't Got* (New York: Truman Talley Books, 2006).

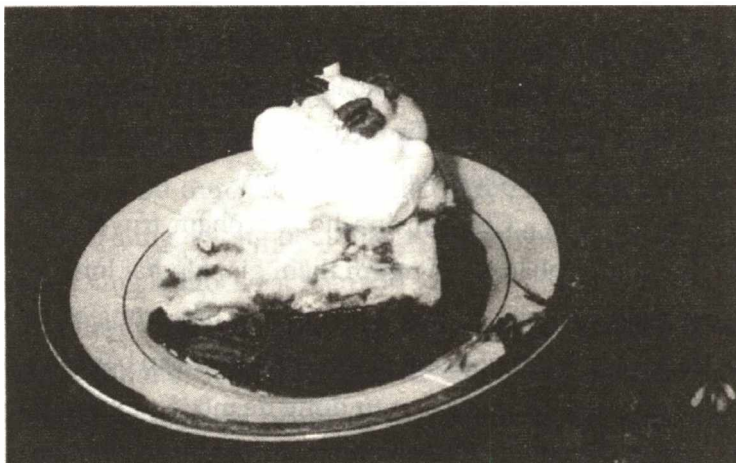
## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

đừng sử dụng chỉ một tên gọi *bánh pho mát* với họ. Họ có hàng số bổ sung thấp (+32), có nghĩa là chỉ một trong ba người như họ sẽ quan tâm. Nhưng hãy dùng đúng từ ngữ và số lượng có thể tăng vọt từ 32% lên 72%, hoặc ba phần tư. Những người này thật sự thích đồ ăn (**Hình 8.6** cho biết một ví dụ về loại bánh pho mát làm *Nhóm tinh tế* thích thú).

**3. Cổ điển** - Chỉ cần đưa họ sản phẩm truyền thống. Họ chiếm một phần tư số người tham gia. Họ hài lòng với ý tưởng bánh pho mát cơ bản. Khoảng một nửa trong số họ sẽ nói thêm món bánh pho mát, thậm chí không cần bất kỳ ngôn từ hấp dẫn nào. Dùng những từ đúng để mô tả một loại bánh pho mát truyền thống (“Bánh pho mát tron; hương vị đậm đà; hỗn hợp bánh mịn, ngậy; và nhiều vụn bánh giòn”) và hơn 32% trong số họ sẽ chú ý. **Hình 8.7** cho biết một ví dụ về loại bánh pho mát gây hứng thú với phân khúc *Cổ điển*.

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

*Hình 8.6 - Bánh pho mát cho phân khúc Tinh tế*



*Hình 8.7 - Bánh pho mát cho phân khúc Cổ điển*



## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

### TỔNG KẾT: VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI

Thông tin kinh doanh trong các cơ sở dữ liệu không phải là một ý tưởng mới. Cho dù cơ sở dữ liệu bao gồm những thông tin lộn xộn nhưng có thể tiếp cận được (như với Lexis/Nexis hoặc các cơ chế tìm kiếm trên web) hay những bảng dữ liệu được sắp xếp gọn gàng, thì hiện nay cách thực hiện chuẩn mực vẫn là tiếp cận thông tin như một hỗ trợ cho các quyết định, hoặc đơn giản là tiến hành nghiên cứu nền tảng.

Những gì các cơ sở dữ liệu It! bắt đầu minh chứng - đặc biệt là trong mua sắm, nhưng hiện giờ với cả nhiều lĩnh vực khác - là ứng dụng RDE để tạo ra một *cơ sở dữ liệu mới, độc đáo*, tập trung sâu hơn vào tư duy khách hàng. Thay vì có một cơ sở dữ liệu về các hoạt động tổng kết lại những thông tin chúng tôi biết, từ ai mua gì, đến các xu hướng kinh tế, v.v... chúng tôi trình bày ở đây cách tạo ra một cơ sở dữ liệu ngay lập tức, dễ dùng, dễ hiểu và thực hiện được về tư duy, sử dụng các hình thức truyền thông mà nhân viên tiếp thị có thể sử dụng cho quảng cáo, phát triển sản phẩm và bán hàng.

Vậy tương lai của một cơ sở dữ liệu như vậy là gì? Với RDE, ta có thể bắt đầu tạo ra nhiều cơ sở dữ liệu khá đơn giản để phát triển một thư viện cho đội ngũ tiếp thị. Với chi phí tương đối thấp, chúng tôi hình dung một thư viện như vậy sử dụng nhiều cơ sở dữ liệu khác nhau, được cập nhật đều đặn, bao gồm nhiều tập hợp các kết quả RDE được trích dẫn ở đây. Mỗi cơ sở dữ liệu có thể liên quan đến một chủ đề, chẳng hạn mua sắm, bảo hiểm, kinh nghiệm với đồ ăn nhanh, hoặc về xe hơi. Mỗi nghiên cứu trong cơ sở dữ liệu sẽ giải quyết một khía

cạnh cụ thể. Chẳng hạn, trong cơ sở dữ liệu về xe hơi, chúng tôi sẽ có những nghiên cứu riêng biệt liên quan đến việc so sánh mua sắm trên mạng, thiết kế phòng trưng bày xe hơi, thi lấy bằng lái xe, các khoản chi tài chính, thiết kế xe, quảng cáo xe trên truyền hình, v.v... Mỗi nghiên cứu tách biệt này sẽ gồm những tiêu mục để hiểu được khía cạnh đại số học của tư duy khách hàng, cũng như cách phân loại tự xây dựng. Tư liệu cho các tiêu mục này sẽ được rút ra từ trải nghiệm hằng ngày (cái gì hiện diện ngoài kia), việc loại bỏ những hình thức truyền thông hiện tại (cách thực hiện ezine trong *Chương 5 - Khám phá về các đối thủ nhiều hơn cả chính họ - một cách hợp pháp!*) và những viễn cảnh tương lai của chủ đề.

Với những cơ sở dữ liệu có sẵn này, tác giả hình dung ra một thư viện số hóa trả tiền theo mức sử dụng khá đơn giản<sup>1</sup>, với công nghệ thích hợp, có thể nhanh chóng cho biết người tiêu dùng nghĩ gì về các ý tưởng, cần nói gì và nói như thế nào. Chúng tôi thậm chí còn hình dung ra những công cụ trực tuyến để sáng tạo ra những ý tưởng mới bằng cách kết hợp những ý tưởng cũ thành những “hỗn hợp” mới sử dụng cách tiếp cận gene tư duy được mô tả trong chương này.

Bước tiếp theo là mở rộng việc sử dụng các thư viện đồ sộ như vậy sang lĩnh vực tiếp thị trực tiếp (hoặc bất kỳ kiểu tối ưu hóa nội dung thời gian thực nào).

-----  
Trong chuyến thăm Trung Quốc để tìm hiểu khả năng hợp tác toàn cầu (tức là tìm kiếm các cơ sở sản xuất khả dĩ và

---

<sup>1</sup> Đối lập với những dự án *đặc biệt* theo đúng giai đoạn phân tích cơ sở dữ liệu và có thể thích hợp hơn cho các mục tiêu quy mô lớn.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

có lẽ cả thị trường mới), Allison bị mê hoặc bởi âm nhạc và lịch sử Trung Quốc. Hai loại nhạc cụ bà thích nhất là sáo và đàn tì bà. Chúng rất khác nhau. Loại thứ nhất là một ống tre đơn giản với tám lỗ. Loại thứ hai là một loại đàn bốn dây rất tinh xảo. Cả hai nhạc cụ đều phát ra âm thanh du dương, mặc dù khác hẳn nhau. Quý vị cần có vài loại sáo khác nhau để chơi được nhiều bản nhạc vì mỗi loại sáo chỉ hỗ trợ cho một nốt nhạc. Nhưng một cây sáo được làm rất đơn giản và không tốn kém. Cũng rất dễ học chơi sáo, nó có thể mang đi và sử dụng ở bất kỳ nơi đâu, bất kỳ lúc nào! Đàn tì bà có thể chơi những khúc nhạc phức tạp nhất một cách điêu luyện. Đôi lại, cần rất nhiều thời gian để học chơi loại nhạc cụ đắt tiền này. Cho nên Allison không ngạc nhiên khi biết rằng lúc hoàng đế Trung Hoa quyết định chuẩn hóa cung bậc âm nhạc trong một nỗ lực nhằm đưa âm nhạc đến với đại chúng, lựa chọn của ông dĩ nhiên là một cây sáo. Yếu tố đơn giản là trên hết.

Câu chuyện này giúp bà hiểu ra nhiều điều. Bà bị quyến rũ bởi một số ý tưởng kinh doanh hoàn toàn mới mẻ có vẻ rất triển vọng. Vấn đề là bà cần tiếp thị nó cho một phân khúc người tiêu dùng hoàn toàn mới mà bà chưa hề có kiến thức hay kinh nghiệm gì. Bà do dự chưa biết dùng kiểu RDE nào. Liệu Allison có nên sử dụng cách làm chuyên sâu kinh điển với rất nhiều tư liệu, nhưng cũng tốn công sức và tiền tài không? Hay bà nên hạn chế số lượng lựa chọn và sử dụng hình thức RDE tự thực hiện đơn giản, nhanh, thích hợp hơn mà bà đã sử dụng nhiều lần trước kia?

Vấn đề của Allison là thiếu kiến thức về những khách hàng mới và lĩnh vực sản phẩm mới mà bà đang nghiên ngẫm.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Allison không có nhiều thời gian cũng như tiền bạc để thăm dò lĩnh vực này, nhưng bà lại đủ sắc sảo để hiểu tầm quan trọng của việc biết rõ về khách hàng trước khi tiến hành một bước đi quan trọng.

Giải pháp cho vấn đề kinh doanh của bà khá dễ dàng. Như trong trường hợp của hoàng đế Trung Hoa, yếu tố đơn giản là trên hết: Bà quyết định sử dụng cơ sở dữ liệu đã được soạn sẵn, tương tự như các cơ sở dữ liệu *It!* mô tả trong chương này, để bắt đầu quy trình. Bà tiết kiệm thời gian và tiền bạc nhờ bỏ qua một vài bước lặp lại - nhiệm vụ này quá khó khăn, nếu xét đến tình trạng hạn chế về thời gian, mức độ thay đổi trong tư duy khách hàng và thực tế là bà không biết bắt đầu từ đâu. Allison học được rất nhiều chi bằng cách lướt qua cơ sở dữ liệu, như chúng ta làm với nghiên cứu về mua hàng. Dĩ nhiên, Allison là người dám nghĩ dám làm, chúng ta tin chắc bà sẽ xem xét cơ sở dữ liệu *It!* rất kỹ lưỡng, thu nhập thật nhiều kiến thức.

Giờ bà có một ý tưởng rất hay về tư duy khách hàng. Nếu Allison cần đến nó, bà có thể dễ dàng thực hiện một vài nghiên cứu RDE đơn giản để điều chỉnh các ý tưởng của mình. Điều quan trọng nhất: *Allison không cần bắt đầu từ con số không*. Sau đó, chúng ta sẽ không hề ngạc nhiên khi thấy rằng bà sử dụng cơ sở dữ liệu không có trên giá sách để tạo đà cho những nỗ lực của chính mình. Chắc chắn Allison sẽ thành công - ở một mức độ vô cùng lớn bởi vì giờ bà hiểu cần khai thác tư duy khách hàng *hiệu quả nhất và nhanh chóng nhất* bằng cách nào.

## Chương 9

### Biến tổng thống và truyền thông công cộng thành “sản phẩm”

**N**hiều cố vấn chính trị đồng ý rằng sở hữu một con chó là điều kiện tiên đề thực sự cho một tổng thống tương lai. Người Mỹ đôi khi yêu “Đệ nhất Khuyển” còn hơn cả chủ nhân của nó. Từ con chó săn cáo của Washington đến con Barney của Bush, chó trở thành truyền thống giống như môn bóng chày vậy. Hai mươi hai đời tổng thống Hoa Kỳ đều sở hữu những chú chó thuần chủng. Một số “Đệ nhất Khuyển” thậm chí còn có hẳn việc làm - chú cún Millie thuộc giống Springer Spaniel của Barbara và George H. W. Bush là tác giả một cuốn sách<sup>1</sup>, cặp chó Beagles của Lyndon B. Johnson làm

---

<sup>1</sup> Millie Bush, *Millie's Book: As Dictated to Barbara Bush* (New York: William Morrow & Co., 8/1990).

mẫu cho tạp chí *Lie*; và một con Airedale Terrier Laddie Boy của Tổng thống Warren G. Harding giám thị các cuộc họp của tổng thống từ trên chiếc ghế đờc chế tác thủ công của chú ta.<sup>1</sup>

Lịch sử ngắn gọn về các chú chó và các vị tổng thống này đem lại cho chúng ta một lĩnh vực thậm chí còn bí ẩn hơn so với thiết kế nghệ thuật: đời sống chính trị và xã hội, được cai quản bởi những cố vấn chính trị quyền thế, nổi tiếng, những người không hiểu sao luôn cố gắng “tạo ra” các nhân vật công chúng mới. Nhưng còn vai trò của RDE trong thế giới chính trị phức tạp và đôi khi phi lý này thì sao? Cho đến nay, chúng ta đã nói về việc áp dụng RDE để tạo ra lợi nhuận, cho dù lợi nhuận đó đến từ sản phẩm, truyền thông hay các sáng chế. Liệu các thượng nghị sĩ và tổng thống tương lai của chúng ta có thể được *tạo ra* theo hình thức có hệ thống giống như những gì chúng ta đã thấy với đồ ăn, đồ điện tử hay hàng hóa có bao bì không?

Chúng ta hãy cùng tiến xa thêm một chút. Các vấn đề chính trị và xã hội thì sao? Liệu RDE *có thể* - và quan trọng hơn - *có nên* tìm kiếm một chỗ thích hợp và hiệu quả trong chính sách công không? Trong một số ít trường hợp đã được biết đến, quá trình thử nghiệm mang tính thích ứng đã được sử dụng để phát triển chính sách công<sup>2</sup>. Để nhấn mạnh sự khác biệt giữa khoa học chính trị và những thứ còn lại, thậm chí còn có những tên gọi khác nhau cho các thuật ngữ đã

---

<sup>1</sup> Thông cáo báo chí của câu lạc bộ American Kennel, 2/8/2004.

<sup>2</sup> Ví dụ, xem J. S. Fishkin, *The Voice of the People: Public Opinion and Democracy* (New Haven, CT: Yale University Press, 1997).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

biết. Chẳng hạn, thay vì sử dụng những từ như *phân khúc* (segmentation), các nhà khoa học chính trị sử dụng thuật ngữ *cấu trúc ưu tiên* (preference structuration) hoặc *đỉnh đơn* (single-peakedness)<sup>1</sup>. Liệu RDE có thể tạo ra phân khúc của riêng mình trong lĩnh vực này không - nói cách khác, nó có thể tạo ra một ngành khoa học về quy tắc chính sách công không?

Để trở thành người của công chúng, người đó cần thuyết phục được cử tri. Cần nói gì với mọi người và truyền đạt các thông điệp phù hợp *như thế nào* là rất quan trọng. Về cơ bản, người của công chúng phải đương đầu với một nhiệm vụ tương tự như những gì các chuyên gia tiếp thị gặp phải với thẻ tín dụng và đồ trang sức (xây dựng thông điệp) và ezine (hủy bỏ thông điệp), nhưng ngoài vấn đề lợi ích, nó còn liên quan đến chính sách công. Ứng viên khôn ngoan cần duy trì việc điều chỉnh thông điệp tùy thuộc vào tình hình địa chính trị và địa điểm cụ thể của chiến dịch vận động. Có vẻ giống như quy trình xác định phân khúc dựa trên RDE nhưng dưới tên gọi chính xác về mặt chính trị là "cấu trúc ưu tiên".

Chúng ta hãy thay đổi trọng tâm, quay lại lĩnh vực mà chúng ta cảm thấy hài lòng cho đến giờ. Giám đốc PR của một doanh nghiệp phải giải quyết một vấn đề khó khăn và không phổ biến như thế nào? Liệu chúng ta có tìm được cách

---

<sup>1</sup> Ti lệ các cá nhân với những ưu tiên gắn liền chiều hướng. Xem Cynthia Farrar, James. F. Fishkin, Donald P. Green, Christian List, Robert C. Luskin và Elizabeth Levy Paluck, "Experimenting with Deliberative Democracy: Effects on Policy Preferences and Social Choice", trong tài liệu Hội nghị ECPR, Marburg, Đức, 18 - 21/9/2003.

truyền tải những thay đổi sắp tới mà không gây ra quá nhiều lo lắng cho nhân viên không? Liệu RDE có hỗ trợ những công cụ khoa học cần thiết cho các quan chức chính phủ để họ giành được nhiều cảm nhận tích cực của công dân hơn không, thậm chí khi các tài liệu đó mang cặp kính màu hồng của cô bé Pollyanna<sup>1</sup>?

Không mất thêm nhiều công sức, chúng ta hãy xem hai ví dụ sử dụng RDE và *công luận* - tiếng nói của nhân dân. Trước tiên, chúng ta hãy xem tổng thống như một mặt hàng tiêu dùng. Sau đó, *chúng ta* xem xét nỗ lực truyền thông của chính phủ khi có khủng bố. Thậm chí trong những tình huống này, RDE cũng phát huy tác dụng - và cho chúng ta một số hướng đi khá tốt.

### TỔNG THỐNG VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT MẶT HÀNG

Nếu ứng viên tổng thống là một loại đồ ăn thì người đó sẽ là loại đồ ăn gì và những ai sẽ chọn mua mặt hàng đó?

---

<sup>1</sup> Pollyanna là một tiểu thuyết ăn khách viết năm 1913 của Eleanor H. Porter và hiện được coi là một tác phẩm văn học kinh điển viết cho thiếu nhi, với tên nhân vật chính trở thành một thuật ngữ quen thuộc dành cho người lạc quan. Chuyện kể về cô bé mồ côi Pollyanna Whittier, sống cùng cô ruột ở Beldingsville, Vermont. Triết lý về cuộc sống của Pollyanna dựa vào những gì cô gọi là "Trò chơi vui vẻ", một thái độ lạc quan mà cô học được từ cha mình. Trò chơi này là luôn tìm ra điều gì đó vui vẻ trong mọi tình huống. Pollyanna đã phổ biến trò chơi này cho nhiều người dân ở Beldingsville để họ vươn lên trong cuộc sống và cũng giúp chính mình vượt qua những tình huống bi đát nhất. - ND

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Tiêu đề phụ của phần này (trong bối cảnh bầu cử năm 2004) có thể không được xác đáng về mặt chính trị, nhưng thực tế lại là một câu trích dẫn đã được thay đổi một chút từ bài viết trên *The New York Times* của cây viết John Tierney nổi tiếng. Tierney mô tả thử nghiệm RDE của các tác giả trong lĩnh vực chính trị<sup>1</sup>. Tierney gọi những thử nghiệm chính trị này là “Siêu thị của Tiến sĩ Moskowitz” để nhấn mạnh sự tương đồng đến ngạc nhiên giữa việc tối ưu hóa sản phẩm với việc truyền tải thông điệp chính trị. Câu trích nguyên văn của Tierney mà chúng tôi sử dụng trong tiêu đề phụ có nghĩa với George W. Bush, nhưng cách tiếp cận RDE thì áp dụng cho tư cách chính trị của bất kỳ ai. Cử tri thường không nghĩ rằng các ứng viên chính trị giống như những sản phẩm tiêu dùng. Chúng ta được dạy từ hồi phổ thông rằng quyền lựa chọn các quan chức nhà nước bằng hình thức bầu cử là quyền lợi cơ bản của việc trở thành một công dân. Nhưng thực tiễn lại khác. Luôn như vậy. Ở mức độ nào đó, chúng ta nhận ra rằng, để được bầu chọn, điều quan trọng là phải biết công dân muốn gì, làm cách nào để thể hiện mong ước và tạo ra một bộ máy chính trị phù hợp để huy động các lá phiếu. Khi quý vị nghĩ đến điều này, chính trị không khác gì nhiều với tiếp thị sản phẩm và dịch vụ.

---

<sup>1</sup> John Tierney, “A Trial Balloon Made of Lead?”, *The New York Times*, 30/5/2004. Theo Wikipedia, Tierney từng làm việc cho *The New York Times* từ năm 1990. Bài viết của ông với nhan đề là “Recycling Is Garbage” đã phá kỷ lục thư phản đối của tạp chí *The New York Times*.

[http://en.wikipedia.org/wiki/John\\_Tierney\\_\(journalist\)](http://en.wikipedia.org/wiki/John_Tierney_(journalist))

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Vậy còn việc coi tổng thống như một sản phẩm tiêu dùng thì sao? Ý tưởng này không thật sự khiên cưỡng khi quý vị nghĩ về nó. Chắc chắn, tổng thống được quảng bá như một sản phẩm trên truyền thông. Các ứng viên tổng thống hiện nay đều nắm giữ các nhóm trọng tâm, cố gắng hiểu công luận và nói chung, làm tất cả mọi việc mà chúng ta có thể trông đợi từ một chuyên gia tiếp thị sắc sảo. Ứng viên tìm kiếm số lượng - không phải số lượng người mua hàng mà là số lượng lá phiếu. Tổng thống Hoa Kỳ ít nhiều tương tự như một mặt hàng giá cao được mua bốn năm một lần.

