

matt haig

brand FAILURES

SỰ THẬT VỀ
100 thất bại
thương hiệu

LỚN NHẤT
CỦA MỌI THỜI ĐẠI

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HCM



- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



ThuVienOnline

“Con người học được nhiều điều bổ ích từ trong thất bại chứ không phải từ sự thành công. Cuốn sách này thực sự là một kho báu, và với nó, bạn sẽ tìm được những lời khuyên bổ ích”

- LAURA RIES, Giám đốc RIES & RIES

“Một tài liệu hấp dẫn, thiết thực chỉ cho bạn cách kinh doanh để đạt hiệu quả tối ưu.”

- INTERNET WORKS

“Bất cứ một chuyên gia marketing nào cũng sẽ thấy thật hữu ích khi đọc cuốn sách này. Bên cạnh những câu chuyện mang tính giải trí, những bài học ẩn sau chúng là thật sự nghiêm túc. Hãy rút ra kinh nghiệm cho mình từ cuốn sách này”

-PATRICK BARWISE, Giáo sư Marketing,

LONDON BUSINESS SCHOOL

“ Tôi muốn giới thiệu cuốn sách này cho tất cả những ai quan tâm về việc xây dựng và phát triển thương hiệu”

- Dr. PAUL TEMPORAL, chuyên gia thương hiệu,

tác giả “QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU CAO CẤP”

CHƯƠNG 1

Thất bại - nền tảng của Thành công

Quá trình thiết lập thương hiệu được phát triển để bảo vệ các sản phẩm tránh khỏi sự thất bại. Để hiểu rõ quá trình này, chúng ta hãy trở về thế kỷ thứ 19 với các thương hiệu khởi thủy. Trong thập niên 1880, các công ty như Campbell's, Heinz và Quaker Oats bắt đầu lo lắng về phản ứng của người tiêu dùng về các sản phẩm được sản xuất hàng loạt. Các đặc trưng thương hiệu được thiết kế không chỉ giúp cho những sản phẩm này có chỗ đứng riêng mà còn làm giảm đi nỗi lo của công chúng về các sản phẩm được sản xuất đại trà.

Bằng cách thêm vào một yếu tố “nhân bản” cho sản phẩm, việc thiết lập thương hiệu đã làm thư giãn đầu óc của những người mua hàng của thế kỷ 19. Họ đã từng có lúc đặt niềm tin vào một chủ cửa hàng thân hữu thì nay họ có thể đặt sự tin tưởng đó vào tự thân các thương hiệu và những gương mặt tươi cười của các Cậu Ben và Cô Jemima bên các kệ hàng. Sự thất bại của các mặt hàng sản xuất đại trà mà các chủ nhà máy lo sợ đã không bao giờ xảy ra. Các thương hiệu đã cứu chuộc cái ngày ấy.

Đến thế kỷ 21, một hình ảnh khác hẳn xuất hiện. Lúc này thì tự thân các thương hiệu trở thành vấn đề. Chúng trở thành nạn nhân của chính sự thành công của mình. Khi một sản phẩm thất bại, lỗi hoàn toàn là do thương hiệu. Chúng có thể hỗ trợ cho các công ty như McDonald's, Nike, Coca-Cola và Microsoft xây dựng nên những vương quốc toàn cầu, nhưng các thương hiệu cũng chuyển thể các quá trình marketing thành một quá trình xây dựng nhận thức. Có nghĩa là, bây giờ hình ảnh là tất cả. Người tiêu dùng quyết định mua hàng dựa trên nhận thức của họ về thương hiệu hơn là tính thực tế của sản phẩm. Trong khi điều này có nghĩa là các thương hiệu trở nên quý giá hơn những tài sản hữu hình của chúng và cũng có nghĩa là chúng hoàn toàn có thể đánh mất giá trị này bất cứ lúc nào. Dù sao thì nhận thức cũng là một thứ dễ vỡ và mong manh.

Nếu hình ảnh thương hiệu bị vấy bẩn qua một vụ tai tiếng truyền thông, một sự kiện gây tranh luận hay ngay cả một lời đồn đại được rao truyền qua Internet thì một công ty cũng có thể thấy mình đang đối mặt với những nguy hiểm cận kề. Lúc này các công ty không thể tự nhiên mà thoát ra khỏi tình trạng này. Họ không thể quay ngược thời gian trở về với thời mà việc thiết lập thương hiệu không hề có những vấn đề tương tự. Và hơn nữa, họ cũng có thể lớn mạnh nhanh hơn bao giờ hết khi sáng tạo được một đặc trưng thương hiệu đậm nét.