Vậy thì tại sao lại coi tổng thống như một sản phẩm được bán ra để làm một công việc gì đó? Bước hợp lý tiếp theo là dùng RDE xác định những thông điệp mà ứng viên nên quảng bá đến công chúng - tức là, hình thức quảng cáo thích hợp cho vị "tổng thống với tư cách một sản phẩm" này. Trên thực tế, nếu chúng ta xem ứng viên như một sản phẩm thì công việc bầu chọn tổng thống trở nên dễ dàng hơn một chút. Chỉ việc theo dõi môi trường, xác định những vấn đề nào phải đưa lên đầu, dùng RDE phát hiện những yếu huyệt để chinh phục người tiêu dùng (mối quan tâm của cử tri) và thể hiện những ý tưởng mới mẻ đó cho các ứng viên. Tại sao lại không chứ? Và tại sao lại không làm vậy ở quy mô nhỏ - tức là ở từng khu dân cư? Internet khiến việc này rất dễ dàng, nhanh chóng và khả thi. Có thể còn rất vui nữa.

Công trình trước đây của tác giả cuốn sách này vào khoảng năm 2000, thời điểm RDE thực sự được tích hợp với

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

internet, đã gợi ý rằng diễn đàn chính trị của một ứng viên không khác nhiều so với công việc mà RDE thực hiện trong khu vực kinh doanh.<sup>1</sup> Nhưng để thấy rõ hơn, chúng ta hãy cùng xem xét chiến dịch tranh cử tổng thống năm 2004 và tập trung vào những thông điệp được John Kerry và George Bush lựa chọn. Họ đã nói những gì? Quan trọng hơn nữa, liệu RDE có cho chúng ta biết rõ những gì họ nên chú trọng và liệu thông điệp của các ứng viên có “gãi đúng chỗ ngứa” trong chiến dịch tranh cử không?

Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc mổ xẻ thông điệp của Kerry ở giai đoạn đầu chiến dịch của ông ấy. **Hình 9.1** cho thấy những mẫu thông tin lấy ra từ các phát biểu của Kerry. Việc mổ xẻ cả một khối lượng lớn thông tin truyền tải không quá khó khăn. Nó giống như thu thập các bài phát biểu ở một thời điểm nhất định và xác định các chủ đề cùng những trích dẫn đơn giản. Phân tích nội dung rất có tác dụng ở đây, chùng nào chúng ta cố gắng theo sát lời của ứng viên và dĩ nhiên, sắc điệu của thông điệp.

---

<sup>1</sup> Howard Moskowitz, Alex Gofman, Prasad Tungaturthy, Madhu Manchaiah và Dorit Cohen, “Research, Politics, and the web Can Mix. Considerations, Experiences, Trials, Tribulations in Adapting Conjoint Measurement to Optimizing a Political Platform as If It Were a Consumer Product”, trong *Marketing Research in a.com Environment*, Richard Brookes chủ biên (Amsterdam: ESOMAR, 2000: 223 - 243).

*Hình 9.1 - Một số dạng ngôn ngữ được RDE sử dụng.*

Đây là lời của Kerry, mặc dù đã bị chia nhỏ ra để trở nên đơn giản hơn.

**John Kerry**

*Mr. Kerry's campaign website provided the information we used as our input.*



Rất nhiều thông điệp liên quan đến Kerry sau đó được chia nhỏ ra thành bốn silo gồm 9 yếu tố mỗi silo để tạo ra một tập hợp đại diện gồm 36 yếu tố như vậy. Như quý vị đã thấy trong các chương trước, các yếu tố được tự động kết hợp bằng thiết kế thử nghiệm thành 60 hình thức kết hợp khác nhau cho mỗi người tham gia, với kết hợp cụ thể hoặc khái niệm

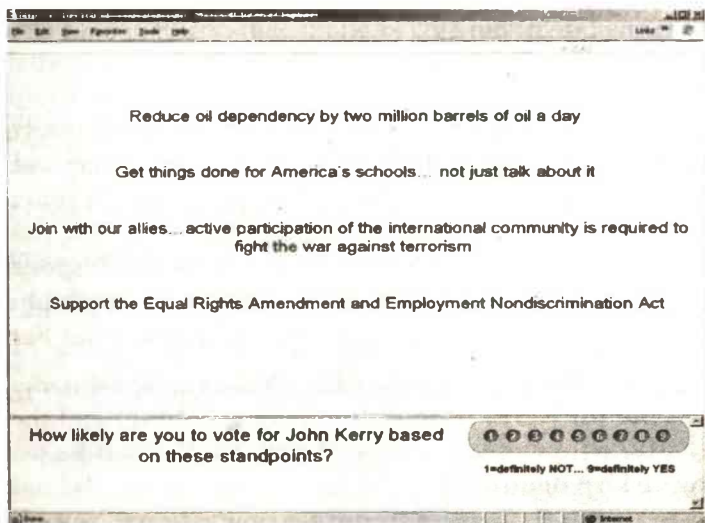
## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

kiểm nghiệm có chứa một hoặc không có yếu tố nào cả từ mỗi nhóm trong bốn nhóm ấy.

*Chú ý:* Vì bản chất thử nghiệm của dự án này, những người Mỹ tham gia đều được chọn ngẫu nhiên từ danh sách do một công ty chuyên cung cấp người tham gia nghiên cứu xác lập. Những người tham gia được yêu cầu phải trên 21 tuổi và là công dân Hoa Kỳ. Dĩ nhiên, để có kết quả thuyết phục, những người tham gia phải được lựa chọn giống như cách vẫn làm với các cuộc bầu cử chính trị truyền thống, từ một mẫu đại diện. Dữ liệu trong phần này chỉ nên coi là “bằng chứng về khái niệm”.

Mỗi người tham gia đánh giá một tập hợp 60 khái niệm (xem một ví dụ trong **Hình 9.2**) sao cho trong toàn bộ những người tham gia, không một ai đánh giá nội dung giống nhau, mặc dù tất cả đều được xây dựng bằng thiết kế thử nghiệm từ cùng một tập hợp 36 yếu tố. Cho đến giờ, rất khó nói được liệu chúng ta đang xử lý các thông điệp truyền thông về dưa muối hay tổng thống. Cả hai trường hợp đều có thể là hai mặt khác nhau của cùng một đồng xu.

*Hình 9.2* - Ví dụ về một khái niệm kiểm nghiệm cho Kerry, gồm bốn yếu tố, mỗi yếu tố lấy từ một trong bốn silo.



## KERRY NÊN TẬP TRUNG VÀO NHỮNG GÌ ĐỂ ĐƯỢC BẦU LÀM TỔNG THỐNG HOA KỲ TIẾP THEO

Điểm cốt yếu của RDE áp dụng cho các ứng viên chính trị là khả năng đưa ra những chính lý giữa nhiệm kỳ. Các ứng viên ngày nay sống trong một thế giới phức tạp, với mức độ tương thích của các thông điệp khác nhau đang thay đổi từng ngày, tùy thuộc vào việc ứng viên đang nói chuyện với ai và cả những việc đang diễn ra trên thế giới. Do đó, cần hiểu rằng RDE có thể đưa ra một cách thức để ứng viên lựa chọn xem điều gì là quan trọng nhất ở thời điểm đó.

Chúng ta hãy cùng xem kết quả từ việc triển khai dự án RDE một lần mỗi tháng vào ngày thứ Tư lần ba trong tám tháng

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

trước kỳ bầu cử năm 2004. Tiến hành nghiên cứu RDE theo hình thức này khá dễ; tất cả những gì cần làm đã có sẵn trên máy tính và việc nghiên cứu tiến hành mỗi tháng một lần, với một nhóm người tham gia mới được mời tới mỗi tháng.

Chúng ta có một ý tưởng rất hay bằng việc xem xét tiện ích hoặc các giá trị tác động của những ý tưởng riêng rẽ. Những người tham gia không biết rằng các yếu tố này được thay đổi một cách hệ thống, họ cũng không biết rằng Kerry thực tế đưa ra những phát ngôn này. Những người tham gia được cho xem các thông điệp và được hỏi xem liệu họ có bầu cho ứng viên Kerry dựa trên những gì họ được đọc hay không.

Như chúng ta đã thấy ở các chương trước, phương pháp phân tích hồi quy liên quan đến 36 thông điệp mà chúng ta sử dụng trong phòng vấn RDE đối với phản ứng "Tôi sẽ bầu cho Kerry" của người tham gia. Nếu người tham gia xếp hạng thông điệp đó ở mức 7, 8 hoặc 9, chúng ta kết luận rằng người tham gia chắc chắn sẽ bầu cho Kerry dựa trên những gì thông điệp đưa ra; nếu người tham gia xếp hạng thông điệp từ 1 - 6, chúng ta kết luận rằng rất dễ có câu trả lời "Không" hoặc không quyết định bầu cho Kerry. Điều thú vị về RDE là nó đánh giá phản hồi ứng với *những thông điệp cụ thể* sao cho một người tham gia không cần phải "dính chặt" vào phiếu bầu có hoặc không - có thể thay đổi lá phiếu, tùy thuộc vào những gì Kerry nói.

Phân tích hồi quy cho chúng ta một ranh giới (bao nhiêu người trong số 100 người sẽ bầu cho Kerry nếu ông ấy không nói gì cả) và số người (trong 100 người) nói rằng họ sẽ bầu

cho Kerry nếu ông ấy sử dụng một thông điệp nhất định khi ra vận động tranh cử. Đôi khi, tiện ích có thể tiêu cực nếu ứng viên nói điều gì đó sai! Cho nên quý vị sẽ thấy những gì *RDE* có thể làm để chúng ta hiểu nội tại của tư duy cử tri và sức mạnh của thông điệp làm thay đổi tư duy. Điều này không khác nhiều với các ezine, mặc dù chúng ta đang nói đến một ứng viên tổng thống. Chúng ta vẫn nhìn vào bên trong tư duy khách hàng mà thôi, nhưng lần này khách hàng là một cử tri và sản phẩm là tổng thống.

Chúng ta hãy xem mức quan tâm tối thiểu dành cho các ứng viên mỗi tháng, từ 3/2004 đến 10/2004. Trong **Hình 9.3**, dữ liệu của cả hai ứng viên được thể hiện trên cùng một biểu đồ.

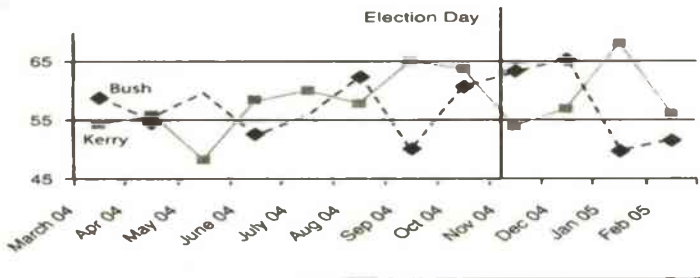
Đường cơ sở của Kerry bắt đầu ở mức 54 vào tháng 3, có nghĩa là trong số những người chọn tham gia (544 cá nhân), 54% có khả năng bầu cho Kerry, thậm chí nếu ông ấy không nói gì khác. Xem xét kỹ hơn, chúng ta thấy rằng vào tháng 9 và 10/2004, những người tham gia mới của chúng ta (mỗi tháng lại có một nhóm người tham gia mới) ủng hộ cho Kerry. Thực tế, RDE áp dụng cho các ứng viên chính trị chỉ ra rằng người tham gia là cử tri đang “cứng rắn” hơn trong vị thế cơ bản của mình.

Thay đổi ứng viên một giây, chúng ta hãy cùng xem kết quả tương tự cho Bush. Chúng tôi đã tiến hành một nghiên cứu song hành sử dụng các tuyên bố của George Bush, được hình thành với cách thức tương tự, với các silo cùng loại, 36 yếu tố. Khi nhận được thư điện tử, người tham gia có thể chọn nghiên cứu Bush hoặc Kerry. Dữ liệu của Bush không mạnh

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

lắm. Mức độ ủng hộ cho ứng viên Bush biến động một chút, gần như có vẻ cử tri thực tế không chắc chắn lắm về việc bầu cho ông ấy.<sup>1</sup>

**Hình 9.3** - Biểu đồ thể hiện xu hướng bầu cho Kerry và Bush thay đổi như thế nào theo tháng.



RDE cần nói cho chúng ta biết nhiều hơn chỉ là xu hướng bầu cho một ứng viên - điều đó khá đơn giản và có thể biết được bằng cách hỏi cử tri "Bạn sẽ bầu cho ai?" Chúng ta nên dùng RDE cho một công việc thực sự khó khăn: *đề xuất những gì cần nói với ứng viên*. Chúng ta có được những đề xuất này bằng cách xem xét tiện ích hoặc giá trị tác động của các thông điệp khác nhau. Hãy lưu ý rằng chúng ta đã từng làm nghiên cứu chính xác như thế này, trước kỳ bầu cử và phân tích kết quả mỗi tháng.

<sup>1</sup> Điều này tái khẳng định thực tế rằng không cuộc bầu cử, chuyên gia chính trị, hay nghiên cứu nào có thể đưa ra một dự đoán hoàn hảo. Mục đích của RDE trong chương này không phải là kiểm tra những ưu tiên của cử tri, mà là xem xét những thông điệp nào có tác dụng cho các ứng viên.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Số lượng và sự phong phú của dữ liệu RDE có thể quá nhiều khi chúng ta nghĩ đến 36 yếu tố, mỗi yếu tố được theo dõi suốt tám tháng trước kỳ bầu cử năm 2004. Chúng ta sẽ thấy điều này trong **Bảng 9.1**. Chúng ta hãy cùng xem các kết quả.

- Những thông điệp mạnh nhất của Kerry tập trung vào chăm sóc sức khỏe, chẳng hạn “Mọi người Mỹ cần được tiếp cận kế hoạch chăm sóc sức khỏe giống như chính tổng thống và các nghị sĩ”. Yếu tố này liên tục ghi điểm (từ +8 đến +11) và thực sự gây ấn tượng cho cử tri. Thực tế, ba thông điệp chăm sóc sức khỏe ghi điểm cao, như chúng ta thấy trong **Bảng 9.1**. Chúng ta có thể hình dung ra bộ phận lập kế hoạch tranh cử của Kerry có được các kết quả này từ RDE và vạch ra những thông điệp mạnh mẽ và thu hút hơn. Chắc chắn, chăm sóc sức khỏe rất quan trọng và có thể làm tăng thêm 10% lá phiếu. Kerry cần tiếp tục ghi điểm với chủ đề này.

- Những thông điệp yếu của Kerry rất khác biệt. Thậm chí vấn đề chăm sóc sức khỏe cũng có thể suy yếu, nếu chi gần với AIDS. Những gì chúng ta thấy từ các thông điệp yếu là những người tham gia nghiên cứu RDE dành cho Kerry quan tâm đến bản thân họ, chứ không phải các vấn đề xã hội lớn lao. Cử tri của Kerry trở nên quan tâm khi họ thấy mình hợp với một nhóm có thể được hưởng lợi trực tiếp từ những gì ông ấy nói.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

**Bảng 9.1** - Các yếu tố có tác dụng thế nào đến ứng viên Kerry trước kỳ bầu cử 2004. Các thông điệp mạnh có nền sáng màu. Những thông điệp yếu được để nghiêng. Những gì còn lại là mức trung bình.

		Th. 3	Th. 4	Th. 5	Th. 6	Th. 7	Th. 8	Th. 9	Th. 10
	<i>Cơ sở</i>	544	248	175	150	241	107	75	366
<i>Chủ đề</i>	<i>Hàng số</i>	54	56	48	58	60	58	65	64
<i>Kinh tế/công việc</i>	<i>Đem lại 3 triệu công việc đã mất dưới thời chính phủ hiện nay</i>	4	4	4	9	3	-2	0	5

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

<p>Chăm sóc sức khỏe</p>	<p>Phục hồi Medicare và cung cấp hỗ trợ thuốc men theo đơn cho tất cả người Mỹ Medicare và cung cấp hỗ trợ thuốc men theo đơn cho tất cả người Mỹ</p>	6	10	7	3	7	3	5	5
<p>Chăm sóc sức khỏe</p>	<p>Mọi người Mỹ đều được tiếp cận kế hoạch chăm sóc sức khỏe giống như tổng thống và các nghị sĩ</p>	8	8	11	5	8	8	1	5

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

<p><i>Chăm sóc sức khỏe</i></p>	<p><i>Làm cho mọi người Mỹ có khả năng chi trả dịch vụ y tế</i></p>	7	8	8	6	9	4	7	4
<p><i>Môi trường</i></p>	<p><i>Làm sạch các địa điểm rác thải độc hại, làm sạch không khí và nguồn nước... bảo vệ khu cư trú của động vật hoang dã và các khu vực còn nguyên sơ khác</i></p>	2	-2	6	0	1	1	1	4

Phụ nữ	Bảo vệ các quyền của phụ nữ... công bằng và tôn trọng	-1	-1	1	4	-1	-8	-1	-2
Chính sách đô ngoại/ Iraq Phụ nữ/ kinh doanh	Đế NATO, binh sĩ quốc tế và Liên Hợp Quốc cùng tham gia để tạo ra một nước Iraq dân chủ và ổn định	-1	0	-5	0	-1	-5	-8	-2
Nhóm thiểu số/các quyền bình đẳng	Ủng hộ Tu chính án Quyền bình đẳng và Luật Không phân biệt đối xử trong công việc	1	-5	-4	0	-1	-6	-3	-3

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

<p><i>Phụ nữ/kinh doanh</i></p>	<p><i>Mở rộng số lượng doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ... loại bỏ định kiến ngăn không cho phụ nữ có tài vươn tới những vị trí cao nhất</i></p>	-2	-6	-4	-4	-1	-1	-5	-3
<p><i>Khủng bố/Iraq</i></p>	<p><i>Đem lại hòa bình ở Iraq... điều này sẽ có tác động sâu sắc đến cuộc chiến chống khủng bố</i></p>	-2	-4	-3	-6	-4	-6	-3	-3

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

<p><i>Chăm sóc sức khỏe/AIDS</i></p>	<p><i>Tăng ngân sách cho các chương trình trợ giúp người có HIV/AIDS</i></p>	-5	-4	0	-6	-7	-6	-3	-4
<p><i>Chăm sóc sức khỏe/AIDS</i></p>	<p><i>Đấu tranh với đại dịch AIDS trong nước... tăng ngân sách nghiên cứu, tài trợ tìm kiếm vaccin phòng AIDS</i></p>	-1	-2	0	-5	-5	-6	-7	-4

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Phụ nữ/nao phá thai	<i>Bảo vệ quyền lựa chọn của phụ nữ... phụ nữ có quyền kiểm soát cơ thể và cuộc sống của họ</i>	-2	-3	-1	-1	-5	-11	-3	-5
Giáo dục	<i>Tài trợ bắt buộc cho các trường học... không đặt câu hỏi</i>	-2	-6	-3	-8	-4	-12	-1	-5

*Lợi thế của cách nghĩ RDE là người ta không cần và không thể biết chính xác về mặt chính trị trong các phản hồi của họ, điều họ làm trong bầu cử trực tiếp hoặc các nhóm trọng tâm. Những người tham gia vào dự án RDE không thể nghĩ ra một cách chính xác vấn đề gì được cho là sẽ phản hồi bởi vì mỗi lựa chọn lại tạo thành một kiểu kết hợp của các thông điệp. Công cụ phỏng vấn đã được vi tính hóa của RDE cung cấp rất nhiều thông tin cho người tham gia và thực hiện việc này rất nhanh chóng,*

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

buộc người tham gia phải phản ứng cực nhanh. Sau đó RDE chọn lọc thông tin bằng cách sàng lọc dữ liệu để tìm ra những vấn đề nào có ảnh hưởng đến họ. Vậy là nhanh chóng ta có được bức tranh từ các dữ liệu.

RDE khám phá ra những khuôn mẫu ở cấp độ cá nhân và thâm nhập vào tư duy của cá nhân cử tri. Biết được điều này, chúng ta hãy cùng tìm kiếm những kiểu tư duy khác nhau của cử tri. Sau cùng, nếu tổng thống là một mặt hàng thì tất cả những gì chúng ta xem xét cho đến lúc này đều cho biết rằng các sản phẩm được ưa chuộng vì những lý do khác nhau, tương ứng với các phân khúc tư duy.

Chuyển sang George W. Bush, chúng ta thấy ba kiểu tư duy của cử tri - những người sẽ chọn bầu cho ông ấy nếu có thông điệp phù hợp. Nhóm coi mình là trung tâm, chúng ta gọi nhóm thứ nhất như vậy, chủ yếu là muốn giảm thuế. Nhóm tìm kiếm an toàn cơ bản quan tâm đến việc được bảo vệ trước nguy cơ khủng bố. Nhóm tìm kiếm mức sống tốt hơn thì thích nghe những hứa hẹn tái thiết các thành phố, tạo ra công ăn việc làm và giảm sự lệ thuộc vào dầu mỏ nước ngoài. *Điểm hay từ các phân khúc này là cùng thời điểm xuất hiện các phân khúc, ứng viên biết chính xác đâu là những thông điệp phù hợp với mỗi phân khúc. Tức là, bằng cách sử dụng thông điệp thực tế, RDE hướng dẫn ứng viên, trước tiên cung cấp kiến thức và sau đó gọi ra những thông điệp cụ thể. Không tệ với tư duy kinh doanh được áp dụng cho lĩnh vực xã hội.*

Một vài vấn đề rất tinh tế, thậm chí với các cử tri của Bush:

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

- Những hứa hẹn tìm ra giải pháp ở Iraq thu hút *Nhóm tìm kiếm an toàn* nhưng lại không hấp dẫn các nhóm khác.

- Bảo vệ môi trường chiếm được cảm tình của *Nhóm tìm kiếm mức sống* tốt hơn nhưng không chắc đã khiến các nhóm còn lại bầu cho ông Bush.

- *Nhóm coi mình là trung tâm* không thích nghe nói về những lợi ích chăm sóc sức khỏe, nhưng hai nhóm kia thì lại thích.

- *Xét tổng thể, cả ba nhóm đều đồng ý nhiều hơn là phản đối.* Các cử tri của ông Bush nói chung thuộc tầng lớp trung lưu, những người đầy triển vọng vươn lên sẵn sàng hồi đáp những lời hứa hẹn có nhiều tiền và an toàn hơn. Không có nhiều vấn đề chia rẽ trong số cử tri của Bush (trương ứng với cử tri của Kerry). Ông Bush gợi nhớ đến câu chuyện bánh pizza: những thay đổi trên cùng một chủ đề. Người nào ăn một loại bánh pizza sẽ ăn các loại khác, trừ phi người đó không thích lớp bánh bề mặt.

Để định vị ông Kerry trong “siêu thị” và sử dụng ngôn ngữ của Tierney, chúng ta phải để loại bánh pizza này vào khu đồ ăn đông lạnh. Trong khu phân tích cử tri của Kerry, chúng ta thấy có gì đó giống như tình trạng phân cực khẩu vị mà ta thấy ở những người tiêu dùng món dưa muối.

- Một số người thích dưa muối chua và có tòi; số khác lại ghét kiểu này và thích một loại dưa muối giòn. Quý vị hoàn toàn không thể làm hài lòng mọi người bằng cách đưa cho tất cả một loại dưa muối “thường thường bậc trung” được. Điều đó là không thể.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

- Mức độ ủng hộ tổng thể dành cho Kerry ngang bằng với Bush, nhưng những cử tri có thể quyết định bầu cho Đảng Dân chủ rơi vào ba nhóm đối lập mạnh, một kiểu phân khúc khẩu vị riêng của ông Kerry, hay những “món dưa muối chính trị” của ông.

- Một số người thuộc *Nhóm tìm kiếm cải thiện*, với những ưu tiên là cải cách giáo dục và chính sách năng lượng mới.

- Số khác là *Nhóm lý tưởng hóa*, có thể chinh phục được bằng những hứa hẹn chống tình trạng phân biệt đối xử đối với phụ nữ và các nhóm thiểu số, cải thiện chăm sóc sức khỏe, bảo vệ quyền nạo phá thai và bảo vệ nhân công trước các chủ doanh nghiệp.

- Và tiếp đến là *Nhóm ghét vấn đề*, những người dễ bị ảnh hưởng với quyết định đến mức không một hứa hẹn vận động tranh cử nào của ông Kerry có thể củng cố thêm lòng trung thành của họ. Thực tế, vẫn có những yếu tố khiến họ thay đổi bởi họ dễ chán nản với một số hứa hẹn, chẳng hạn bảo vệ quyền nạo phá thai, chống phân biệt đối xử và cải cách giáo dục. *Nhóm ghét vấn đề* không ủng hộ ông Kerry nhiều hơn so với mức họ ghét ông Bush. Kerry càng hứa hẹn với các nhóm khác thì khả năng ông gây khó chịu cho cử tri thuộc *Nhóm ghét vấn đề* càng lớn. Sẽ là một thách thức lớn cho Kerry để tìm ra một chiến lược chặt chẽ đáp ứng được nhu cầu của những đối tượng rất khác nhau này.

Cuối cùng, không dễ cho mỗi ứng viên duy trì được số cử tri ủng hộ mình. “Ông Bush phải điều khiển được một

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

đàn chó cùng kéo xe về một hướng. Ông Kerry cần điều khiển một bày mèo"<sup>1</sup> với những chương trình nghị sự hoàn toàn khác nhau.<sup>2</sup>

### CƠ SỞ DỮ LIỆU CHO TÂM TRẠNG LO LẮNG VỀ MẶT XÃ HỘI: "TƯ DUY" CỦA CÔNG CHÚNG

Khu vực công không phải nổi tiếng với việc tiếp thu nhanh các công nghệ mới. Mặc dù khoa học xã hội cùng với nghiên cứu và quản lý sinh thái học đã rất quen thuộc với những thử nghiệm không thường xuyên trên quy mô lớn và với thời gian tương đối dài nhưng một số thử nghiệm cực kỳ chậm chạp và có thể kéo dài hàng năm ròng.<sup>3</sup>

Vài năm trước, chúng tôi quyết định thử dùng RDE cho chính sách xã hội để hiểu công luận. Chúng tôi có thể hiểu được điều gì đó, một dạng giống như một môn khoa học, tạm gọi là quy tắc công luận. Hãy cùng xem chúng tôi đã tiến triển đến đâu.

Từ 2001 đến hết 2006, đây những sự kiện gây lo lắng, đặc biệt với người Mỹ, nhưng giờ là với cả người dân châu Âu, Australia, Mỹ Latin và trên thực tế là tất cả mọi người. Những năm này tràn ngập vấn đề, từ chiến tranh đến sức khỏe, từ môi trường sinh thái đến kinh tế. Danh sách những

---

<sup>1</sup> John Tierney, "A Trial Balloon Made of Lead?", sách đã dẫn.

<sup>2</sup> Những kết quả cụ thể được mô tả trong chương này không được chiết dịch của ứng viên kia sử dụng (theo hiểu biết của các tác giả).

<sup>3</sup> K. N. Lee, "Appraising Adaptive Management", *Conservation Ecology* 3(2) (1999: 3).

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

vấn đề gây lo lắng bắt đầu khiến đầu đầu óc mọi người căng thẳng. Việc tuyên bố hai cuộc chiến tranh (Afghanistan và Iraq), với phản ứng dữ dội trên toàn thế giới; sự tiếp tục chú ý đến chủ nghĩa khủng bố toàn cầu; Hội chứng Suy hô hấp cấp (SARS) và cúm gà tác động đến người tiêu dùng toàn cầu (đặc biệt ở châu Á); tên lửa hạt nhân của Triều Tiên; Iran đe dọa sự bình ổn của thế giới; những vụ đánh bom tự sát lan từ nước này sang nước khác... Ngoài ra còn có biến đổi khí hậu, những cơn bão khủng khiếp, tình trạng băng tan ở Bắc Cực... Và kinh tế cũng không sáng sủa là mấy: những sóng gió ở phố Wall và giới doanh nghiệp, chẳng hạn các khoản tiền trợ cấp biến mất, hàng hóa bị phá hủy và tình trạng thiếu niềm tin vào quản trị doanh nghiệp; thâm hụt ngân sách của chính phủ Hoa Kỳ; tình trạng mất việc làm và thuê nước khác gia công với chi phí lao động thấp... Tất cả dẫn tới sự ra đời một nền kinh tế mới không phải lúc nào cũng theo đúng các quy tắc của Adam Smith.<sup>1</sup> Tất cả những yếu tố này tạo ra tâm trạng lo lắng và bất ổn xã hội, đặt ra thử thách cho các phương pháp nghiên cứu người tiêu dùng.

Người ta trải qua tâm trạng lo lắng như một phản ứng thường thấy trước những tình huống có tính chất đe dọa, nguy hiểm, bất ổn hoặc quan trọng. Tâm trạng lo lắng thông thường có thể thúc đẩy chức năng của một số người, làm tăng động lực và năng suất. Một số người làm việc tốt hơn khi phải chịu áp lực, với tâm lý lo lắng tập trung vào những suy nghĩ

---

<sup>1</sup> Lý thuyết về Kinh Tế Học của Adam Smith (1723 - 1790).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

của họ, giúp họ đạt được những gì cần phải làm. Tuy nhiên, tâm trạng lo lắng bệnh lý lại là chuyện khác; nó mang tính thái quá và thường gây trở ngại cho khả năng hoạt động hằng ngày. Mức độ buồn bã chung của chúng ta quyết định việc chúng ta xử lý tác động của thay đổi trong cuộc đời chúng ta tốt đến đâu.

Chi phí cho tâm trạng đau buồn rất cao. Viện Nghiên cứu Ưc chế Mỹ báo cáo rằng căng thẳng trong công việc tiêu tốn của các công ty Mỹ 300 tỉ đô la mỗi năm dưới hình thức năng suất thất thoát, nhân công vắng mặt, tai nạn, thay thế lao động, lệ phí y tế, pháp lý và bảo hiểm và các khoản đền bù cho công nhân. Tình trạng này ở các nước khác cũng không khác hơn. Căng thẳng gây ra thất thoát hơn 16 tỉ đô la mỗi năm tại Canada và khoảng 7,3 tỉ bảng ở Anh.<sup>1</sup>

Nếu ai đó muốn tìm ra giải pháp cho những thất thoát liên quan đến căng thẳng hoặc các vấn đề có liên quan (hay ít nhất một cách để kiểm soát chúng) thì cần hiểu được khía cạnh đại số học của tư duy công dân. Liệu những chủ đề này có được giải quyết một cách có ý nghĩa bằng RDE - một cách tiếp cận có những ứng dụng tuyệt vời nhất trong thế giới thương mại - không? Câu trả lời vẫn là có, nhưng quý vị sẽ thấy, miễn là người khảo sát xử lý các vấn đề xã hội theo cách mà RDE chỉ dẫn: khi các thông điệp mô tả các tình huống gây

---

<sup>1</sup> Ravi Tangri, *StressCosts: Stress Cures* (Halifax, Nova Scotia, Canada: Chrysalis, 2003); và Marianne McGee Kolbasuk, Diane Rezendes Khirallah và Michelle Lodge. "IT Lifestyle Backlash", *InformationWeek* (25/9/2000: tr.58).

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

lo lắng trong chính sách xã hội. Với tổng thống, việc đó là có thể. Giờ chúng ta hãy xem liệu có thể với truyền thông chính sách xã hội không.

## RDE + CHỦ NGHĨA KHỦNG BỐ = CƠ SỞ DỮ LIỆU CHO CHÍNH SÁCH XÃ HỘI VÀ TRUYỀN THÔNG

Chúng ta hãy trở lại với khái niệm về một cơ sở dữ liệu tư duy khách hàng, như chúng tôi đã trình bày trong *Chương 8 - Gene tư duy: Tư duy người tiêu dùng "trên giá hàng"*, nhưng mở rộng sang chính sách xã hội. Khi lần đầu giới thiệu chủ đề này, chúng tôi đã nói đến nhiều tình huống mua sắm khác nhau, nghiên cứu từng tình huống với một thử nghiệm RDE. Thiết kế với 30 thử nghiệm khác nhau, 1 thử nghiệm cho mỗi chủ điểm mua sắm (giày dép, lốp xe, nển, v.v...) được cấu trúc một cách thận trọng để luôn đồng nhất, cho phép chúng tôi so sánh cùng một ý tưởng với nhiều chủ điểm khác nhau. Vẫn theo đúng chiến lược đó để tạo ra một cơ sở dữ liệu, giờ hãy xem điều gì sẽ xảy ra khi chúng ta áp dụng tư duy RDE cho chính sách xã hội, nhưng lần này với các tình huống gây ra lo lắng.

Một câu hỏi đánh giá hợp lý đóng vai trò quan trọng trong RDE liên quan đến những vấn đề như tâm trạng lo lắng. Chúng tôi sử dụng câu hỏi "Bạn có thể ứng phó với tình huống được mô tả tốt đến mức nào? (1 = dễ dàng... 9 = không thể làm được)". Lựa chọn ngôn từ cho câu hỏi này tổn

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

rất nhiều công sức. Kinh nghiệm của chúng tôi trong việc áp dụng các nguyên tắc RDE cho thấy rất ít người muốn tham gia vào nghiên cứu khi chúng tôi đặt câu hỏi “Bạn cảm thấy lo lắng đến mức độ nào khi đọc tình huống này?”. Mọi người đều lảng tránh tham gia, đánh giá về “lo lắng” như vậy là quá nhiều. Nhưng thay đổi trọng tâm sang “ứng phó” lại tạo ra khác biệt trên thế giới này. Có nhiều người tham gia hơn.

Một số tuyên bố làm tăng lo lắng (giá trị tiện ích cao - không thể giải quyết được) và một số tuyên bố làm tăng tâm lý nhẹ nhõm hoặc khả năng ứng phó (giá trị tiện ích thấp - có thể ứng phó dễ dàng với tình huống). Cách diễn đạt câu hỏi cho phép người tham gia tập trung vào một phản ứng ít gây lo lắng hơn - xử lý một vấn đề - thay vì tập trung vào một phản ứng gây lo lắng nhiều hơn.

Có thể quý vị dự đoán được các kết quả của chúng tôi, nhưng không phải toàn bộ. Hãy xem **Bảng 9.2** để biết các kết quả thực tế. Hằng số bổ sung, một chỉ số cho tâm trạng lo lắng cơ bản, rất thấp (khoảng 19), có nghĩa là 19%, hay cứ năm người tham gia thì có một người nói rằng họ không thể giải quyết được tình huống khủng bố nào đó. Những gì khiến người bình thường sợ hãi chính là yếu tố tình nghi thông thường: bom trong xe hơi, bom nổ tung ở các tòa nhà... Rất khó cho chính phủ ngăn chặn được tâm lý lo lắng này; rất ít kết quả từ nghiên cứu là “âm” - tức là, làm giảm tâm lý lo lắng hoặc tăng khả năng ứng phó. Chắc chắn, niềm tin vào Chúa, thông tin kịp thời từ truyền thông và liên hệ với bạn bè

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

và gia đình giúp làm giảm lo lắng và cho phép ứng phó tốt hơn. Nhưng thật ngạc nhiên là đây lại là những biện pháp tạm thời để chống lại các tình huống đáng sợ thật sự. RDE nói rằng những cách trấn an đơn giản của chính phủ không có tác dụng.

**Bảng 9.2** - Các thông điệp “gây lo lắng” mạnh nhất (trái) và “giảm lo lắng” (phải) trước hoạt động khủng bố.

Thông điệp gây lo lắng	Tiện ích	Thông điệp giảm lo lắng	Tiện ích
<i>Quy mô gốc</i>			121
Hàng số (Khuyh hướng cơ bản là lo lắng và không xử lý nổi)			19
<i>Toàn bộ nhóm tham gia</i>			
Một quả bom trong xe của bạn	21	Bạn tin rằng Chúa sẽ giúp bạn an toàn	-3
Một quả bom hạt nhân vừa được thả	20	Rất cần truyền thông cung cấp thông tin cho bạn	-5
Bom nổ tung ở giữa một tòa nhà	15	Bạn cần liên hệ với bạn bè và gia đình để bảo đảm họ vẫn an toàn	-6
<i>Phân khúc 1: Những người theo chủ nghĩa truyền thống</i>			

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Một quả bom hạt nhân vừa được thả	39	Bạn cần liên hệ với bạn bè và gia đình để bảo đảm họ vẫn an toàn	-1
Một quả bom trong xe của bạn	38	Rất cần truyền thông cung cấp thông tin cho bạn	-2
Bom nổ tung ở giữa một tòa nhà	31	Bạn tin rằng Chúa sẽ giúp bạn an toàn	-3
Một căn bệnh chết người như đậu mùa hoặc bệnh than vừa được phát tán	28		
<i>Phân khúc 2: Những người theo chủ nghĩa biệt lập</i>			
Bạn nghĩ Liên Hợp Quốc sẽ giúp bạn an toàn	34	Gia đình và bạn bè đóng vai trò lớn trong đời bạn	-5
Bạn tin rằng hợp tác quốc tế ở Liên Hợp Quốc sẽ giúp bạn an toàn	33	Rất cần truyền thông cung cấp thông tin cho bạn	-7
Bạn tin rằng lực lượng An ninh Nội địa sẽ giữ bạn an toàn	20	Bạn phóng xe tránh xa khu vực đó	-7

Bạn tin rằng Trung tâm Kiểm soát Bệnh dịch sẽ giúp bạn an toàn	18	Bạn tin rằng Chúa sẽ giúp bạn an toàn	-10
Bạn nghĩ rằng cảnh sát địa phương sẽ giúp bạn an toàn	14	Bạn cần liên hệ với bạn bè và gia đình để bảo đảm họ vẫn an toàn	-11

Tuy nhiên, còn nhiều điều nữa. Khi chia những người tham gia theo mô hình những gì khiến họ không thích, chúng tôi thấy hai nhóm khác hẳn nhau, có quy mô tương đương. Nhóm thứ nhất là những gì chúng tôi dự đoán được: rất sợ hãi trước các mối đe dọa khủng bố tiêu chuẩn. Chúng tôi gọi nhóm này là *Những người theo chủ nghĩa truyền thống*.

Nhóm thứ hai *thì hoàn toàn bất ngờ*. RDE cho thấy nhóm này (hoặc phân khúc 2) vô cùng sợ các *thông điệp* về tổ chức bên ngoài đến giúp đỡ vào các thời điểm khủng hoảng. Những gì chính phủ tin là có ích trong việc làm giảm bớt sợ hãi (chẳng hạn “Bạn tin rằng lực lượng An ninh Nội địa sẽ giúp bạn an toàn” và “Bạn tin rằng Trung tâm Kiểm soát Bệnh dịch sẽ giúp bạn an toàn”) khiến những người này cảnh giác. Chúng tôi rất ngạc nhiên! Phân khúc này phản ứng khá mạnh mẽ, trả lời rằng họ không thể xử lý được loại thông điệp đó. Chính phủ cần tránh gửi thông điệp cho những người này. Những đối tượng này phản ứng mạnh hơn một chút trước những

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

trấn an liên quan đến Chúa, bạn bè và gia đình. Chúng tôi gọi phân khúc này là *Nhóm theo chủ nghĩa biệt lập*.

Chắc chắn, khủng bố không phải là một tình huống đơn giản. RDE gợi ý rằng có những phân khúc hay tư duy liên quan đến chính sách công và các tình huống gây lo lắng. Có lẽ quan trọng hơn, RDE xác định một số hoạt động của tư duy con người, cho biết những người này phản ứng trước kiểu đe dọa nào, gợi ý những gì không nên truyền tải và tính toán khả năng truyền thông sẽ làm giảm lo lắng.

Phân khúc 1, *Nhóm chủ nghĩa truyền thống* sợ các chiến thuật khủng bố tiêu chuẩn và rất ít đương đầu với chúng để bớt sợ hãi. Chính phủ phải duy trì việc trấn an họ.

Phân khúc 2, *Nhóm chủ nghĩa biệt lập* phản ứng rất mạnh khi chính phủ kiểm soát và cố gắng trấn an họ. *Nhóm chủ nghĩa biệt lập* thậm chí còn được trấn an mạnh hơn so với *Nhóm chủ nghĩa truyền thống* bằng những thông điệp trấn an như nhau liên quan đến Chúa và gia đình. Tốt nhất là cần nhẹ nhàng với những người này và đừng nhấn mạnh đến chính phủ. Có lẽ trọng tâm nên đặt vào gia đình, cách xử lý và đặc tính quốc gia mang tính lịch sử sẽ rất hiệu quả với nhóm này.

## CHÍNH SÁCH CÔNG VÀ CHỈ SỐ LO LẮNG CỦA CÔNG DÂN

Chúng ta đã khá quen với một loạt chỉ số khắc họa những khía cạnh khác nhau trong cuộc đời mình: lạm phát, tỉ

lệ cho vay cơ bản, chỉ số bình quân công nghiệp Dow Jones<sup>1</sup>... Về bản chất, con người thích ngữ điệu. “Tôi làm việc như thế nào?” là câu rất hay được mọi người đặt ra, từ Ed Koch, cựu thị trưởng thành phố New York, một doanh nghiệp hỏi khách hàng của mình, đến một đứa trẻ cố gắng tìm hiểu xem thành tích của nó như thế nào ở trường.

Hầu hết các chỉ số quan tâm chính tới bất kỳ nhóm công dân nào cũng đều do một cơ quan chính phủ, giáo dục hay tư nhân lập ra và được những người khác sử dụng. Chẳng hạn, Chỉ số tình cảm người tiêu dùng Michigan (MCSI), được Viện nghiên cứu Xã hội (ISR) công bố hằng tháng và được các nhà đầu tư chuyên nghiệp và tư nhân sử dụng cho những quyết định thường nhật của họ, cung cấp một lát cắt nhanh xem liệu người tiêu dùng có thích tiêu tiền không. Có một ý tưởng đơn giản và hấp dẫn đằng sau chỉ số này, cũng như nhiều chỉ số khác: xác lập một lần (đều đặn) bởi đội ngũ chuyên nghiệp và phổ cập cho nhiều người để phục vụ cho mục đích của họ. Dĩ nhiên, chiến lược này rất hiệu quả.