Như vậy, việc thiết lập thương hiệu không còn đơn giản là một cách để tránh khỏi thất bại nữa. Nó là tất cả, các công ty sống hay chết là tùy thuộc vào sức mạnh thương hiệu của họ.

Bất kể đến việc thiết lập thương hiệu ngày nay là quan trọng hơn bất cứ một thời nào trước đây, nhiều công ty vẫn mắc sai lầm trong việc này. Trên thực tế, họ thực hiện việc thiết lập này tệ hại hơn bao giờ hết. Các thương hiệu vẫn gặp phải thất bại trong từng ngày một và những người điều hành công ty thường rơi vào cảnh tự mình phải đối phó, luôn phải “nhức đầu” vì những khó khăn liên tục ập đến.

Mục đích của quyển sách này là xem xét những thất bại đa dạng của các thương hiệu để tìm hiểu những con đường dẫn dụ các công ty đi đến sai lầm.

Như các ví dụ sẽ cho thấy, sự thất bại không dành riêng cho bất kỳ một loại hình kinh doanh nào cả. Các gã khổng lồ toàn cầu như Coca-Cola và McDonald's cũng chứng tỏ họ cũng có thể mắc sai lầm như các công ty non nớt và nhỏ bé với quá ít kinh nghiệm marketing.

Và cũng rõ ràng là các công ty này không chịu học tập được chút gì từ những kinh nghiệm thất bại của các công ty khác. Thực tế lại dường như ủng hộ cho điều ngược lại. Thất bại bản thân nó vốn là một cơ dịch có tính “lây nhiễm”. Dường như các thương hiệu quan sát lẫn nhau và rồi lặp lại những sai lầm tương tự nhau. Ví dụ như khi loạt nhà hàng mang tên Planet Hollywood vẫn đang phải vật vã để tìm lấy một chút lợi nhuận thì một nhóm các siêu người mẫu, ca sĩ nổi danh lại cho là họ có thể bắt chước theo công thức này với quán cà phê thời trang Fashion Café của họ mà không cần nghiên cứu gì hết.

Trong khi những ông kẹ Coca-Cola và McDonald's có thể chịu đựng được những sai lầm gây tổn thất nặng nề thì các công ty nhỏ hơn lại không thể. Đối với họ, thất bại có thể đồng nghĩa với cái chết. Quá trình thiết lập thương hiệu đã từng được thiết kế để bảo vệ các sản phẩm thì nay lại ẩn chứa đầy nguy cơ. Trong khi những nguy hiểm này không hoàn toàn có thể bị loại trừ bằng cách học tập từ những tấm gương tệ hại của người khác nhưng ít ra chúng cũng có thể được dùng để xác định những đe dọa chính đang nằm ở đâu.

Tại sao các thương hiệu thất bại

Trước đây lâu lắm rồi, các sản phẩm gánh chịu trách nhiệm về số phận của một công ty. Khi một công ty nhận thấy lượng hàng hóa bán ra của họ suy giảm, họ sẽ có kết luận rằng sản phẩm của họ đang đi vào một quá trình thất bại. Ngày nay mọi việc đã thay đổi. Các công ty không còn đổ lỗi cho sản phẩm nữa mà là cho thương hiệu.

Đó không còn là lỗi của mặt hàng hữu hình trên kệ nữa, mà chính là cái mà mặt hàng đại diện cho - cái ở trong tâm trí của người mua. Sự chuyển đổi này của suy nghĩ, từ đổ lỗi cho sản phẩm sang đổ lỗi cho thương hiệu, là hệ quả của suy nghĩ - cảm nhận - hành vi tiêu dùng đã thay đổi.

“Ngày nay, hầu hết các sản phẩm đều được mua chứ không được bán”, Al và Laura Ries đã viết như vậy trong quyển 22 Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu. Thiết lập thương hiệu “bán trước” sản phẩm hay dịch vụ cho người sử dụng. Thiết lập thương hiệu chỉ đơn giản là một cách hiệu quả hơn để bán được hàng. Mặc dù điều này là đúng nhưng cách nhận định mới này cũng có nghĩa là các sản phẩm hoàn hảo vẫn có thể phải chịu thất bại vì kết quả thiết lập thương hiệu tồi. Vì vậy, cùng với những tưởng thưởng, việc thiết lập thương hiệu cũng ẩn chứa nhiều nguy cơ.