Liệu có thể tạo ra một chỉ số gắn với các cơ sở dữ liệu về quan điểm người tiêu dùng liên quan đến chính sách xã hội không? Tùy vào cách chúng ta nhìn nhận vấn đề này, chúng ta có thể gọi đây là chỉ số lo lắng nếu muốn nhấn mạnh đến khía cạnh tiêu cực hoặc chỉ số khuynh hướng từ thiện nếu

---

<sup>1</sup> Đây là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán được tạo ra bởi Charles Dow, chủ báo *The Wall Street Journal* và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX. Dow tập hợp chỉ số này để đánh giá khu vực công nghiệp của thị trường chứng khoán tại Hoa Kỳ.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

chúng ta muốn nêu bật khía cạnh tích cực. Như chúng tôi đã gợi ý ở trước, có thể tạo ra một ngành khoa học mới về quy tắc chính sách công sử dụng tư duy kiểu RDE. Trong kịch bản này, các chủ thể như ISR, các cơ quan chính phủ và các viện nghiên cứu sẽ thường xuyên xây dựng các cơ sở dữ liệu về truyền thông và thông điệp cho các lĩnh vực khác nhau của chính sách xã hội. Những cơ sở dữ liệu này có thể bao gồm những yếu tố và giá trị tiện ích của các yếu tố đối với cả nhóm đối tượng tham gia nghiên cứu và từng phân khúc (cấu trúc ưu tiên). Các cơ quan chính phủ khác hoặc viện nghiên cứu tư nhân có thể đăng ký nhận thông tin này và sử dụng nó trong công việc của mình. Giờ đây, bất kỳ thông điệp truyền thông nào cũng có thể được tạo ra với niềm tin rằng nó được thiết kế để đạt được những kết quả mong muốn từ nhóm cử tọa đích. Vì thế, cho dù quý vị thuộc bộ phận PR (quan hệ công chúng) của một tập đoàn đa quốc gia đang phải viết thư giải thích quyết định đóng cửa một số nhà máy, hay là một cây viết của IRS thì quý vị đều có một số trợ giúp trong việc biết sâu hơn về tư duy khách hàng của mình - những thông điệp nào được hiểu rõ hơn hoặc thậm chí có thể làm giảm lo lắng.

Nhìn nhận viễn cảnh xa hơn, có lẽ RDE và chính sách công có thể mở rộng sang giáo dục - làm thế nào giải thích những chủ đề khác nhau cho các nhóm sinh viên khác nhau, những ví dụ nào dễ cho họ liên hệ hơn, đâu là cách truyền đạt thông điệp của bạn một cách mạnh mẽ nhất? Không thành vấn đề, việc chúng ta gọi cách tiếp cận này là RDE, gene tư

duy. Càng có nhiều người sử dụng những cơ sở dữ liệu này thì các cơ sở dữ liệu ấy sẽ càng trở nên khả thi, toàn diện và có giá trị đối với việc phát triển an sinh xã hội.

-----

Với công việc kinh doanh vững vàng và tăng trưởng dưới sự giám sát của các giám đốc và nhân viên trung thành tận tụy, Allison lại có thời gian rảnh rỗi. Sau nhiều năm đóng góp cho các quỹ từ thiện, Allison nhận ra rằng bà rất thích công tác từ thiện. Bà quyết định áp dụng kiến thức RDE sâu rộng của mình cho các chiến dịch quyên tiền. Và trước sự ngạc nhiên của một số người (nhưng không phải Allison - bà rất tự tin rằng nó sẽ phát huy tác dụng), các kết quả thật ấn tượng. Giờ đây, được khuyến khích bởi những thành viên câu lạc bộ người hâm mộ, bà đang cân nhắc việc tranh cử một vị trí trong chính phủ. Với sự nhạy bén kinh doanh, tính kiên trì và tiếng tăm của mình, Allison hoàn toàn có cơ hội. Bà chỉ cần biết cách trò chuyện với người dân. Chỉ là ở một lĩnh vực khác và trong bối cảnh khác mà thôi.

Vì thế Allison sẵn sàng cho thách thức này và đang trù định mọi việc, dựa trên các kết quả từ những nghiên cứu RDE của mình với cử tri đoàn.

Bước tiếp theo là thiết kế các tờ áp phích sử dụng một công cụ RDE đồ họa và tạo ra một nội dung thư thật thuyết phục để gây quỹ. Allison có thể làm được việc đó! Bà đã làm và khá thành công. Những người ủng hộ Allison rất lạc quan về kỳ bầu cử sắp tới. Họ biết rằng nếu Allison tìm được thông

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

điệp đúng, cử tri sẽ ủng hộ bà mạnh mẽ. Bà có một vài ý tưởng hay về cách cải thiện đời sống cho cử tri của mình và hơn thế nữa, bà có sự chính trực cùng năng lượng để thực hiện những ý tưởng ấy. Những người ủng hộ biết bà có thể. Tất cả những gì Allison cần làm là áp dụng kiến thức và công cụ bà có. Giờ đây bà có thể điều chỉnh những thông điệp của mình cho các nhóm cử tri khác nhau dựa theo nhân khẩu học và kiểu tư duy để tạo ra một thông điệp vận động.

## Chương 10

### RDE đánh bại Định luật Murphy và “bóc trần” thị trường chứng khoán

**T**heo Văn phòng Lịch sử - Căn cứ Không lực Edwards, Đại úy Edward A. Murphy là một kỹ sư làm việc trong Dự án Không lực MX981 nghiên cứu xem một người có thể chịu đựng được tình huống giảm tốc đột ngột trong va chạm đến mức độ nào. Dự án được thực hiện tại Căn cứ Edwards vào năm 1949, nơi Murphy tạo ra một bộ dây cương dùng cho một chiếc xe trượt chạy bằng hòa tiễn được thiết kế để di chuyển nhanh hơn một viên đạn đang bay. Cuộc thử nghiệm thất bại và người điều khiển xe trượt, Tiến sĩ John Paul Stapp, bị mù tạm thời vì, như sau này Murphy

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

phát hiện ra, một máy biến năng đã được lắp đặt quay về phía sau. Murphy quy trách nhiệm cho kỹ thuật viên và nói: “Nếu có cách làm hỏng việc này thì anh ta sẽ là người tìm ra”.

Các đồng nghiệp của ông nghe được câu này và nhắc lại. Chẳng bao lâu sau, “Định luật Murphy” trở nên nổi tiếng và được trích dẫn rộng rãi. Chỉ ít lâu sau tai nạn, Tiến sĩ Stapp tổ chức một cuộc họp báo. Ông nói rằng hồ sơ an toàn là nhờ một niềm tin vững vàng vào Định luật Murphy. Các nhà sản xuất máy bay tiếp nhận và sử dụng điều này trong vài tháng tiếp theo và chỉ ít lâu sau, nó được trích dẫn trong nhiều bài báo và tạp chí. Định luật Murphy ra đời.<sup>1</sup>

Như một bằng chứng cho bản chất chung của định luật vào tháng 9 năm 2004, Genesis, một tàu thăm dò vũ trụ của NASA do hãng Lockheed Martin thiết kế, đã rơi xuống Trái đất khi dù của nó không mở được. Có vấn đề gì? Các thiết bị chuyển mạch được thiết kế để kích hoạt quá trình mở dù đã được lắp quay về phía sau.<sup>2</sup>

Không có nhiều quy luật chung như thế trong tự nhiên. Nhưng rùi thay, Định luật Murphy lại là một trong số đó. Dường như không một lĩnh vực nào tránh được nó. Chúng ta hãy cùng khảo sát lĩnh vực truyền thông doanh nghiệp làm ví dụ. Quý vị sẽ thấy cơ hội cho RDE trong chốc lát. Khung

---

<sup>1</sup> Văn phòng Lịch sử - Căn cứ Không lực Edwards, “Murphy’s Law Was Born Here”, [www.edwards.af.mil/history/docs\\_html/tidbits/murphy/s\\_law.html](http://www.edwards.af.mil/history/docs_html/tidbits/murphy/s_law.html)

<sup>2</sup> Guy Gugliotta, “Switches Failed in Crash of Genesis: Errors Stymied Craft’s Parachutes on Reentry”, *Washington Post*, 16/10/2004.

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

hoàng xảy ra là điều tất yếu. Đó là cách thế giới vận động. Những thông điệp truyền thông lạc lõng, cầu thả trong khủng hoảng mà doanh nghiệp hay chính phủ đưa ra có thể làm tình hình càng xấu thêm. Trong những ví dụ dưới đây, một *phản ứng không có sự chuẩn bị trước cho một cuộc khủng hoảng đã minh chứng tác hại có thể lớn đến đâu khi một tổ chức không tiến hành truyền tải thông tin hợp lý.*

Cộng đồng ô tô quốc tế nhiệt thành chào đón sự xuất hiện của dòng xe Mercedes-Benz hạng A vào năm 1997. Sau đó, một vấn đề lớn đối với công ty này sinh khi một trong những chiếc xe hạng A này bị lật trong chuyến chạy thử do các phóng viên thực hiện tại Thụy Điển, làm bùng nên một cuộc khủng hoảng lớn cho nhà sản xuất xe hơi của Đức. Tiếng tăm của Mercedes bị đe dọa khi các nhà phê bình cáo buộc công ty sản xuất ra một dòng xe thiếu an toàn. Hoạt động PR không được chuẩn bị trước của Mercedes chỉ càng làm tăng khủng hoảng, khi họ lóng ngóng *nói những điều sai lầm vào thời điểm sai lầm.*

Cuối cùng và thật may, Mercedes thay đổi, hoặc có lẽ bị buộc phải thay đổi, từ một chiến lược phản ứng tự vệ sang chiến lược phản ứng hỗ trợ trong suốt giai đoạn khủng hoảng. Một cách tiếp cận chủ động, trung thực và cởi mở hơn đối với vấn đề truyền thông giai đoạn khủng hoảng có thể tiết kiệm cho Mercedes-Benz rất nhiều tiền bạc và khó xử.<sup>1</sup> *Bài học ở đây là người ta luôn phải chuẩn bị và biết nói những gì và khi nào thì nói ra.*

---

<sup>1</sup> H. Puchan, "The Mercedes-Benz A-Class Crisis". *Corporate Communications: An International Journal* 6(1) (2/2001: 42 - 46).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Câu chuyện về “những lỗi vụng về” PR, những sai sót của các doanh nghiệp và chính phủ, những người lẽ ra nên biết rõ hơn, không xuất hiện ở trong chương sách này vì lợi ích chung. Kathleen Fearn-Banks bắt đầu cuốn sách thường xuyên được trích dẫn của mình, cuốn *Crisis Communications* (Truyền thông thời khủng hoảng)<sup>1</sup>, với Định luật Murphy dưới dạng mô tả khủng hoảng. Nhiều tổ chức và cá nhân luôn cố gắng suy nghĩ một cách tích cực, với hy vọng rằng nếu họ không có suy nghĩ tiêu cực thì tiêu cực sẽ không xảy ra. “Điều này là hoàn toàn vô vãn!”, Fearn-Banks viết, “Câu này phải là “Hãy nghĩ tiêu cực”. Theo Fearn-Banks, khủng hoảng có thể và sẽ xảy ra. Trong một cuộc khủng hoảng, ngược hẳn với một vấn đề, cảm xúc dễ bị ảnh hưởng và các sự kiện tiến triển nhanh đến mức tư duy lý trí là điều rất khó khăn. Do đó, một phần quan trọng để quản lý khủng hoảng là những hình thức truyền thông khủng hoảng tích cực, thông minh và được chuẩn bị kỹ, là đối thoại giữa tổ chức và công chúng trước, trong và sau khi có những sự kiện tiêu cực.

Vai trò của RDE trong truyền thông khủng hoảng là gì? Liệu RDE có giảm thiểu tác động tiêu cực của khủng hoảng đối với các công ty và nói một cách lý tưởng, có làm cho hình ảnh của tổ chức thêm tích cực hơn so với trước khi xảy ra sự kiện không? Liệu RDE có giành được thắng lợi ngay trước nguy cơ thất bại và bằng cách đó, có ảnh hưởng đến nhận thức của công chúng đối với công ty và thậm chí có lẽ cả giá trị cổ phiếu của công ty trên thị trường chứng khoán hay không?

<sup>1</sup> Kathleen Fearn-Banks, *Crisis Communications: A Casebook Approach* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association Inc., 2001).

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Cho đến nay, cà phê, nước sốt cà chua và dưa muối, tạp chí, đồ điện tử và những thông điệp chính trị đều đã bộc lộ những bí mật trước RDE, cho phép chúng được tái cấu trúc để thu hút nhiều khách hàng hơn. Giờ, chúng ta cùng xem xét một hình thức kiến thiết khác - lần này, là kiến thiết ý kiến - đặc biệt là trong các tình huống khủng hoảng và có lẽ sử dụng những quy tắc kiến thiết (hoặc ít nhất là mô hình) để hiểu xem một cổ đông nghĩ như thế nào về việc bán hoặc mua cổ phiếu. Ai đó có thể nghĩ rằng đó là một khoảng cách lớn giữa hai chủ đề, nhưng cả hai đều có khả năng là những khía cạnh dễ nhận biết được của lý trí. Chúng ta đã thấy những gợi ý cho vấn đề này ở phần đầu sách. Chủ đề đầu tiên trong chương này là truyền thông về khủng hoảng năng lượng. Chủ đề thứ hai là truyền thông về thuốc giảm đau và những hàm ẩn của các thông điệp truyền thông đó đối với việc mua hoặc bán cổ phiếu dược phẩm. Chúng ta nhớ lại *Chương 9 - Biến tổng thống và truyền thông công cộng thành "sản phẩm"* một chút, nói về truyền thông chính phủ và các cuộc bầu cử tổng thống, nhưng giờ chúng ta chuyển đến lĩnh vực *kiến thiết các thông điệp truyền thông trong một bối cảnh lớn hơn của công luận và thế giới tài chính.*

### TRUYỀN THÔNG DOANH NGHIỆP VÀ MỘT NGÓN TAY BẮT MẠCH CÔNG CHÚNG

Mở bất kỳ trang báo hay tạp chí nào hiện nay, quý vị chắc chắn sẽ thấy gì đó viết về năng lượng. Một số báo được

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

chọn ngẫu nhiên để cập đến chủ đề năng lượng hơn 15 lần<sup>1</sup>. Giá dầu mỏ và khí đốt tăng và giảm, với những biến động này, các chuyên gia dự đoán mọi thứ từ những khả năng đổ vỡ sắp xảy ra của nền kinh tế đến một cộng đồng mờ, kiên định dũng cảm tiến lên phía trước như nước Anh trong Thế chiến II, chịu đựng khó khăn, đương đầu với tình trạng thiếu thốn năng lượng và cuối cùng tìm ra những nguyên liệu thay thế mới hứa hẹn một tương lai sáng sủa hơn. Những viễn cảnh như vậy về tương lai làm cho việc đọc báo trở nên thú vị hơn với độc giả của tạp chí, những người chẳng khác gì khán giả, chỉ biết nhìn và phán xét một cách bàng quan.

Giờ chúng ta hãy tiến vào thế giới kinh doanh của các nhà sản xuất năng lượng, các tổ chức quan hệ công chúng và các chuyên gia tiếp thị. Họ cần cung cấp những thông tin gì cho công chúng? Đơn giản là khi phải hiểu và sau đó định hướng công luận, những chuyên gia này nói gì? Họ nói như thế nào? Họ có luôn đúng không? Họ xử lý như thế nào trong một thế giới ngoài tầm kiểm soát, nơi họ gặp phải những tình huống rối ren và phải sao chép thật tốt trên các trang web và trong các thông cáo báo chí? *Đơn giản là họ muốn sử dụng thông điệp đúng, phù hợp với công ty của mình, để gây ảnh hưởng đến công luận.* RDE sẽ làm gì để hỗ trợ?

Chúng ta hãy quay ngược đồng hồ trở lại vài năm. Trong suốt mùa đông lạnh giá của tháng 1 - 2 năm 2001, trước sự kiện 11 tháng 9 làm thay đổi thế giới, vấn đề năng lượng

---

<sup>1</sup> *The New York Times*, 8/1/2006.

chỉ vừa mới nổi lên. Các công ty dịch vụ điện ở California, nhu cầu gia tăng và tình trạng thiếu hụt năng lượng không dự đoán nổi đang đe dọa các kế hoạch ngắt điện tạm thời vốn sẽ giải quyết được ngay của California trong năm 2001. Người tiêu dùng ở Hoa Kỳ rất quan tâm đến tình trạng năng lượng, nhất là vào những thời điểm khủng hoảng. Nhiều cặp mắt đổ dồn về California để xem điều gì có thể xảy ra khi đến lượt họ. Các công ty dịch vụ công muốn giảm bớt tâm lý sợ hãi và giải quyết cuộc khủng hoảng niềm tin của người tiêu dùng đang chờ bùng nổ. Câu hỏi đặt ra là các công ty nên nói gì với khách hàng trước nguy cơ khủng hoảng mà không làm tăng mức độ nghiêm trọng của những gì đã xảy ra.

Vào năm 2001, web đã được thành lập như một cách để quảng bá sản phẩm và một phương tiện sử dụng cho việc gây ảnh hưởng đến công luận. Không chỉ được xem là những phương tiện để mô tả sản phẩm, web còn bắt đầu tìm kiếm hình thức sử dụng như một phương tiện PR. Cho nên câu hỏi đặt ra hết sức tự nhiên, nếu đây là PR, thì chúng ta có thể sử dụng công cụ truyền thông này theo cách sử dụng các phương tiện khác như thế nào? Tức là, thông điệp cụ thể được đưa vào trang web của công ty sẽ làm tăng mức độ chấp nhận - hoặc ít nhất là giảm bớt - những cảm giác xấu đối với một công ty dịch vụ công bằng cách nào?

Với một công ty dịch vụ công, thông điệp rất khác nhau, từ thông tin cụ thể về các sản phẩm hiện có đến ngôn ngữ trấn an liên quan đến dịch vụ. Tuy nhiên, các công ty không chỉ

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

muốn duy trì niềm tin vào dịch vụ của họ; họ còn muốn bán năng lượng. Trang web của họ được thiết kế cho cả mục đích tạo niềm tin và trấn an.

Chúng ta hãy xem các công ty khác nhau nói gì vào giai đoạn California trải qua những đợt ngắt điện tạm thời. **Bảng 10.1** liệt kê những công ty năng lượng và trang web của họ cung cấp tư liệu thô cho việc mổ xẻ những nỗ lực quan hệ khách hàng và PR.

*Bảng 10.1* - Các trang web dịch vụ năng lượng mà RDE mổ xẻ để tìm ra những thông điệp PR.

Điện và Chiếu sáng Carolina	<a href="http://www.cplc.com">www.cplc.com</a>
Edison	<a href="http://www.coned.com">www.coned.com</a>
Công ty Điện lực Massachusetts	<a href="http://www.masselectric.com">www.masselectric.com</a>
Điện và Khí đốt Bang New York	<a href="http://www.nyseg.com">www.nyseg.com</a>
Dịch vụ công Orange và Rockland	<a href="http://www.oru.com">www.oru.com</a>
Điện và Chiếu sáng Pennsylvania	<a href="http://www.pplweb.com">www.pplweb.com</a>
Điện và Chiếu sáng Năng lượng Tin cây Houston	<a href="http://www.hlp.com">www.hlp.com</a>
Điện và Khí đốt San Diego	<a href="http://www.sdge.com">www.sdge.com</a>

Khí đốt Nam Connecticut	<a href="http://www.soconngas.com">www.soconngas.com</a>
Điện lực Tucson	<a href="http://www.tucsonelectric.com">www.tucsonelectric.com</a>

Như chúng ta đã thấy ở phần trước cuốn sách này, nhiều thông điệp không có nhiều ảnh hưởng. Sự thật hiển nhiên này đúng cả với ngành công nghiệp dịch vụ năng lượng. Trong thời kỳ khủng hoảng, rất ít thông điệp có tác dụng cho tất cả mọi người. Chúng ta hãy xem **Bảng 10.2**, cho biết những thông điệp PR hiệu quả cho tất cả mọi người, giữa nam giới với nữ giới và với ba nhóm tư duy khác nhau ở các khách hàng sử dụng dịch vụ (dựa trên dữ liệu từ 1.000 người quan tâm đến năng lượng tham gia trả lời). Chỉ cần nhìn **Bảng 10.2** cũng giúp công ty và bộ phận PR của họ có được một số điểm then chốt về cách quản lý thông điệp trong thời kỳ khủng hoảng:

- Với toàn bộ những người tham gia, không có thông điệp kiểu PR duy nhất nào thích hợp cả. Những thông điệp hợp lý duy nhất đều nói về các dịch vụ và giảm giá. Những thông điệp này không có gì đáng ngạc nhiên - đó là những gì tất cả mọi người đều muốn.

- Với nam giới, là dịch vụ và tiền; còn với phụ nữ, chủ yếu lại là tiền.

- Mánh đắt màu mỡ thực sự cho PR có được từ việc chia 1.000 người tiêu dùng này thành ba nhóm khác nhau:

*Phân khúc 1 muốn một dịch vụ đáng tin cậy.* Họ cần nghe những thông điệp về độ tin cậy được công bố bằng những thuật ngữ rõ ràng.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

*Phân khúc 2 muốn kiểm soát, biết rõ mọi việc và cảm thấy họ đang tối ưu hóa lựa chọn của mình trong thế giới năng lượng phức tạp.*

*Phân khúc 3 muốn cảm thấy, họ đang lựa chọn một công ty dịch vụ năng lượng sẵn sàng giúp những người khó khăn, những người tiêu dùng già cả và đối tượng khác. Phân khúc 3 đặc biệt dễ phản ứng trước những thông điệp kiểu PR và đại diện cho một nhóm đối tượng gây ảnh hưởng mạnh.*

**Bảng 10.2** - Những yếu tố năng lượng có tác động nhất với tất cả, phân theo giới và ba phân khúc tư duy (danh mục chưa đầy đủ).

Yếu tố	Nguồn thông điệp PR	Tiện ích
<i>Thông điệp cho mọi người</i>		
Dịch vụ qua điện thoại, internet, thư điện tử, hoặc nhân viên... chúng tôi luôn sẵn sàng phục vụ quý khách	Orange Ockland	5
<i>Thông điệp cho nam giới</i>		

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Dịch vụ qua điện thoại, internet, thư điện tử, hoặc nhân viên... chúng tôi luôn sẵn sàng phục vụ quý khách	Orange Ockland	6
<i>Thông điệp cho phụ nữ</i>		
Chúng tôi cung cấp những cách tiết kiệm tiền trong hóa đơn năng lượng của quý khách	Edison	8
<i>Thông điệp cho Phân khúc 1: Tìm kiếm "độ tin cậy"</i>		
Dịch vụ năng lượng đáng tin cậy mà hàng triệu khách hàng của chúng tôi trên khắp thế giới đã được hưởng	Penn P&L	8
<i>Thông điệp cho Phân khúc 2: Tự do lựa chọn, biết rõ tình hình, tối ưu</i>		
Hỗ trợ với hóa đơn điện cao hơn	Edison	11
Chúng tôi cung cấp những cách tiết kiệm tiền trong hóa đơn năng lượng của quý khách	Edison	11

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Giảm hóa đơn điều hòa nhiệt độ và tăng mức độ hài lòng của nhân viên	Tucson Electric	9
<i>Thông điệp cho Phân khúc 3: Giúp đỡ những người khó khăn</i>		
Dịch vụ qua điện thoại, internet, thư điện tử, hoặc nhân viên... chúng tôi luôn sẵn sàng phục vụ quý khách	Orange Ockland	19
Chúng tôi dành cho người già mức ưu đãi đặc biệt	Edison	18
Dịch vụ đặc biệt cho khách hàng từ 62 tuổi trở lên	Edison	17
Đủ tiêu chuẩn hỗ trợ năng lượng	S. Conn Gas	15
Giảm hóa đơn điều hòa nhiệt độ và tăng mức độ hài lòng của nhân viên	Tucson Electric	15
Đánh dấu các thiết bị điện và khí đốt bị hư hỏng SD	G&E	14

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

## SỬ DỤNG RDE ĐỂ DỰ ĐOÁN VÀ CHUẨN BỊ MỘT PHẢN ỨNG PR MẠNH MỀ ĐỐI VỚI KHỦNG HOẢNG

Khủng hoảng thường xảy ra khi chúng ít được ngờ tới nhất. Vì thế chúng ta cần phải chuẩn bị trước. RDE thúc đẩy quá trình chuẩn bị đó. Thực tế, nếu công ty PR chỉ đơn giản là nảy ra những ý tưởng (mà họ nghĩ là có hiệu quả), thì mọi dự đoán *có thể* thành công, nhưng thực tế có lẽ là không. Các ý tưởng có xu hướng chỉ phục vụ một ý đồ duy nhất, có lẽ là đáp lại một vấn đề đã rõ nào đó trong môi trường. Đôi khi, nỗ lực PR cũng đạt được mục đích; đôi khi lại không. RDE thúc đẩy nỗ lực PR mở rộng phạm vi, thường vì lợi ích cho tất cả những đối tượng liên quan.

Như trong các ví dụ trước ở cuốn sách này, chìa khóa để tối ưu hóa PR là nói những điều đúng với những đối tượng đúng, ở thời điểm đúng. Nhưng điều gì là đúng? Dữ liệu của chúng tôi thu được từ các công ty dịch vụ năng lượng khác nhau vào thời điểm khủng hoảng năng lượng ở California năm 2001 cho thấy rằng không hề có điều “đúng duy nhất”. Tuy nhiên, nếu công ty PR tìm hiểu xem các công ty dịch vụ năng lượng khác nhau nói gì, để ý đến những yếu tố liên quan đến sự thân thiện và trách nhiệm xã hội của công ty thì có thể nhanh chóng thấy được những phân khúc tư duy khác nhau (nói với ai) và những thông điệp cụ thể nào có tác dụng với từng phân khúc (nói điều gì).

Các dự án RDE *không cần thực hiện vào đúng thời kỳ khủng hoảng*. Có thể càng có lợi nếu giám sát được môi trường

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

- chẳng hạn, cứ ba tháng một - với một nghiên cứu nhỏ, chỉ sử dụng những yếu tố được cho là thích hợp nếu xảy ra khủng hoảng. Với nguyên tắc theo dõi định kỳ như vậy, tiếp theo là nghiên cứu thực tế, công ty PR sẽ có cơ sở dữ liệu về quy trình truyền tải thông điệp được cập nhật. Công ty không chỉ có được thông điệp mà còn biết được những thông điệp nào có hiệu quả và áp dụng cho những loại người nào. Những kiến thức như vậy đặc biệt có giá trị với những tổ chức phải xử lý các tình huống rủi ro cao, trong đó, họ phải sẵn sàng ứng phó với những phản ứng bất lợi từ chính phủ hoặc người tiêu dùng. *Giá trị của việc biết được ngay tức thì những gì cần nói (và nói với ai) vào những thời điểm khủng hoảng còn lớn hơn rất nhiều so với chi phí của một vài nghiên cứu RDE được thực hiện trên cơ sở đã lên kế hoạch sẵn.*

## THỊ TRƯỜNG MẤT NIỀM TIN: KIỂM LỜI TẠI PHỐ WALL NHỜ TRI THỨC

Để thị trường chứng khoán hoạt động, nhà đầu tư phải có những ý kiến khác nhau về một loại chứng khoán. Những thông điệp truyền thông nào giúp kích thích nhà đầu tư và giới phân tích mua, giữ hoặc bán cổ phiếu? Liệu RDE có thể giúp người ta hiểu được thế giới của những hy vọng và ước mơ, trong đó “những quyết định hàng tỉ đô la” được thực hiện ngay tại chỗ từ dù mọi loại thông điệp hay không?

Rất nhiều mô hình thị trường chứng khoán hiện nay vận hành nhờ sử dụng những quy tắc ra đời từ mô hình ứng xử

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

chứng khoán. Chẳng hạn, tùy vào giá chứng khoán biến đổi theo thời gian, một số chuyên gia xây dựng mô hình khẳng định rằng họ có thể dự đoán được những mô hình ứng xử chứng khoán có khả năng xuất hiện. Mặc dù họ không thể đưa ra một “quy tắc” đơn giản và dễ hiểu nhưng những quy tắc của họ thường có tác dụng.

Nhiều khi những tình huống (không nhất thiết chỉ giới hạn là các cuộc khủng hoảng) trên thị trường chứng khoán có thể được xác lập mô hình, nhưng không hề biết dễ dàng và gây ảnh hưởng đến phản ứng của người dân đối với tình huống. Hay là có nhi?

Mặc dù chúng ta tin tưởng các chuyên gia và không tin vào hiểu biết của quần chúng nhưng cây viết về kinh doanh của *The New Yorker* là James Surowiecki cho rằng “ở hoàn cảnh đúng, các nhóm cực kỳ thông minh và thường khôn ngoan hơn những người khôn ngoan nhất trong số họ”<sup>1</sup>. Ý của Surowiecki là kiến thức và hiểu biết thực sự của người dân, chứ không phải là cách khai thác tri thức thông qua phương pháp động não vẫn gây tranh cãi (xem *Chương 8 - Gene tư duy: Tư duy người tiêu dùng “trên giá hàng”*). Mặc dù một số cá nhân - thậm chí các chuyên gia - có thể biết rất nhiều, nhưng hiểu biết thực tế có thể tồn tại dưới dạng những “mảnh vụn” nhỏ nhoi trong đầu óc của nhiều người khác nhau. Bằng cách thu hút những phản ứng của họ trước một vấn đề và tính chi

<sup>1</sup> James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economics, Societies and Nations* (New York: Doubleday, 2004).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

số trung bình các mức xếp hạng của họ, hoàn toàn có thể đạt được “tín hiệu” từ “quần chúng” và trên thực tế, khá chính xác. Chúng ta có thể thấy nguyên tắc này được minh chứng bằng cách đề nghị một người vẽ một vòng tròn lặp đi lặp lại nhiều lần. Cách chứng minh trẻ con này, với một người vẽ hết vòng tròn này đến vòng tròn khác chồng lên nhau, sẽ nhanh chóng tạo ra một vòng tròn khá đẹp, mặc dù với rất nhiều hình ellipse méo mó và xấu xí. Cái vòng tròn hiện ra từ cả loạt hình ellipse được vẽ cầu thả. Bí quyết ở đây là trình bày vấn đề theo một cách thức giúp khai thác hiệu biết của đại chúng.

### KINH TẾ HỌC ỨNG XỬ VÀ PHÂN TÍCH THỰC NGHIỆM VỀ THÁI ĐỘ: Ý NGHĨA TỪ TRƯỜNG HỢP VIOXX

Năm 2004, có tin đồn rằng một trong những loại thuốc giảm đau mạnh nhất trên thị trường, Vioxx, của hãng Merck, có thể liên quan đến các trường hợp đột quỵ và một số tác dụng trái ngược của Vioxx chưa bao giờ được báo cáo một cách công khai cả. Vioxx từng là một sản phẩm bom tấn của Merck, với doanh thu 2,5 tỉ đô la năm 2003 và được bày bán rộng rãi như một giải pháp an toàn thay thế cho các loại thuốc như aspirin - vốn được biết là nguyên nhân gây ra viêm loét và xuất huyết dạ dày. Phản ứng mạnh mẽ trước thông tin này là điều ai cũng có thể đoán được: nhiều vụ kiện của cá nhân và tập thể chống lại Merck, thái độ quay ngược hẳn của công

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

chúng, phản ứng của Merck và các công ty dược khác trong lĩnh vực kinh doanh thuốc giảm đau và dĩ nhiên, tác động tất yếu đối với cổ phiếu của Merck và những công ty dược khác thuộc tập đoàn "Big Pharma".

Thực tế, đây là một tin thời sự quan trọng. *The New York Times* đưa tin về Vioxx hơn 400 lần trên các trang báo của mình chỉ trong 15 tháng sau khi tuyên bố định mệnh trên được đưa ra tháng Mười năm 2004. Đúng như dự đoán, những tin tức bất lợi được đưa ra trong các tuyên bố khác nhau từ FDA<sup>1</sup>, với những tuyên bố từ chính các công ty dược. Bất kỳ ai đang giữ cổ phiếu dược đều không thể yên tâm khi cổ phiếu bị tác động bởi những tin xấu đó. Dĩ nhiên, Merck chịu thiệt nhất.

Câu hỏi đặt ra ở đây cho chúng ta là trong một tình huống như vậy, RDE có thể áp dụng như thế nào, trong đó mức đánh giá không còn là "chấp nhận" mà là "bán, giữ hay mua" cổ phiếu. Tức là, nếu một cổ đông (hay một người quản lý quỹ đầu tư chẳng hạn) đọc được một thông điệp về tuyên bố của FDA và phản ứng của doanh nghiệp, đánh giá nó về xu hướng của người sẽ mua, bán hay giữ cổ phiếu đang có vấn đề, thì liệu có cách nào dự đoán được phản ứng để có

---

<sup>1</sup> Cục Thực phẩm và Thuốc men Hoa Kỳ (Food and Drug Administration - FDA) là cơ quan thuộc Bộ Y tế và Dịch vụ Con người của Hoa Kỳ, một trong những cơ quan chuyên trách cấp liên bang chịu trách nhiệm bảo vệ và tăng cường sức khỏe nhân dân thông qua điều tiết và giám sát an toàn thực phẩm, các sản phẩm thuốc lá, chất bổ sung dinh dưỡng, thuốc men bán theo đơn hoặc bán tự do, vaccin, sản phẩm sinh dược, sản phẩm thú y và mỹ phẩm. - ND

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

nhất của cổ đông tương lai (mua hoặc bán cổ phiếu từ các nhà đầu tư khác) không? Nếu chúng ta có thể tạo ra một cách tiếp cận như vậy thì RDE có thể tìm ra “ngôi nhà” tiếp theo của nó để dự đoán *cách hành xử đã nêu của cổ đông* đối với các cổ phiếu cụ thể. Một mô hình tạo ra từ RDE cho cách hành xử đối với cổ phiếu như vậy đem lại một bộ quy tắc mới về cách cổ đông kết hợp những thông tin có sẵn vào một quyết định mua/bán.

Giờ, cả chuỗi những gì cần làm trong một nghiên cứu RDE đã được trình bày vài lần, từ đồ ăn đến thẻ tín dụng và đồ họa. Tuy nhiên, lần này chúng ta đi chậm hơn một chút khi trình bày các dữ liệu, do có liên quan đến một số chi tiết hết sức tinh tế.

### BƯỚC 1: XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ VÀ CHUẨN BỊ TƯ LIỆU

Vấn đề là hiểu mối quan hệ giữa sức mua cổ phiếu tương lai với một số loại thông tin công khai có sẵn nhất định. Trong trường hợp của chúng tôi, thông tin công khai này gồm thương hiệu, các tuyên bố từ FDA về các vấn đề với thuốc giảm đau, tuyên bố của doanh nghiệp trực tiếp về những gì đang được tiến hành để giải quyết vấn đề và cuối cùng là những tuyên bố của các doanh nghiệp khác liên quan đến tình hình thuốc giảm đau. Loại thông tin này được xem là có ảnh hưởng đến ý kiến của ai đó về công ty, hiệu quả kinh tế tương lai của nó và do đó, ảnh hưởng đến phán đoán của người đó về giá trị tương lai của cổ phiếu công ty ấy. Điều quan trọng

nhất, đây là một giả định hợp lý và công bằng, mặc dù chắc chắn chưa phải là toàn bộ câu chuyện.

Chúng ta bắt đầu bằng việc *xác định các công ty và thương hiệu*. Chúng tôi muốn đi qua cả Vioxx của Merck để tiếp cận nhiều loại thuốc giảm đau hiệu lực cao khác, cũng như các loại thuốc bán tự do. Về cơ bản, chúng ta đang xem xét nhiều công ty khác nhau tiếp thị các loại thuốc giảm đau và là thành viên của một hệ sinh thái trong bối cảnh đang bị một cuộc khủng hoảng tác động.

Tiếp theo, chúng ta *thu thập thông điệp có sẵn từ các trang web của doanh nghiệp*. Chúng tôi giới hạn nguồn thông tin của mình chỉ ở loại thông tin mà một nhà đầu tư có thể tìm thấy khi sử dụng Google và có thể là lựa chọn đầu tiên cho một cố đồng hoặc một chuyên gia. Bản thân cách này đã tạo ra hàng trăm tuyên bố.

Sau đó, chúng tôi *giảm thông tin xuống thành một số câu có giới hạn*. Cần bảo đảm rằng những câu này phản ánh thông tin và sắc điệu sẽ được chấp nhận bởi chính phủ (FDA) hoặc bộ phận quan hệ với nhà đầu tư của công ty. Người ta kỳ vọng cố đồng có thể chú ý đến những câu này. Bằng cách lựa chọn các yếu tố xuất hiện trên các trang web, chúng ta có thể chắc chắn kết hợp loại thông tin này với những thông tin mà một cố đồng có thể được tiếp cận khi tìm hiểu về một công ty. Dĩ nhiên, chúng ta không thể biết chắc được rằng cố đồng thực tế sẽ nhìn thấy những thông điệp cụ thể này ở bên ngoài quá trình đánh giá thực tế.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

### BƯỚC 2: “TRỘN VÀ KHỚP” CÁC YẾU TỐ THEO MỘT THIẾT KẾ THỰC NGHIỆM ĐỂ TẠO RA MỘT TẬP HỢP CÁC THÔNG ĐIỆP

Bước này được thực hiện tự động bằng công cụ RDE, mà chúng ta đã biết là tạo ra một kế hoạch thiết kế riêng độc đáo cho từng đối tượng phản hồi. Mỗi thông điệp đi kèm với một câu hỏi đánh giá, lần này sẽ hỏi người phản hồi xem liệu người đó sẽ bán, giữ, hay mua cổ phiếu dựa trên những gì người đó đọc được. Các thông điệp khác nhau có tên công ty khác nhau, một số thông điệp không nêu tên công ty. Người tham gia không gặp vấn đề gì trong việc chọn mua hay bán bởi vì mua hay bán chỉ là một kiểu đánh giá khái niệm mà thôi.

### BƯỚC 3: THU THẬP ĐÁNH GIÁ TỪ NHỮNG NGƯỜI PHẢN HỒI

Nhiều cổ đông có tài sản để đầu tư, cho nên việc tìm những đối tượng tham gia phù hợp trong công chúng là khá dễ dàng. Trong nghiên cứu này, một trong những câu hỏi phân loại liên quan đến số tiền đầu tư sao cho dữ liệu có thể được phân tích bởi những người có giá trị ròng cao hoặc giá trị ròng thấp. Với dự án này, chúng tôi tập trung vào cộng đồng dân cư chung, với ít nhất là 5.000 đô la để đầu tư. Những người này được tuyển mộ bằng một thư mời điện tử và họ sẽ được đề nghị tham gia một nghiên cứu về thông điệp thuốc men.

Những người phản hồi không biết chủ đề cụ thể cho tới khi họ được giới thiệu tới buổi phỏng vấn thực tế. Chúng tôi đã giới thiệu dự án này theo hình thức gián tiếp để không gây chú ý đến thực tế rằng chúng tôi quan tâm đến việc mua cổ phiếu trong tương lai. Chúng tôi bố trí nghiên cứu RDE khi xem xét các phản ứng trước những phát hiện mang tính thử nghiệm như một cách hợp lý để che giấu mục đích thật của nghiên cứu.

#### **BƯỚC 4: PHÂN TÍCH KẾT QUẢ CỦA NGHIÊN CỨU VÀ XÁC ĐỊNH NHỮNG THÔNG ĐIỆP CHUNG KÍCH THÍCH Ý ĐỊNH MUA HOẶC BÁN MỘT CỔ PHIẾU**

Cho đến giờ, chúng ta đã đề cập đến các giá trị quan tâm - tỉ lệ những người tham gia quan tâm đến một ý tưởng hoặc thông điệp sản phẩm mới. Đối với cổ phiếu, chúng ta quan tâm đến cả hai khía cạnh của vấn đề - sức mạnh của cảm nhận đối với người sẽ mua so với người sẽ bán. Chẳng hạn, một thông điệp cụ thể hoặc thương hiệu/tên công ty đó khiến cho một người nói rằng người đó sẽ mua hoặc bán hay không? Vì mỗi khái niệm đều có một tên công ty nên chúng ta giả định rằng đánh giá mua/bán là nói đến cổ phiếu của công ty.

Quý vị có thể thấy thông tin này trong **Bảng 10.3**, cho thấy động lực của mỗi thông điệp. Các thông điệp từ FDA không làm tăng việc mua hoặc bán. Thương hiệu và công ty

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

đóng vai trò lớn hơn nhiều trong mức đánh giá mua/bán. Ví dụ, sản phẩm Advil của Wyeth làm tăng mối quan tâm đến việc mua cổ phiếu. Ngược lại, Vioxx của Merck khiến cho mối quan tâm mua giảm xuống. Hơn nữa, mặc dù các tuyên bố của FDA không có tác dụng nhiều nhưng phản ứng của doanh nghiệp lại có tác dụng nhiều hơn. *Những gì công ty nói sẽ làm có thể tạo ra sự khác biệt đối với cổ đông.* Đồng ý với FDA và dành một số lưu ý cho loại thuốc “đủ nhanh” có thể làm tăng sức mua mong muốn, giống như trong tuyên bố “Chúng tôi đồng ý với FDA rằng loại thuốc này có thể được sử dụng an toàn trong việc giảm đau. Người tiêu dùng không nên dùng quá liều chỉ định hay dùng sản phẩm quá thời gian quy định”.

**Bảng 10.3** - Các ví dụ về những yếu tố cho thông điệp thuốc giảm đau (danh sách không đầy đủ). Hằng số bổ sung là mức phản ứng trung bình để mua (>50) hoặc bán (<50). Các tiện ích thực tế cho thấy sức mạnh của thông điệp, đây đánh giá theo hướng mua (dương) hoặc theo hướng bán (âm).