Scott Bedbury, phó tổng giám đốc đặc trách marketing của Starbucks, phải thừa nhận là người tiêu dùng không thực sự tin rằng có sự khác biệt lớn giữa các sản phẩm. Điều này có nghĩa là các thương hiệu cần phải thiết lập những ‘liên kết cảm tính’ với khách hàng của chúng.

Nhưng dù sao thì các cảm nhận cũng không nên bị trộn lẫn. Một khi một thương hiệu đã thiết lập được mối giao kết cần thiết, nó cần phải được quản lý một cách cẩn trọng. Chỉ một bước sai lầm, có thể là người tiêu dùng sẽ không sẵn lòng tha thứ.

Đó là lý do tại sao mà cuối cùng các thương hiệu lại thất bại. Một điều gì đó đã xảy ra khiến cho mối giao kết giữa khách hàng và thương hiệu đổ vỡ. Không phải lúc nào công ty cũng luôn luôn là kẻ có lỗi đặc biệt là khi sự việc nằm ngoài tầm kiểm soát của họ (suy thoái toàn cầu, tiến bộ kỹ thuật, thảm họa quốc tế, v.v...). Khi các thương hiệu bắt đầu vật vã hay thất bại, nó thường tạo nên một nhận thức không hay về thương hiệu, về thị trường hoặc sự cạnh tranh. Nhận định này thường là kết quả của một trong bảy tội lỗi chết người sau đây của việc thiết lập thương hiệu:

Mất ký ức thương hiệu. Đối với những thương hiệu lâu năm, ký ức trở thành một vấn đề đáng kể. Một khi thương hiệu quên mất là nó đã được xác định để đại diện cho cái gì, ngay lập tức nó sẽ vướng phải vấn đề. Trường hợp rõ ràng nhất của việc mất ký ức thương hiệu xảy ra khi một thương hiệu lâu đời, đáng tôn trọng cố công sáng tạo một tính cách căn bản mới như khi Coca-Cola muốn thay thế công thức truyền thống của họ bằng New Coke. Và kết quả là thảm hại.

Tính độc đoán của thương hiệu. Các thương hiệu đôi khi nuôi dưỡng khuynh hướng là đánh giá quá mức tầm quan trọng và khả năng của mình. Đây chính là chứng cứ khi một thương hiệu tin là nó có thể nắm vững một thị trường độc nhất như trong trường hợp của Polaroid với thị trường chụp hình lấy liền. Và điều này cũng khá rõ ràng khi một thương hiệu thâm nhập vào một thị trường mới mà nó không hề phù hợp tí nào, đơn cử là trường hợp của Harley Davidson khi nỗ lực để bán nước hoa.

Tính cuồng vọng của thương hiệu. Độc đoán có thể đưa đến cuồng vọng. Khi điều này xảy ra, các thương hiệu muốn thôn tính cả thế giới bằng cách mở rộng thương hiệu đến mọi chủng loại sản phẩm mà họ có thể tưởng tượng ra. Một số, chẳng hạn như Virgin, đã ra đi cùng với điều này. Một số khác, ít hơn, dù sao cũng không đến nỗi như vậy.

Tính lọc lừa của thương hiệu. ‘Loài người không thể chịu đựng nổi quá nhiều thực tế’, T.S. Eliot đã viết như vậy. Các thương hiệu cũng thế. Quả thế, một số thương hiệu xem toàn bộ quá trình marketing như một hành động để che đậy những thực tế về sản phẩm của họ. Trong những trường hợp cực độ, hướng phát triển về phía những chuyện không tưởng của thương hiệu có thể dẫn đến sự dối trá hoàn toàn.

Sự mệt mỏi của thương hiệu. Một số công ty cảm thấy mệt mỏi với các thương hiệu của họ. Bạn có thể thấy điều này xảy ra với những sản phẩm bị bỏ quên trên các kệ hàng mặc cho bụi bám. Khi những mầm mống của sự mệt mỏi thương hiệu biểu hiện cả trong lĩnh vực sáng tạo thì chuyện sụt giảm lượng hàng bán ra là đương nhiên.

Hoang tưởng thương hiệu. Điều này đối nghịch với tính độc đoán của thương hiệu và thường xảy ra khi một thương hiệu phải đối mặt với sự cạnh tranh có khuynh hướng ngày càng gia tăng. Các triệu chứng thông thường bao gồm: áp lực muốn thừa kế các đối thủ, muốn tái tạo lại thương hiệu cứ mỗi sáu tháng và ham muốn bắt chước các đối thủ.