	Yếu tố	Mua (+)/Bán (-)
	<i>Hằng số gia tăng (xu hướng bán hoặc mua, không có thông tin thêm)</i>	35

<i>Silo 1: Tên thuốc giảm đau và nhà sản xuất dược phẩm</i>		
A6	ADVIL của Wyeth	7
A5	ALEVE của Bayer	6
A2	CELEBREX của Pfizer	-2
A3	VIOXX của Merck	-7
<i>Silo 2: Tuyên bố của FDA</i>		
B4	FDA tin rằng lợi ích chung còn lớn hơn rủi ro khi sử dụng với những bệnh nhân đã được lựa chọn thích hợp như được chỉ định trên nhãn mác đã phê chuẩn	2
B5	FDA khuyến nghị rằng các bác sĩ nên tìm các liệu pháp thay thế cho bệnh nhân của mình	-3
<i>Silo 3: Hành động hoặc các bước tiếp theo đã được lên kế hoạch</i>		

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

C4	Nhà sản xuất sẽ tiếp tục làm việc với FDA để tài trợ cho một nghiên cứu và tiếp tục đánh giá dược phẩm này.	3
C2	Dược phẩm bị rút khỏi thị trường sau khi công ty phát hiện thấy rủi ro tim mạch lớn hơn ở những người đã sử dụng thuốc hơn 18 tháng.	-6
<i>Silo 4: Tuyên bố thực sự về sản phẩm</i>		
D1	Chúng tôi đồng ý với FDA rằng loại thuốc này có thể được sử dụng an toàn trong việc giảm đau. Người tiêu dùng không nên dùng quá liều chỉ định hay dùng sản phẩm quá thời gian quy định.	6

**CỔ PHIẾU CÓ PHẢN ỨNG KHÁC NHAU TRƯỚC CÙNG MỘT THÔNG ĐIỆP KHÔNG VÀ KIỂU BUỒN BÁN CHỨNG KHOÁN NÀY CÓ NGHĨA LÀ GÌ?**

Cho đến giờ, chúng ta đã xem xét các dữ liệu RDE như một khối lượng dữ liệu lớn, có lẽ được chia theo những nhóm người có tư duy khác nhau. Chúng tôi tìm kiếm các quy tắc

theo hướng đó, nhưng không tìm xem thông điệp nào có tác dụng cho một công ty dược cụ thể để làm tăng sức mua cổ phiếu mong muốn. Tức là, chúng ta biết cái gì có hiệu quả *nói chung*. Nhưng giả sử chúng ta quan tâm đến những gì sẽ xảy ra đối với các đánh giá cho một cổ phiếu cụ thể, chẳng hạn Merck. Các thông điệp làm được gì đối với các đánh giá mua/bán cho cổ phiếu Merck? Liệu một số thông điệp có đặc biệt hiệu quả trong việc tăng lượng bán cổ phiếu Merck không? Liệu một số thông điệp có đặc biệt hiệu quả trong việc tăng sức mua mong muốn với cổ phiếu Merck không? Nếu RDE có thể phát hiện ra *những phản ứng* cụ thể này giữa tên công ty và thông điệp thì chúng ta có một công cụ để tìm ra những thay đổi trong quan điểm đối với từng cổ phiếu, nhờ quá trình truyền thông gắn với cổ phiếu đó.

Chúng tôi sử dụng một cách tiếp cận rõ ràng để tìm ra cái gì có hiệu quả. Chúng tôi chia các khái niệm hoặc thông điệp theo tên công ty. Mỗi phân tích chỉ xem xét những khái niệm có tên của một công ty dược cụ thể. Sử dụng các nhóm khái niệm, RDE tạo ra một mô hình cho thấy các thông điệp khác có hiệu quả hay kém hiệu quả với những khái niệm có tên một công ty duy nhất.<sup>1</sup> Những thông điệp khác thay đổi và có thể là từ chính phủ liên quan đến những phát hiện hoặc chính sách (FDA) hoặc từ chính công ty (họ có kế hoạch phản ứng ra sao). *Khi thực hiện việc phân chia và lập mô hình này,*

---

<sup>1</sup> Alex Gofman, "Emergent Scenarios, Synergies, and Suppressions Uncovered Within Conjoint Analysis", *Journal of Sensory Studies* 21(4) (2006: 343 - 414).

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Chúng tôi phát hiện ra rằng cũng thông điệp bên ngoài ấy - tức là những thông điệp từ FDA, tạo ra ảnh hưởng khác nhau đối với phản hồi mua/bán, tùy thuộc vào công ty xuất hiện cùng với thông điệp. Hãy xem **Bảng 10.4** để biết một số tác động tương tác đặc biệt có thể có ý nghĩa rất lớn đối với hiệu quả cổ phiếu tương lai. Chẳng hạn, khi FDA nói rằng họ đang “đánh giá toàn bộ những nghiên cứu phòng ngừa” thì người tham gia có xu hướng nói rằng họ sẽ bán cổ phiếu Merck và mua cổ phiếu Wyeth. Nhưng khi FDA nói rằng họ “lo ngại về mức độ an toàn của toàn bộ dòng dược phẩm” thì điều ngược lại xảy ra. Merck được lợi hơn khi toàn bộ dòng thuốc giảm đau bị xem là có vấn đề.

**Bảng 10.4** - Các thông điệp tác động đến xu hướng mua hoặc bán cổ phần của các công ty dược cụ thể (các cột) như thế nào?

	PFIZER	MERCK	BAYER	WYETH
<i>Kiểu thông điệp: Những gì FDA công bố</i>				

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

FDA nói rằng họ đang đánh giá tất cả những nghiên cứu phòng ngừa có liên quan đến loại thuốc này để bảo đảm rằng những biện pháp phòng ngừa thích hợp được thực hiện	2	-2	-2	2
Giám đốc FDA nói cơ quan này lo ngại về mức độ an toàn của toàn bộ dòng dược phẩm này	1	2	-5	-2
<i>Kiểu thông điệp: Những gì công ty nói họ sẽ làm</i>				

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

<p>Mặc dù chúng tôi hoàn toàn tin tưởng có thể tiếp tục tiếp thị với nhãn mác mới khi kết hợp những dữ liệu mới, nhưng xét đến mức độ sẵn có của các liệu pháp thay thế và những vấn đề mà dữ liệu đặt ra, chúng tôi kết luận rằng việc tự nguyện thu hồi là trách nhiệm...</p>	-4	-9	3	4
<p>Sản phẩm thuốc được rút khỏi thị trường sau khi công ty thấy có nguy cơ tim mạch cao hơn ở những người đã sử dụng thuốc hơn 18 tháng.</p>	5	-2	8	9

Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

Nhà sản xuất tiếp tục tìm kiếm việc phê chuẩn một loại thuốc khác thuộc dòng sản phẩm này ở nhiều quốc gia, kể cả Hoa Kỳ.	-9	-9	6	6
Nhà sản xuất sẽ tiếp tục làm việc với FDA để tài trợ cho một nghiên cứu chính nhằm tiếp tục đánh giá sản phẩm thuốc này.	0	-10	6	7
Công ty hủy bỏ toàn bộ quảng cáo sau khi FDA đề nghị nhà sản xuất ngừng quảng cáo cho người tiêu dùng trong khi cơ quan này đánh giá thông tin mới về thuốc.	1	-3	8	13

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Nhà sản xuất tuyên bố rằng thuốc của họ sẽ có nhãn mác cảnh báo mới, kể cả một cảnh báo mạnh hơn, nay được nêu trong một ô màu đen.	0	-7	5	8
---	---	----	---	---

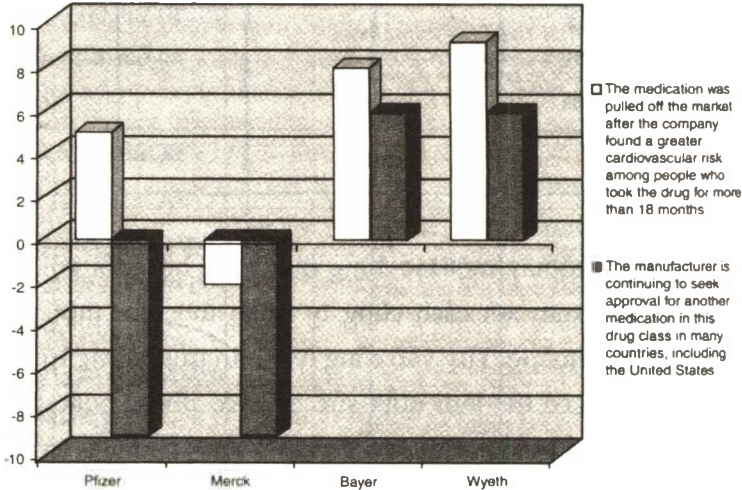
Chúng ta thấy một tác động mạnh mẽ hơn đối với sức mua/bán khi xem xét cách công ty phản ứng với một tình huống khủng hoảng. Tùy vào công ty, phản ứng tương tự của doanh nghiệp có thể làm tăng sức mua cổ phiếu hoặc thúc đẩy việc bán cổ phiếu. Chẳng hạn, khi phản ứng là “Nhà sản xuất sẽ tiếp tục làm việc với FDA để tài trợ cho một nghiên cứu chính nhằm tiếp tục đánh giá sản phẩm thuốc này”, thì việc gắn thông điệp này với Merck sẽ khiến người tham gia nói rằng họ sẽ bán cổ phiếu, nhưng lại khiến nhiều người tham gia nói rằng họ sẽ mua cổ phiếu Bayer hoặc Wyeth. Xin xem Hình 10.1 để thấy rõ tương tác công ty/thương hiệu với thông điệp PR này.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Xem thêm Howard Moskowitz và Alex Gofman, “Bare Market: Uncover Algebra of the Stock Market Mind”. *Marketing Research* 18(3) (Mùa thu 2006: 8 - 14).

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

**Hình 10.1** - Ví dụ về mức độ thay đổi trong xu hướng mua cổ phiếu tùy theo các thông điệp khác nhau của doanh nghiệp đối với bốn công ty. Thông điệp này cũng có tác động khác tùy thuộc vào sự kết hợp giữa công ty/thương hiệu với những gì đi kèm.



- Sản phẩm thuốc được rút khỏi thị trường sau khi công ty thấy có nguy cơ tim mạch cao hơn ở những người đã sử dụng thuốc hơn 18 tháng.
- Nhà sản xuất tiếp tục tìm kiếm việc phê chuẩn một loại thuốc khác thuộc dòng sản phẩm này ở nhiều quốc gia, kể cả Hoa Kỳ.

Kiểu phân tích này mang lại một viễn cảnh hoàn toàn mới cho RDE. Thay vì giải quyết sản phẩm hoặc phát triển

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

thông điệp, giờ RDE trở thành một công cụ mới đầy tiềm năng để quản lý thông điệp truyền thông. Thậm chí, triển vọng hơn, RDE trở thành công cụ cho nhà đầu tư dự đoán khả năng phản ứng của người tiêu dùng trước thông điệp của từng doanh nghiệp cụ thể khi gặp phải các tình huống tiêu cực.

### MỘT VIỄN CẢNH CỦA TƯƠNG LAI: QUỸ ĐẦU TƯ ĐƯỢC CHUẨN BỊ KỸ LƯỜNG

Liệu có thể phát triển một hệ thống “làm sạch” trang web định kỳ, xác định thông điệp cho một chủ đề cụ thể hướng vào sản phẩm để đưa cho báo chí và sau đó gửi những thông điệp này cho cổ đông hoặc các nhà quản lý quỹ đánh giá hay không?

Nếu câu trả lời “có” thì có vẻ hơi gượng ép, hãy xem xét thực tế rằng hầu hết các yếu tố của viễn cảnh này đã có sẵn. Ngày càng nhiều công ty và công nghệ dồn sức cho việc “làm sạch” trang web dành cho các ý tưởng mới. Các chương trình tìm kiếm web và các robot thuộc đủ mọi chủng loại khác nhau đang xâm nhập vào web (và có lẽ cả máy tính của quý vị mà quý vị không hề hay biết - nhưng điều này là bất hợp pháp). Lấy ví dụ, một công ty của Israel, Trendum, công bố một dịch vụ thường xuyên lọc web để xác định xem các ý tưởng phát triển như thế nào và truyền thông trình bày các câu chuyện ra sao.

Giờ chúng ta có thể hình dung ra bước tiếp theo rất rõ ràng. Những chương trình tìm kiếm web chuyên dụng

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

phát hiện ra nội dung cho một chủ đề cụ thể, cho dù chủ đề đó là thuốc giảm đau, iPod, hay bất kỳ thứ gì khác. Các chương trình tìm kiếm này có thể làm được những công việc nặng nhọc.

Khi tư liệu đã có, bước tiếp theo là tổ chức thông tin thành các silo và các yếu tố, theo đúng cách tiếp cận đã được mô tả trong cả cuốn sách này. Việc tổ chức thực sự không quá khó, mặc dù có quá nhiều thông tin đòi hỏi phải sàng lọc đáng kể. Tuy nhiên, rốt cuộc, chỉ trong một ngày, web sẽ được làm sạch, thông điệp chính cho nhóm sản phẩm được lựa chọn và các thông điệp văn bản được đưa vào công cụ RDE.

Bước tiếp theo chính là bước chúng tôi đã thực hiện ở đây: gửi phỏng vấn RDE cho cổ đông hoặc cho chuyên gia phân tích, hướng dẫn họ đọc các thông điệp và với từng thông điệp, hỏi đáp xem liệu họ sẽ mua, giữ hay bán cổ phiếu được đề cập. Nhiệm vụ rất rõ ràng, kết quả được gửi lại chỉ sau một đêm và được phân tích đầy đủ dưới hình thức một mô hình đã được tùy biến về quan điểm đối với một lĩnh vực cụ thể hoặc một loạt sản phẩm cụ thể<sup>1</sup>.

Tuy nhiên, ngoài tính đơn giản của cách tiếp cận này thì cần lưu ý một nhân tố khác nữa: quy mô. Việc tự động làm sạch web có nghĩa là sức mạnh của máy tính có thể được khai thác để tìm kiếm tư liệu thô và công cụ phân tích nội dung để phân loại. Các khuôn mẫu dễ xác lập cho RDE giúp

<sup>1</sup> Alex Gofman, Howard Moskowitz, Samuel Rabino và Don Lowry, "Stock Market Activity: Market Research Meets Applied Economics", trong *Tài liệu Hội nghị ESOMAR 2006 tại London*, London, 2006.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

cách tiếp cận thu thập kiến thức từ cổ đông và phân tích trở nên nhanh chóng và không tốn kém, sử dụng người dân trên toàn thế giới để thực hiện một dự án RDE. Những người thực hiện không cần phải là chuyên gia. Cuối cùng, các kết quả dễ hiểu - cái gì có tác dụng và cái gì không, những tương tác giữa thương hiệu và thông điệp - giúp cho chuyên gia phân tích cổ phiếu và cổ đông hiểu về những gì người ta nói rằng chắc chắn sẽ làm. *Công luận*, những quan điểm về từng loại cổ phiếu “hiện có”, có thể được so sánh với những gợi ý của giới phân tích, để quyết định xem ở đâu có cơ hội, ở đâu giới phân tích nói điều gì đó nhưng tiếng nói chung của quần chúng lại gợi ý điều hoàn toàn khác.

Tóm lại, một cơ hội thú vị xuất hiện. RDE có thể làm cho cơ hội đó trở thành hiện thực dựa trên kiến thức sẵn có.

-----

Giờ Allison đang làm gì? Sau nhiều đêm mất ngủ, bà quyết định chào bán công ty của mình. Rất tốt! Nhưng giờ bà lại có những lo lắng mới ngoài những vấn đề kinh doanh thường ngày của mình - làm cách nào xử lý một tình huống khủng hoảng, đặc biệt trong thời điểm nhạy cảm này trước khi chào bán lần đầu. Truyền thông và các đối thủ cạnh tranh thường bỏ qua những người thua cuộc. Nhưng họ không tốt bụng với kẻ thắng, những đối tượng thường xuyên bị soi mói để tìm ra bất kỳ bước đi sai lầm nào. Allison đã “quen” với những tin tức về các vụ kiện tụng chống lại các đồng nghiệp

trong lĩnh vực của bà. Liệu bà có trở thành nạn nhân kế tiếp không? Điều đó sẽ ảnh hưởng ra sao đến kế hoạch chào bán lần đầu? Liệu bà có thể chuẩn bị sẵn các kịch bản “phản ứng lập tức” cho các vấn đề trong đường lối kinh doanh của mình không? Nếu khủng hoảng xảy ra và bà có phản ứng tức thì và đúng đắn, bà có thể giải quyết được vấn đề không?

Thậm chí, ý tưởng về một cuộc khủng hoảng như vậy cũng khiến bà rùng mình. Allison cố gắng tránh nghĩ đến những phiền phức có thể xảy ra. Mặt khác, trong khi kết hợp nghiên cứu RDE ứng phó với khủng hoảng (dĩ nhiên, bà muốn chuẩn bị trước), bà nhận ra rằng mình có thể thực hiện một vài bước đi để ngăn chặn hoặc kiểm soát cuộc khủng hoảng tiềm tàng. Đây là một phần thưởng đáng ngạc nhiên; những bước chuẩn bị có nguyên tắc, mà bà đã rất quen, buộc bà phải nghĩ thật kỹ về vấn đề này. Và một vấn đề được nhận diện thích đáng là một vấn đề đã được giải quyết một nửa! Cho nên Allison quyết định thực hiện việc này thường xuyên, vừa chuẩn bị sẵn kiến thức cho những thông điệp đúng vừa nghĩ đến một số hành động phòng bị.

Giờ bà nghĩ rằng mình có thể thử xác định thời điểm đúng để thực hiện chào bán lần đầu bằng cách xác lập những kịch bản khác nhau về thị trường và công ty. Ai biết chứ? Bà có thể thành công...

# Chương 11

## Công ty TNHH Asia Calling: Góc độ Trung Hoa

**M**ột câu được truyền tụng trong giới tội phạm Nga là kẻ nào với hai tay không thì cũng không thể chịu nổi một cú nện trực tiếp của một viên gạch to. Đưa ý nghĩa đó sang *chính sách thực dụng* hiện nay, gã khổng lồ đang thức giấc có tên là BRIC (Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc) đang phủ bóng lên đầu người dân châu Âu. Đúng là người ta không thể trực diện hứng cú nện của một viên gạch.<sup>1</sup> Nhưng một số võ sư chuyên nghiệp thì có thể làm được việc đó. Để làm vậy - ít nhất, như chúng ta thấy trong các phim của Jackie Chan - những võ sư bị thách đấu bởi một kẻ thù truyền kiếp

---

<sup>1</sup> Ở đây tác giả chơi chữ, sử dụng từ đồng âm "brick" (viên gạch) với BRIC (Brazil, Russia, India, China). - ND

nhận ra rằng họ cần phải nhanh nhẹn hơn, được rèn luyện tốt hơn, khôn ngoan hơn và được chuẩn bị kỹ hơn so với các đối thủ của mình. Họ phải tinh thông và mẫn cảm hơn, nắm bắt được các thủ thuật nhanh chóng hơn so với đối thủ của mình. Chỉ cần đi trước một bước so với đối thủ là đã có sự khác biệt giữa sống và chết.

Từ sân sau gia công của thế giới, Trung Quốc - cũng như ba thành viên còn lại của nhóm BRIC - đang nhanh chóng vươn lên như một chủ thể kinh tế hùng mạnh, không chấp nhận vai trò hiện nay của mình. Cho đến giờ, các nhà sản xuất của Trung Quốc đã học được cách sản xuất ra nhiều sản phẩm khác nhau một cách hiệu quả, liên tục cải tiến chất lượng sản phẩm. Bước tiếp theo của các doanh nghiệp Trung Quốc sẽ là thiết kế và sản xuất ra những sản phẩm của chính họ, cả cho thị trường nội địa lẫn xuất khẩu. Trung Quốc ngày nay, với tư cách một dân tộc, đang càng trở nên tham vọng. Người Trung Quốc không cam chịu là những kẻ bắt chước, với những bước “đi tắt đón đầu” ngày càng tốt hơn. Là một quốc gia, Trung Quốc muốn học được cách thiết kế mọi thứ giống như phương Tây - và làm ra những sản phẩm còn tốt hơn, đặc sắc hơn, rẻ hơn và cuối cùng là có khả năng đe dọa hơn nữa đối với phương Tây nhờ sức hấp dẫn người tiêu dùng. Theo ngôn từ của Micheal Dunne, Chủ tịch công ty tư vấn Automotive Resources Asia, “Người Trung Quốc thành lập các liên doanh chỉ với một mục đích: học cách tự làm một ngày nào đó. Ngày đó là bây giờ”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Gordon Fairclough, “GM’s Partner in China Plans Competing Car”, *The Wall Street Journal*, 5/4/2006.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Chi phí lao động rẻ đưa Trung Quốc vào một vị thế rất có lợi. Thiếu kinh nghiệm khiến họ bị tụt hậu. Nhiều nhà thiết kế phương Tây giờ làm việc cho các công ty Trung Quốc. Nhưng với người Trung Quốc, đây không phải là một chiến lược lâu dài - đây chỉ là bước khởi đầu, một kinh nghiệm học hỏi từ những công ty "có kinh nghiệm nhưng chậm chạp và trì trệ" ở phương Tây. "Thời kỳ đói khát", khi người tiêu dùng Trung Quốc hân hoan mua bất kỳ thứ gì xuất hiện trong các cửa hàng sau tình trạng "thiếu hụt" hàng hóa kéo dài hàng thế hệ, đã qua. Khách hàng địa phương có những lựa chọn tương tự những gì người phương Tây có. Để chinh phục họ, các nhà sản xuất và tiếp thị mới nổi phải hiểu được tư duy của họ. Và điều này phải được thực hiện một cách không gây đe dọa, để những người trả lời không "im bật", điều vẫn thường xảy ra tại những quốc gia như Trung Quốc khi người dân đụng phải những câu hỏi trực tiếp.