Không thích ứng thương hiệu. Khi một thị trường dần phát triển một cách căn bản, các thương hiệu liên quan đến thị trường này có nguy cơ trở nên không thích ứng hay đối nghịch hoàn toàn. Các giám đốc thương hiệu cần phải cố duy trì thích ứng bằng cách giữ vững vị thế dẫn đầu về chủng loại sản phẩm như trong trường hợp của Kodak đang nỗ lực với máy ảnh kỹ thuật số.

Những ngộ nhận về việc thiết lập thương hiệu

Các công ty thường bị bất ngờ khi các thương hiệu của họ thất bại. Điều này xảy ra vì họ thường quá tin vào thương hiệu của mình ngay từ lúc khởi đầu. Dù sao thì niềm tin thương hiệu này cũng khởi nguyên từ một thái độ mù mờ về việc thiết lập thương hiệu chỉ dựa quanh một hay nhiều những ngộ nhận sau:

Nếu một sản phẩm tốt, nó sẽ thành công. Điều này rõ ràng là không đúng. Trên thực tế, một sản phẩm tốt cũng dễ dàng thất bại y như một sản phẩm xấu. Ví dụ như sản phẩm Betamax, có chất lượng hình ảnh và âm thanh tốt hơn băng ghi hình VHS nhưng đã phải chịu thất bại một cách thảm hại.

Các thương hiệu thường có vẻ sẽ thành công hơn là thất bại. Sai lầm! Các thương hiệu vẫn phải gánh lấy thất bại trong từng ngày. Theo một số cuộc thăm dò, 80% các sản phẩm mới gánh chịu thất bại ngay sau khi giới thiệu, hơn 10% khác thất bại trong khoảng thời gian năm năm đầu. Khi phát hành một sản phẩm mới, bạn sẽ chỉ có một phần mười hy vọng là sẽ thành công lâu dài. Như Robert McMath, cựu ủy viên marketing của P&G đã nói, một sản phẩm gánh chịu thất bại dễ dàng hơn là sống sót.

Các công ty lớn luôn thành công trong thiết lập thương hiệu. Chuyện thần thoại không thể đứng vững trong trường hợp của New Coke. Như trong quyển sách này sẽ cho bạn thấy, các công ty lớn thường có vẻ phải gánh chịu thất bại hơn là thành công. Không một công ty nào là đủ lớn đến mức không bị tác hại bởi những thảm họa thương hiệu. Trên thực tế, nhiều ví dụ trong quyển sách này nhấn mạnh đến một trong những nghịch lý chính của việc thiết lập thương hiệu – đó là, thương hiệu càng lớn, càng thành công, thì càng dễ tổn thương và càng dễ chết yểu hơn.

Những thương hiệu mạnh được xây dựng bằng quảng cáo. Quảng cáo có thể hỗ trợ cho thương hiệu, nhưng không thể tạo nên thương hiệu từ những điều vụn vặt. Phần lớn thất bại của những thương hiệu lớn nhất thế giới đều đi cùng với những chiến dịch quảng cáo vô cùng hao phí.

Nếu một cái gì đó là mới mẻ, nó sẽ có tính thuyết phục. Có thể là có những khoảng trống trong thị trường, nhưng không có nghĩa là nó sẽ được lấp đầy. Đây là một bài học đau đớn đối với RJR Nabisco Holdings khi họ quyết định tung ra thị trường loại thuốc hút không có khói. “Họ cần có chút thời gian để hình dung ra rằng người hút thuốc cũng hứng cảm với phần khói thuốc khi hút” – một bình luận đã tiết lộ như thế.

Thương hiệu mạnh bảo vệ cho sản phẩm. Đã từng có một thời là như vậy, nhưng ngày nay mọi việc đã thay đổi. Các sản phẩm mạnh hiện nay phải hỗ trợ cho việc bảo vệ thương hiệu. Như các trường hợp cho thấy, sản phẩm đã trở thành đại sứ của thương hiệu và ngay cả một sụt giảm dù là nhỏ nhoi về chất lượng hay chỉ là một chút vấn đề về hình ảnh cũng ảnh hưởng đến tổng thể đặc trưng của thương hiệu. Người tiêu dùng có thể khiến cho một chiến lược thương hiệu tử mị kết thúc trong thảm bại.

Tại sao phải chú tâm đến thất bại?

Mục tiêu của quyển sách này là cung cấp những khuyến cáo “sao để không” với những sai lầm tai hại trong việc thiết lập thương hiệu lớn nhất của mọi thời. Những thương hiệu được chấp cánh với những chiến dịch quảng cáo ngấn gối trị giá hàng triệu đô la trước khi chìm đắm mà không hề có tác động nào từ các đối thủ cạnh tranh đã xác nhận điều đó. Quyển sách này cũng nhìn đến những sai lầm thương hiệu được ghi nhận của những công ty cực kỳ thành công như Virgin, Coca-Cola, IBM, General Motors và nhiều nữa.