RDE vận hành nhanh và kín đáo, tạo ra những kết quả cụ thể và quan trọng nhất, là hoàn toàn không lệ thuộc vào đường biên giới, nền văn hóa và kiến thức thị trường trước kia.

### CÁC CƠ HỘI MỚI CHO RDE TẠI TRUNG QUỐC VÀ CÁC LÝ DO NÓ SẼ THÀNH CÔNG

Trung Quốc là một địa điểm lý tưởng cho việc triển khai.

• **Lý do 1:** Các nhà thiết kế Trung Quốc muốn có những ý tưởng mới mẻ về sản phẩm. Một số ý tưởng có thể là những

cải biến của phương Tây cho những thị trường địa phương (không chỉ lớn về quy mô mà còn vô cùng đa dạng, từ nơi này sang nơi khác và đòi hỏi phải địa phương hóa sản phẩm); số khác lại là những sản phẩm hoàn toàn mới. Các nhà thiết kế cần nguồn vào từ hàng nghìn người tại nhiều địa phương. Hơn nữa, các nhà thiết kế cần thông tin thật nhanh - thực sự rất nhanh. Câu trả lời là nhờ bản chất nhanh, quy mô và hiệu quả của RDE. RDE không mang tính đe dọa. Những người trả lời chỉ cần đánh giá các ý tưởng hoặc sản phẩm khác nhau trên một thang đo mức độ ưa thích hoặc ý định mua sắm.

• **Lý do 2:** Ở các địa phương của Trung Quốc hay ở các nước châu Á khác, các nhà thiết kế có thể sử dụng RDE với chi phí lãi tương đối nhỏ. Nếu tính đến quy mô dân số và sức mua ngày càng tăng thì RDE hoàn toàn là hướng đi đúng cho Trung Quốc.

• **Lý do 3:** Người tiêu dùng Trung Quốc vẫn e sợ khi được hỏi những câu hỏi trực tiếp. Phản ứng bản năng của họ là phải đúng về mặt chính trị và làm vui lòng người phỏng vấn, vốn có liên hệ với các quan chức chính quyền, khiến cho hầu hết các phương pháp nghiên cứu thị trường khác, đặc biệt là những phương pháp định tính, kém hiệu quả rất nhiều so với ở những nước khác và đôi khi, trở nên vô giá trị.

• **Lý do 4:** Sẽ đỡ tốn kém hơn nhiều để tạo ra và phân tích RDE tại Trung Quốc cho người Trung Quốc, so với chi phí mà các công ty Âu hoặc Mỹ phải chi ra khi cố gắng thực hiện nghiên cứu về Trung Quốc từ nước họ.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

• **Lý do 5:** Trung Quốc không có lịch sử về các phương pháp tiếp cận “đạt chuẩn hóa” để hiểu người tiêu dùng. Do đó, các nhà sản xuất Trung Quốc không bị cản trở bởi quy trình vốn kìm hãm những ý tưởng mới để bảo đảm “quá trình hài hòa”.

• **Lý do 6:** Trong những năm qua, các nhà máy Trung Quốc đã làm ra mọi loại hàng hóa mới cho các thị trường địa phương. Nhưng làm cách nào để có thể tiếp thị chúng? Người dân Trung Quốc rất chú ý đến chi phí và giá trị. Đây là những “yếu huyệt” để kích thích mối quan tâm của họ, ngoài chiến lược đơn giản là hạ giá? Làm cách nào quý vị thiết kế được những bao bì để thuyết phục người tiêu dùng lựa chọn sản phẩm? Có khoảng 20 triệu khách hàng ở Thượng Hải, 15 triệu ở Bắc Kinh... Làm cách nào nhà sản xuất tạo ra những bao bì khác biệt giữa Thượng Hải và Bắc Kinh đồng thời có thể thay đổi mười lần trong hai năm để bắt kịp những xu hướng mới? RDE cung cấp một giải pháp rất dễ dàng và nhanh chóng cho vấn đề đó.

• **Lý do 7:** Sau khi chinh phục Trung Quốc và phần còn lại của châu Á bằng những thương hiệu thiết kế trong nước, các doanh nhân Trung Quốc sẽ hướng nỗ lực của họ tới phương Tây. Điều này cũng có thể xảy ra đồng thời với quá trình mở rộng châu Á. Chúng ta thấy điều này đang diễn ra với các thương hiệu Hàn Quốc như Samsung và LG, vốn ngày càng nổi bật ở phương Tây. Những doanh nghiệp này cần sự hiểu biết sâu đối với các sản phẩm mới cho thương hiệu

của họ. Sản phẩm đó là gì? Sản phẩm đó nên được quảng bá ra sao? Nếu Trung Quốc tự thiết kế, sản xuất và tiếp thị cho cả thế giới thì làm cách nào họ xác định được cần làm gì, nói gì và trưng bày gì? Quan trọng hơn nữa, làm cách nào họ có thể làm được việc này trên thực tế, thay đổi các sản phẩm, thông điệp và bao bì để đáp ứng các điều kiện của địa phương và những cạnh tranh đầy rẫy? Mặc dù các sản phẩm Trung Quốc có thể tìm thấy ở khắp mọi nơi, nhưng các nhà tiếp thị Trung Quốc hiện có rất ít kiến thức về thị trường châu Âu hoặc châu Mỹ. Nhiều người trong số họ bị hạn chế về mặt chi phí để có thể thuê được một công ty đặt tại châu Âu hoặc Mỹ đã có tên tuổi tiến hành nghiên cứu về vấn đề này. Giải pháp là gì? RDE - một kiểu RDE đại chúng, tiết kiệm được tiến hành từ Trung Quốc.

• **Lý do 8:** Về bản chất, người Trung Quốc rất giỏi kinh doanh. Một công ty cung cấp hiệu quả những kiến thức sâu về phương Tây đang sắp thành công lớn. Các công ty khác ở Trung Quốc sẽ gõ cửa công ty họ thường xuyên. “Lựa chọn hấp dẫn nhất cho loại máy này ở Đức là gì? Tôi có thể sản xuất ra nó với giá rẻ, nhưng tôi không biết làm gì. Làm thế nào tiếp thị nó? Đóng gói nó ra sao?” Toàn bộ công việc này có thể tiến hành từ xa tại Trung Quốc với chi phí thấp và rất hiệu quả, chỉ trong một đêm.

Thay vì tiếp tục liệt kê những lý do, chúng ta hãy cùng xem RDE vận hành như thế nào trong một thế giới cạnh tranh, trong đó việc có kiến thức sớm về nhu cầu và mong muốn của khách hàng có thể dẫn tới những lợi thế lớn.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Trước hết, chúng ta hãy cùng xem xét các vấn đề ngôn ngữ một chút. Quý vị sẽ thấy điều này trong một phút nữa. Quý vị đã bao giờ thử học một vài từ bằng một ngoại ngữ nào đó trước khi thực hiện chuyến đi tới châu Âu, khu vực Caribbean, hay Nam Mỹ chưa? Quá đơn giản để học và sử dụng từ *hola* trong tiếng Tây Ban Nha, *bonjour* trong tiếng Pháp, hay *buon giorno* trong tiếng Italia. Nhiều vị khách đã làm được việc này rất thành công và được đền đáp bằng những nụ cười niềm nở từ người dân địa phương. Người Tây Ban Nha và người Italia rất vui khi nghe thấy quý vị cố gắng nói ngôn ngữ của họ, mặc dù đừng thử việc này ở Pháp trừ khi quý vị biết rất rõ tiếng Pháp. Ở những vùng xa xôi hơn, người ta thậm chí còn *mong quý vị* nói và hiểu ngôn ngữ của họ. Một số độc giả “đơn ngữ” có thể nhớ lại những khoảnh khắc bối rối và bất lực ở đâu đó tại một vùng đất xa lạ khi câu hỏi nhũn nhặn của họ kiểu như “*Barcelona direcció... please?*” được trả lời bằng cả một chuỗi lê thê nhưng đầy nhiệt thành - bằng tiếng Tây Ban Nha, dĩ nhiên. Hầu hết người Mỹ chưa bao giờ học ngoại ngữ bởi vì họ mong *những người khác* nói tiếng Anh.

Đây không phải là trường hợp ở Trung Quốc. Trước một chuyến đi tới Trung Quốc, một trong hai tác giả (AG) đã cố gắng hoàn thiện câu *Ni hao* (“xin chào” bằng tiếng Trung) với sự giúp đỡ của một nhân viên bàn ngữ. Theo ý kiến của nhân viên này, nghe cũng khá thuyết phục và gần với cách phát âm chuẩn. Nhưng, thật buồn là bất kỳ cố gắng nào để

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

chào người dân ở Trung Quốc với hai từ *Ni hao* đều không thành. *Không phải* là phát âm (trên thực tế vốn rất khó) gây ra vấn đề này. Người dân ở Trung Quốc *không kỳ vọng người nước ngoài nói tiếng Trung Quốc*. Phải chăng điều này là do chỉ có một số lượng rất ít người nước ngoài tìm cách học tiếng Trung Quốc?

Đồng thời, hàng triệu người châu Á đã chuyển tới châu Âu và Hoa Kỳ và nhiều người trong số họ đồng hóa khá thành công. Từ các doanh nhân Ấn Độ ở Thung lũng Silicon đến các nhà khoa học và nhân viên kế toán Trung Quốc, nhiều ví dụ cho thấy người châu Á thích nghi rất nhanh ở quê hương mới của mình. Có bao nhiêu người phương Tây đồng hóa vào Trung Quốc ở mức độ tương tự?

Điểm mấu chốt: Một công ty Trung Quốc có cơ hội thành công trong một lĩnh vực tri thức tiếp thị tốt hơn các đối thủ cạnh tranh ở phương Tây. Tại sao điều này lại chưa xảy ra? Chỉ cần đợi một hai năm nữa thôi. Giới doanh nhân Trung Quốc sẵn sàng hiểu *cả hai* thế giới và nói *nhều* ngôn ngữ. Họ không kỳ vọng người khác học tiếng Trung Quốc. Họ háo hức học ngoại ngữ mới, thậm chí nếu việc này không hoàn hảo từ lúc đầu. Các trường ngoại ngữ đang bùng nổ ở Trung Quốc, đủ để minh chứng rằng Trung Quốc đang nhìn về phía trước.

Chúng tôi chứng minh điều này bằng câu chuyện ngắn về một công ty mà chúng tôi gọi là Công ty TNHH Asia Calling hoặc ACL. Đặt trụ sở chính tại một tòa nhà chọc trời siêu hiện đại tại quận Phố Đông (Pudong) ở Thượng Hải nhìn

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

xuống sông Hoàng Phố tấp nập, ACL có đội ngũ nhân viên là những người tốt nghiệp đại học địa phương, trẻ trung, đầy nhiệt huyết và hoài bão. Họ thừa nhận rằng họ cần học và muốn học.

Trên thực tế, càng học càng tốt. ACL cũng thuê một số cựu cán bộ quản lý từ các nhà sản xuất hàng đầu, cho nên sâu trong doanh nghiệp ở ACL là một kiến thức rất chắc về cách vận hành của các doanh nghiệp. Ban đầu, ACL làm việc rất chặt chẽ với một lãnh đạo trong lĩnh vực tiếp thị đến từ Hoa Kỳ để có được tri thức, công nghệ và phương pháp. Giờ ACL vẫn cấp phép cho một số thiết bị, nhưng chắc chắn không còn lâu nữa - phát triển phần mềm ở Trung Quốc sẽ không còn tốn kém. ACL cũng đã thiết lập các quan hệ làm ăn rất tốt với một vài công ty chuyên cung cấp các nhóm tham gia khảo sát trên khắp thế giới. Việc tuyển mộ những người tham gia khảo sát trên web rất minh bạch, dễ dàng, nhanh chóng và dĩ nhiên hiệu quả về chi phí.

ACL có một nhiệm vụ rất đơn giản: hiểu tư duy của khách hàng tiềm năng ở bất kỳ đâu trên thế giới; xét về mặt đặc điểm và mô tả sản phẩm hoặc dịch vụ và chuyển kiến thức này lại cho các nhà máy là khách hàng của họ tại Trung Quốc/ Đông Nam Á hoặc cho các nhà cung cấp dịch vụ gia công ở Ấn Độ. Một số khách hàng của ACL cần sản xuất ra những sản phẩm mới mẻ với thế giới và muốn có một nhà máy Trung Quốc thiết kế và sản xuất chung theo tiêu chuẩn của khách hàng. Số khác lại cần tạo ra một dịch vụ ở hải ngoại cho các

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

trung tâm chăm sóc khách hàng (Call center) về một nhóm sản phẩm cụ thể nhưng không cần biết sử dụng ngôn ngữ nào để giúp cho những lời mời chào của trung tâm hấp dẫn khách hàng là doanh nghiệp. Những khách hàng này (khách hàng doanh nghiệp) và người tiêu dùng (người sử dụng sản phẩm/dịch vụ) sinh sống ở nhiều quốc gia khác nhau. Nhiều khách hàng của ACL đến từ phương Tây, rất muốn mở rộng lời mời chào của họ tới các thị trường rộng lớn đang nổi lên ở châu Á.

ACL nhận thấy RDE hoàn toàn thích hợp với mục tiêu của họ. Sử dụng mối quan hệ rất tốt của mình với *các công ty sản xuất, các công ty tiếp thị khách hàng và người tiêu dùng Trung Quốc*, ACL đã có chỗ đứng vững chắc để phục vụ các nhu cầu khách hàng trên toàn cầu. ACL chấp nhận công nghệ RDE, mà họ dùng để kiểm nghiệm các phản hồi đối với những ý tưởng bài trí phòng ngủ, lấy ví dụ, trong nhóm khách hàng Hoa Kỳ và Canada. Cho dù công ty tiếp thị đặt tại Hà Lan và Thụy Điển còn các nhà máy sản xuất nằm tại Trung Quốc và Malaysia, khách hàng vẫn có thể cư trú tại một địa điểm thứ ba hoặc thậm chí nhiều địa điểm khác nhau trên thế giới.

RDE giúp ACL hoàn thành ít nhất bốn công việc khác nhau, tất cả đều làm tăng sức cạnh tranh của công ty. Hãy xem những ví dụ này của ACL:

• **Kiến thức cạnh tranh trên toàn thế giới, giống như một dịch vụ cho các nhà sản xuất** - Các công ty trên khắp thế giới cần biết các xu hướng là gì. Thay vì tiến hành công việc *không theo thể thức*, ACL cho phép nhiều công ty tài trợ các dự

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

án trong vòng nửa năm, trong đó ACL “làm sạch” internet để phát hiện xem những loại sản phẩm, đặc điểm, thông điệp truyền thông và thậm chí đồ họa nào được đưa ra cho khách hàng. Bằng cách nhanh chóng tiến hành cùng một nghiên cứu RDE ở nhiều quốc gia, trong hai tuần, ACL tạo ra một cơ sở dữ liệu cho thấy những ý tưởng có hiệu quả và những ý tưởng nào không. Tập hợp cơ sở dữ liệu được chuẩn hóa này chính là cơ sở dữ liệu Pygmalion của ACL.<sup>1</sup> Pygmalion cho biết những gì có hiệu quả tại từng quốc gia và những phân khúc tư duy nào tồn tại. Vì RDE làm cho kiến thức cạnh tranh đó trở nên dễ dàng nên các công ty sử dụng cơ sở dữ liệu Pygmalion để xác định và theo sát các xu hướng và cơ hội.

• **Nhu cầu của khách hàng được đưa vào thiết kế sản phẩm trên toàn thế giới** - Có lẽ công việc quan trọng nhất của ACL là biến những mục tiêu tiếp thị từ các công ty khách hàng thành các ý tưởng sản phẩm và cung cấp những thông số kỹ thuật ở dạng ý tưởng này cho các nhà sản xuất Trung Quốc. ACL làm việc với một công ty tiếp thị khách hàng để xác định cơ hội, xây dựng cấu trúc của các khái niệm kiểm nghiệm (sản phẩm trông như thế nào và nó cần có những đặc điểm gì), quảng bá sản phẩm mẫu với các lựa chọn thay thế, kiểm nghiệm với nhóm đối tượng đích ở bất kỳ đâu trên thế giới, thu thập kết quả và cung cấp cơ sở dữ liệu cho các

---

<sup>1</sup> Dựa trên truyền thuyết kinh điển, *Pygmalion* của Bernard Shaw (còn được biết đến như là hài kịch *My Fair Lady*) là câu chuyện về việc dạy một cư dân ở London nói và hành xử đúng mực.

nhà sản xuất Trung Quốc.<sup>1</sup> Chuỗi hoạt động phát triển kiến thức này, từ cơ hội thị trường đến tư duy khách hàng, đến các thông số kỹ thuật cho nhà máy, có thể mất chỉ vài ngày đến một hoặc hai tuần, tốc độ cần để tồn tại và phát triển trong thị trường cạnh tranh ngày càng cao.

• **Tư liệu quảng cáo được tạo ra cho tiếp thị và bán hàng** - Như trong trường hợp kiến thức cạnh tranh, RDE xác định các thông điệp bán - hoặc ít nhất là thu hút người tiêu dùng và thúc đẩy họ mua. ACL tiến hành những dự án này trong nhóm đối tượng đích, xác định những thông điệp (xem *Chương 4 - Làm thế nào khiến mọi người cảm thấy hài lòng ngay cả khi họ phải trả thêm tiền*) và hình ảnh cụ thể (xem *Chương 7 - Kết nối thiết kế lạnh và khoa học nóng*) có ảnh hưởng nào đến khách hàng. Một lần nữa, RDE nhanh chóng phân tích các khách hàng đích. ACL không cần phát triển một vốn hiểu biết sâu sắc về các khách hàng đích này. Trong hầu hết các trường hợp, sự nỗ lực trên diện rộng, tốn kém, chậm tiến hành và khó thành công ấy không phù hợp và cũng không hiệu quả đối với thế giới ngắn hạn ngày nay. Vào thời điểm công việc nhọc nhằn đó được tiến hành, cơ hội chắc chắn sẽ bị bỏ lỡ và ý tưởng sẽ trở nên lỗi thời. Thay vào đó, ACL muốn biết chính xác cái gì có tác dụng *lúc này*. Hiểu biết về các lý do tại sao có được khi ACL thấy cái gì có tác dụng, nhưng sức mạnh thật sự của RDE là xác định các chi tiết cho quảng cáo trên thực tế.

• **Thông điệp truyền thông tối ưu hóa trên thực tế trong thế giới quảng cáo** - Được trang bị RDE, ACL làm việc với các

---

<sup>1</sup> Chúng ta đã thấy cách tiếp cận này trong thực tiễn xuyên suốt cuốn sách, đặc biệt trong Chương 6 nói về cải tiến.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

khách hàng để tối ưu hóa những lời chào mời của họ, sử dụng hình thức quảng cáo dựa trên tìm kiếm. Các cơ chế tìm kiếm hiện này (như Google) đem lại rất nhiều lợi nhuận (và thậm chí lợi nhuận còn lớn hơn cho các khách hàng) từ những tìm kiếm phải trả tiền, gọi là quảng cáo từ tìm kiếm. Sử dụng cơ chế RDE và API Ad-Words Google, ACL thay đổi rất có hệ thống kết cấu của những quảng cáo từ tìm kiếm. Cách tiếp cận RDE giờ đây xác định rõ cái gì hiệu quả trong các quảng cáo dựa trên tìm kiếm và trong việc tự tối ưu hóa. Những ý tưởng có tác dụng trong một tìm kiếm, chẳng hạn những gì làm tăng số lần bấm chuột máy tính, được xác định và duy trì. Hệ thống làm việc với hàng nghìn kết hợp trên thực tế - lại một lần nữa, một ứng dụng đơn giản của tư duy RDE và công nghệ RDE.

Rõ ràng, ACL - một công ty của tương lai (chỉ một hoặc ba năm nữa) cung cấp nhiều ứng dụng RDE liên quan đến kinh doanh cho cộng đồng. Trong một số trường hợp, ứng dụng RDE thậm chí còn tạo ra một đột phá thật sự, như với quá trình tối ưu hóa nội dung thực tế dựa trên RDE, động năng và động lực... Điểm cốt yếu là công nghệ đó gắn với người dân, được thúc đẩy bằng thực tiễn kinh tế và không hề bị cản trở bởi những phương pháp khó thay đổi, có thể tạo ra một "máy nghiền". Cái máy nghiền đó hút tư duy người tiêu dùng và nhà ra những sản phẩm siêu hạng, được chế tác rất kỹ càng cho phù hợp với người tiêu dùng trên khắp thế giới.

Con đường này không phải là xa lộ bằng phẳng bảo đảm đưa quý vị đến đích. Marco Bevelo, Giám đốc Chiến

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

lược thuộc Philips Design, từng nói “Trung Quốc có thể đứng đầu thế giới một ngày nào đó, nhưng sẽ không dễ dàng cho họ... Quý vị cần hiểu cái gì có sức hấp dẫn, cái gì thu hút mọi người, cái gì làm cho mọi người mơ ước”<sup>1</sup>.

Đồng nghiệp của Marco, Murray Camens, Phó chủ tịch của Philips Design, cảnh báo rằng các công ty Trung Quốc có thể phải đối mặt với thảm họa nếu họ không hiểu tính phức tạp của người tiêu dùng. Ông tin rằng “nếu các công ty Trung Quốc muốn đạt được thành công ở mức độ toàn cầu, họ sẽ cần học cách xác định thị hiếu và mong muốn của người tiêu dùng, sau đó còn học cả cách đáp ứng những yêu cầu đó”.

Ngược lại, các công ty nước ngoài đang tìm cách mở rộng thị trường của mình tới Trung Quốc và các thị trường đang phát triển khác, “không nên giả định rằng rẻ hơn tức là tốt hơn”. Và họ cần thực hiện công việc của mình một cách chăm chỉ.<sup>2</sup>

Và đây chính là những gì ACL làm rất tốt: lấp đầy khoảng trống giữa nền sản xuất Trung Quốc với các khách hàng ở cả hai bên đường biên giới. Các doanh nghiệp Trung Quốc sẵn sàng cho một sự cạnh tranh quyết liệt. “Tốc độ của thị trường... và tính chất khó lường - đó không phải là một nơi cho những kẻ nhát gan”, Gavin Heron, Giám đốc Quản lý

---

<sup>1</sup> “Philips Design Execs Say Chinese Firms Face Challenges”, *Plastics News* (12/7/2005):

[www.plasticsnews.com/china/philipsdesign](http://www.plasticsnews.com/china/philipsdesign)

<sup>2</sup> Sách đã dẫn.

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

TBWA Thượng Hải của Tập đoàn Omnicom nói.<sup>1</sup>

Người dân thường sợ điều gì đó *có thể xảy ra*, điều gì đó mà họ chưa biết. Và họ trở nên cương quyết hơn khi thực tế phải đối mặt với vấn đề đã hiện hữu. Chúng ta có nên sợ khối BRIC đang vươn lên? Thực tế, chuyện này không thành vấn đề: Đây không phải là một mối đe dọa; đây là một thực tế. Chúng ta phải sống với nó. Cũng như thực tế các công việc gia công IT ở Ấn Độ. Đáng sợ ư? Trong trường hợp đó, tại sao các công ty Mỹ vẫn tìm cách tuyển mộ các chuyên gia phát triển phần mềm giỏi ở trong nước?

Phương Tây có thể làm gì? Câu trả lời tốt nhất: Hãy cố gắng đi trước một bước.

---

<sup>1</sup> Geoffrey A. Fowler, "Agencies Find China Land of Opportunity and Unhappy Clients", *The Wall Street Journal*, 17/3/2006.

## Chương 12

### “Thế giới mới can trường!” của RDE

**H**ai người thợ săn chuẩn bị vào rừng để săn cọp. Một trong số họ đi đôi giày nhẹ và rất thoải mái, trong khi người kia đi đôi ủng cũ nặng nề. “Anh có nghĩ nó sẽ làm cño anh chạy nhanh hơn con hổ nếu nó đuổi chúng ta không?”, người thứ hai hỏi. “Không”, người kia nói, “Tôi chỉ cần chạy nhanh hơn *anh* thôi”.

RDE thường cho phép các “thợ săn tóm được con hổ” trước. Trong các trường hợp tệ hơn, ít nhất nó cũng cho người sử dụng đi trước một bước so với đối thủ, một khoảng cách đủ để thành công - hoặc ít nhất là sống sót.

Cuốn sách này hướng dẫn chúng ta đi cả một hành trình từ đồ ăn tới tạp chí, từ chính trị đến thị trường chứng khoán, từ các nhà máy Hoa Kỳ vào những năm 1950 đến các nhà máy

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

ở châu Á trong tương lai gần. Chúng ta đã thấy những câu chuyện về các công ty sử dụng RDE để hiểu cách làm ra một sản phẩm, cách hiểu sức mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh và cách cải tiến trên cơ sở bền vững. Chương cuối cùng này đánh giá những gì chúng ta có được từ RDE, những gì chúng ta đã học được và từ đó sẽ đi đến đâu. Hãy lưu ý rằng những câu chuyện từ các dự án thực tiễn này được lựa chọn từ hàng nghìn nghiên cứu thành công, trong đó các tác giả tham gia qua nhiều năm, trong hàng chục lĩnh vực khác nhau, từ đồ ăn đến khách sạn, xe hơi đến điện thoại di động, đồ trang sức đến đồ đạc, xuất bản đến các chương trình thương mại trên truyền hình và nhiều thứ khác.

### CÁC CÂU HỎI VÀ CÂU TRẢ LỜI VỀ RDE

Sau khi đã đọc những câu chuyện về nhiều người khác đang được lợi từ RDE, quý vị có thể đang cân nhắc việc thử nó. Dĩ nhiên, có sự khác biệt giữa việc đọc và thực hiện, nhưng trong trường hợp RDE, khoảng cách không quá lớn - thậm chí nếu không có được những kết quả tốt nhất trong lần thử đầu tiên, quý vị càng chắc chắn sẽ thành công hơn ở lần tiếp theo. Và nếu quý vị vẫn có những câu hỏi, hãy đọc phần này - chúng tôi sẽ cố gắng trả lời chúng.

#### CÂU HỎI 1: CÓ KHẢ THI KHÔNG?

Những vấn đề này có thể được giải quyết bởi những doanh nhân bình thường hay không? Câu trả lời là “Có”.

Bất chấp ý muốn biến quá trình lĩnh hội kiến thức này thành một lĩnh vực riêng và các số liệu thống kê là tập hợp những câu thần chú, sự thật của vấn đề là mọi cách tiếp cận chúng tôi trình bày cho RDE đều rất đơn giản. Dĩ nhiên, công nghệ không tầm thường, nhưng thực hiện công nghệ lại rất dễ. Trong trường hợp đó, rất đơn giản. Tuy nhiên, cần phải suy nghĩ một chút. Thay vì những nhu cầu RDE tư duy có nguyên tắc, quý vị không thể thay thế “các cuộc thi” đơn giản, hay lựa chọn cái tốt nhất từ rất ít lựa chọn tối ưu. Phải, RDE hoàn toàn khả thi. Hãy thử xem - nó không cần quý vị đâu!

## CÂU HỎI 2: RDE CÓ ĐÁNG ĐỂ BỎ CÔNG SỨC KHÔNG?

Thậm chí nếu RDE khả thi và trong nhiều trường hợp, rất dễ dàng, chúng ta vẫn gặp phải vấn đề về giá trị thực sự. Nói một cách đơn giản, nỗ lực bỏ ra có đáng không? Liệu người sử dụng RDE trong kinh doanh có thành công hơn nếu sử dụng nguyên tắc này, hay đơn giản là người ta có thể đoán ra con đường khắc phục vấn đề không? Câu trả lời cũng đơn giản như câu hỏi về tính khả thi: Dĩ nhiên, rất đáng bỏ công sức ra!

Một công ty luôn phải đối mặt với sự nghiệt ngã của thời gian. Gần như không công ty nào hiện nay dám thừa nhận có đủ thời gian để vừa làm được những việc đúng vừa làm đúng các việc. Thậm chí thời gian để nghĩ cũng rất quý báu. Bị thúc ép bởi những đe dọa thường nhật, không có gì lạ,

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

điều đầu tiên các nhà quản lý trong các công ty làm là tìm cách dễ dàng nhất để giải quyết một vấn đề. Thường thì giải pháp đó lại là phỏng đoán. Câu trả lời đúng về mặt chính trị, nói chung được nói ra một cách rầu rĩ, mòi mệ, thẳng thắn là “Dĩ nhiên, chúng tôi muốn sử dụng một cách tiếp cận có nguyên tắc... nhưng chúng tôi không có thời gian!”.

Tuy nhiên, từ quan điểm của các tác giả, RDE thật sự không mất nhiều thời gian. Thực tế, nó *tiết kiệm rất nhiều thời gian, công sức và tiền bạc*. Điều quan trọng với RDE là nó buộc quý vị *nghĩ về vấn đề*, chứ không chỉ phản ứng một cách thụ động. Sức mạnh của việc rèn luyện ở trường và trong thể thao là rất rõ ràng và ai cũng hiểu. RDE là sự rèn luyện đó. Chi cần nghĩ về vấn đề theo một cách rành mạch mà RDE đòi hỏi chính là đi một chặng đường dài đến chỗ giải quyết vấn đề. Thu thập và hiểu những biến số độc lập cũng có tác dụng. Đôi khi, phần giá trị nhất của RDE là thời gian suy nghĩ và những hiểu biết sâu mà quý vị có được từ việc thu thập dữ liệu và xem xem cái gì xuất hiện.

Nhưng còn sau đó thì sao? Phải chăng RDE có tác dụng vì nó buộc quý vị phải suy nghĩ? Không hẳn. Còn nhiều hơn thế. Rất nhiều kiến thức ngày nay trong các doanh nghiệp là từ quan sát tùy tiện. Chắc chắn, hồ sơ của các công ty còn lưu giữ nhiều báo cáo - tất cả các loại cơ sở dữ liệu, nghiên cứu... Rất ít trong số đó có hệ thống; thường thì quý vị không thể quay lại tìm xem cái gì có hiệu quả, cái gì không, quy tắc gì có tác dụng, hay liệu có quy tắc nào không. Giờ chúng ta hãy

nhìn lại tất cả những gì đã làm ở đây. Những từ *quy tắc* và *đặc tính chung* được nhắc đi nhắc lại nhiều lần. RDE chính là nói về các quy tắc, chính là nói về các cơ sở dữ liệu, chính là nói về việc tìm lại các vấn đề để xem những thực tế gì từ một dự án RDE có thể giúp giải quyết vấn đề *mới*.

Tóm lại, tính nguyên tắc có tác dụng, cho dù ở giai đoạn đầu, để sắp xếp tư duy; ở giai đoạn giữa, để chỉ ra những thực tiễn (“Cơ hội ưu ái tư duy có chuẩn bị”, như Pasteur nói vào năm 1854); hoặc sau đó, khi dữ liệu trở thành một nội dung tham khảo liên tục được cần đến. Đôi khi, khó tin rằng một dự án lại có thể tìm ra nhiều “luật chơi kế tiếp nhau”, tức là những cách sử dụng bất ngờ thú vị đến vậy. Chi cần hiểu một chút về giới doanh nghiệp hiện nay sẽ giúp trả lời rất nhanh cho câu hỏi đầy hoài nghi ấy. Các công ty hiện nay hoạt động dựa trên kiến thức. Hơn thế, khi các vấn đề nảy sinh, ai đó trong công ty được giao nhiệm vụ lục lại đồng hồ sơ, nghiên cứu cơ sở dữ liệu cũ của công ty để tìm ra một câu trả lời. Dữ liệu RDE sẽ xuất hiện, giống như cách rất nhiều dữ liệu khác xuất hiện. Khác biệt lớn là dữ liệu RDE đã được cấu trúc rõ ràng.

### **CÂU HỎI 3: CÓ HẠN CHẾ NÀO ĐỐI VỚI NHỮNG GÌ RDE CÓ THỂ LÀM ĐƯỢC KHÔNG?**

Một mặt, trong thế giới dự đoán, thử nghiệm có hệ thống phải giành chiến thắng về lâu dài, đơn giản vì nó dựa trên thực tế. Không có lý do gì để vũ trụ thay đổi các quy luật

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

của nó vì ai đó đang có những quan sát rất hệ thống. Điểm khác biệt là RDE có thể làm được rất nhiều - dĩ nhiên bị ràng buộc bởi khả năng khéo léo của người sử dụng. Nó sẽ không tạo ra một nghệ sĩ, không khiến một người ngu dốt trở thành kẻ có tầm nhìn xa trông rộng và không hé lộ những bí ẩn của vũ trụ cho ai đó chỉ quen phán đoán hơn là tính toán và những giả thuyết vu vơ về việc tìm kiếm sự thật có nguyên tắc.

Mặt khác, RDE tất yếu sẽ đem lại thành công ổn định nhờ cấu trúc của nó. RDE buộc người sử dụng phải nghĩ về các giải pháp thay thế theo một cách thức tạo ra nguyên tắc. Suy nghĩ rất cần thiết. Người trong các doanh nghiệp nói gì, kinh nghiệm trước đây không phải lúc nào cũng đoán ra những gì sẽ thành công và những gì sẽ thất bại. Các chuyên gia có một số bài viết nổi tiếng trong vài năm và sau đó mai một khi quần chúng có được những tri thức mới. Điều rất hay về RDE là nó không để cho giới chuyên gia nắm quyền điều khiển. Nó buộc giới kinh doanh phải tiến hành thử nghiệm, chứ không chỉ nghĩ (cái gọi là “thử nghiệm khô” trong hóa học). Khi người ta suy nghĩ, tiến hành tính toán và thực tế quan sát những gì đang diễn ra, thì mọi việc còn lại sẽ xảy ra như một phép màu.

Chúng ta đã thấy RDE tạo ra đồ ăn và đồ uống, mở xé sự cạnh tranh, xác định “những thông điệp cốt lõi”, cải tiến những sản phẩm mới và thậm chí tiến vào lãnh địa chính trị và thị trường chứng khoán như thế nào. Đây mới chỉ là một vài ứng dụng. Hãy nghĩ về một chủ đề trong đó có liên quan

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

đến lựa chọn của con người và nhận thức của con người là rất quan trọng. Giờ hãy nghĩ về quá trình thử nghiệm có hệ thống, cung cấp cho người ta động lực kiểm nghiệm, đánh giá những phản hồi và nhận thức một mô hình. Nếu quý vị có thể nghĩ đến các giải pháp thay thế, nghĩ đến những thông điệp hoặc cách kết hợp và đến những phản hồi trước các thông điệp này, quý vị sẽ có một lĩnh vực khác trong đó RDE có thể áp dụng được.

Và hãy tiếp tục thử nghiệm!

## Hỏi kết

**Đ**iều gì xảy ra đối với nhân vật chính của chúng ta, Allison? Bà lần đầu tiên lao vào thế giới RDE mà không chút do dự. Nó sẽ đưa bà đi tới đâu? Để trả lời cho câu hỏi này, chúng ta hãy dành chút thời gian với gia đình bà một vài năm sau này.

“Mẹ, mẹ con mình lại chơi nhé! Chúng ta bắt đầu từ giá nào đây?”, con gái của bà hỏi khi ở trong siêu thị của họ. Trò chơi rất đơn giản với cô bé: Cô quay mặt khỏi giá hàng và chỉ vào một sản phẩm bất kỳ. Mẹ cô sẽ kể cho cô một câu chuyện ngắn gọn liên quan đến sản phẩm ấy. Không có gì ngạc nhiên là nhiều mặt hàng trên giá đến giờ được lợi từ các ứng dụng RDE - cho dù đó là thị hiếu đã được tối ưu hóa về nội dung, hình thức, bao bì, địa điểm, dòng sản phẩm mở rộng cùng thương hiệu, khuyến mãi, quảng cáo... Những sản phẩm không sử dụng RDE cuối cùng đều mất thị phần, biến

## Howard R. Moskowitz & Alex Gofman

mất hoặc chuyển sang những giá hàng thấp hơn và rút hạng trong những nghiên cứu xếp hạng. Allison đang đi đầu trong trào lưu này. Bà phát đạt nhờ sử dụng RDE và cảm thấy có trách nhiệm chuyển giao lại “bí quyết kinh doanh được giấu kỹ nhất” này cho người khác. Bà dành một chút thời gian của mình phổ cập ý tưởng cho các đồng nghiệp của mình và rộng hơn. Giờ bà có thể tự hào chỉ ra nhiều mặt hàng là kết quả của những hoạt động này.

Allison lặng lẽ tận hưởng trò chơi này. Con gái bà không ấn tượng với địa vị chuyên môn, tài chính và xã hội của mẹ bằng trò chơi. Trẻ con rất dễ quen với môi trường xung quanh. “Mẹ cũng làm *thế này* rồi nhì? Con thấy nó trên ti vi ngày hôm qua!”, “Chà, mẹ không tự mình làm, công ty của chú John làm... nhưng mẹ nhớ đã chỉ cho chú John những lợi thế của RDE”. “Chú John là ai ạ?”, “Chú ấy giờ là một CEO trong danh sách Fortune 500... Chà, mẹ muốn nói là chú ấy là một người rất, rất thành công”.

Khởi nghiệp như một doanh nhân nhỏ, Allison đã tìm cách tạo chỗ đứng cho những sản phẩm mới mẻ của mình trên thị trường bằng việc thử nghiệm với thị hiếu, hình thức, bao bì và những thuộc tính của một sản phẩm thành công. RDE giúp bà cạnh tranh với “những đại gia lớn hơn” và giành thắng lợi trong nhiều trường hợp. Thậm chí khi những thử nghiệm của bà không tạo ra kết quả mong muốn lúc mới đầu, thì việc làm lại vẫn rất dễ.

Bước khởi nghiệp nhỏ nhoi của Allison phát triển thành một công ty CPG đa quốc gia và đang phát triển nhanh sang

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

các lĩnh vực khác. Nhiều bạn bè của bà trong một câu lạc bộ kinh doanh uy tín đang tiếp nhận ý tưởng này và mở rộng nó sang các chương trình truyền hình, giáo dục, tối ưu hóa nội dung web...

Quý vị hãy thử xem. Quý vị có thể thấy rằng thậm chí một ý định kỳ quặc kiểu như “bán đàn voi xanh” cũng không phải là không thể đối với một người đã có sự chuẩn bị.

-----  
Nếu muốn có thêm nhiều trải nghiệm với RDE, hãy truy cập vào trang web RDE *www.SellingBlueElephants.com*.

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG  
Địa chỉ: Số 175 Giảng Võ - Hà Nội  
Điện thoại: 04 38515380; Fax: 04.38515381  
Email: info@nxblaodong.com.vn  
Website: www.nxblaodong.com.vn

\* Chi nhánh phía Nam  
Số 85 Cách Mạng Tháng Tám, Quận 1, Tp Hồ Chí Minh  
Điện thoại: 08 38390970; Fax: 08 39257205

## CHIẾN LƯỢC ĐỊNH VỊ NGƯỜI TIÊU DÙNG

Howard R.Moskowitz & Alex Gofman

Chịu trách nhiệm xuất bản:  
VÕ THỊ KIM THANH

Biên tập viên NXB : Lê Thị Hằng  
Trình bày : Khánh Phương  
Vẽ bìa : Hạnh Trần  
Sửa bản in : Mai Lựu

*Liên kết xuất bản Công ty CP Sách Bách Việt*



**BACHVIET**

**Trụ sở chính:**

Địa chỉ: 63 Vũ Ngọc Phan, Đống Đa, Hà Nội  
Tel: (84) 43776 5580 - Fax: (84) 43776 5579

**Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh:**

Địa chỉ: 146 Hoa Lan, P.2, Q. Phú Nhuận, Tp. HCM  
Tel: (84) 83517 1788 - Fax: (84) 83517 1799

Website: <http://www.bachvietbooks.com.vn>

<http://www.facebook.com/bachvietbooks.com.vn>

*Trình bày: Khánh Phương*

In 3.000 cuốn, khổ 14.5x20.5 cm tại Xí nghiệp Bản đồ 1 - Công ty TNHH MTV Trắc Địa Bản Đồ, địa chỉ: số 12 ngõ 108 đường Xuân Đình, phường Xuân Tảo, quận Bắc Từ Liêm, Hà Nội.

Giấy đăng ký KHXB số: 406-2016/CXBIPH/09-28/LĐ do CXB cấp.

Quyết định xuất bản của Giám đốc NXB Lao Động số: 150/QĐ-NXBLĐ ngày 24/02/2016

ISBN: 978-604-59-5693-9

In xong và nộp lưu chiểu năm 2016.

*BachvietBooks cảm ơn bạn đã lựa chọn cuốn sách này!*



Howard R. Moskowitz là Giám đốc điều hành của i-Novation Inc cũng như Chủ tịch của Moskowitz Jacobs, một công ty được thành lập vào năm 1981. Tiến sĩ Moskowitz đã giành được nhiều giải thưởng uy tín về nghiên cứu thị trường, trong đó có Scientific Director's Gold Medal cho nghiên cứu xuất sắc của ông tại phòng thí nghiệm của quân đội Mỹ và giải thưởng của ESOMAR vào năm 2001, 2003, giải thưởng Charles Coolidge Parlin năm 2005...

# Chiến lược Định vị Người tiêu dùng

“Chiến lược định vị người tiêu dùng hứa hẹn thay đổi cách nghĩ của chúng ta về việc phát triển sản phẩm. Qua nhiều năm, có rất nhiều cuốn sách đề cập đến những vấn đề mà giới doanh nhân phải đối mặt - nhưng hầu hết được viết một tác tối trời.

Chúng rất hoành tráng về mặt góc độ nhưng lại không thiết thực ở khía cạnh 'làm như thế nào'. Moskowitz và Gofman đã viết một cuốn sách về cạnh tranh hiệu quả dành cho giới doanh nhân trên toàn thế giới, cho dù doanh nghiệp nhỏ bé (hay to lớn) đến thế nào.” - Giáo sư Eugene Galanter, Giám đốc Phòng thí nghiệm Tâm sinh lý, Đại học Columbia.