Xin đón chào các bạn đến với khu vườn nho thương hiệu, nơi mà các công ty dùng làm chỗ yên nghỉ cho những thương hiệu lây lất của họ hay để mặc cho chúng vất vưởng đâu đó. Trong khi những câu chuyện “kinh hoàng” về việc thiết lập thương hiệu này có thể cho ta thấy thất bại là điều không thể tránh khỏi, nhưng những ví dụ của chúng sẽ hỗ trợ chúng ta xác định được những khu vực hiểm nguy chính yếu. Hy vọng là quyển sách này sẽ đem lại cho các bạn những bài học trong sáng nếu không muốn nói là đáng sợ.

Đừng để mình phải mơ thấy những cơn ác mộng.

CHƯƠNG 2 NHỮNG THẤT BẠI ĐIỂN HÌNH

Sự thất bại của một số thương hiệu đã chứng tỏ rõ ràng rằng chúng được bàn cãi và mổ xẻ bởi những chuyên gia marketing ngay từ khi chúng vừa xuất hiện. Những thất bại điển hình này giúp miêu tả một thực tế là một sản phẩm không cần phải là tệ mới hứng chịu lấy thất bại đáng buồn. Quả thế, như trong trường hợp của New Coke mà chúng tôi sẽ giới thiệu đầu tiên, sản phẩm này quả là một sự đề cao cho công thức mà nó đại diện. Lý do thất bại của nó chỉ là do việc thiết lập thương hiệu mà thôi. Coca-Cola đã quên mất là thương hiệu chính của mình đã được định để thể hiện điều gì. Họ ngang ngạnh cho rằng mùi vị là yếu tố duy nhất mà người tiêu dùng quan tâm. Đây quả là điều sai lầm!

Trên thực tế, mọi ví dụ trong chương này đánh dấu những sai sót marketing căn bản mà nhiều thương hiệu khác vẫn lặp đi lặp lại. Những sai sót này bao gồm những sai lầm cơ bản như định giá sai, chọn tên sai và hoang tưởng về sự cạnh tranh.

Dù sao những sai lầm này cũng miêu tả tính không thể tiên đoán của việc thực hiện kế hoạch marketing. Cho dù một thương hiệu có mạnh mẽ tới đâu, thị trường vẫn luôn khó mà ghi nhớ. Điều tốt nhất mà một giám đốc thương hiệu có thể hy vọng là để ý đến bất cứ gì có vẻ là một cạm bẫy đem đến sự sai lầm. Đó là quan tâm đến việc xác định những cạm bẫy hơn là vì những cạm bẫy mà các thất bại sau đây đã kinh qua ở một chừng mực nào đó.

1. New Coke

Nghĩ đến sự thành công của một thương hiệu, bạn có thể nghĩ ngay đến Coca-Cola. Quả thế, đó là một thương hiệu được biết đến nhiều nhất trên thế giới.

Năm 1985, công ty Coca-Cola quyết định ngưng sản xuất loại nước ngọt danh tiếng này của họ và thay thế nó bằng một sản phẩm có công thức mới vừa được tung ra thị trường với tên là New Coke. Để hiểu được tại sao mà quyết định ẩn chứa thảm họa này lại được quyết định, cần phải xét đến những gì đã xảy ra trong thị trường nước giải khát. Nói cách khác, chúng ta cần phải quan sát kỹ hơn sự cạnh tranh không ngừng tăng lên giữa Coca-Cola và Pepsi-Cola trong nhiều năm qua – từ trước sự ra đời của New Coke nhiều thập niên.

Mối quan hệ giữa hai đối thủ hàng đầu này không phải là lành mạnh lắm. Mặc dù các chuyên gia marketing từ lâu đã tin rằng sự cạnh tranh của họ sẽ làm cho người tiêu dùng có ý thức về cola hơn, tự thân các công ty này hiếm khi nghĩ như vậy. Quả vậy, Coca-Cola đã tấn công Pepsi-Cola trong một cuộc chiến pháp lý về quyền sử dụng từ ‘cola’ trong tên sản phẩm, và họ đã thua.

Nhưng dù sao, bên ngoài các phiên tòa, Coca-Cola vẫn luôn dẫn điếm trước. Vào cuối thập niên 50, Coca-Cola bán được nhiều hơn Pepsi với một tỷ lệ là 5/1. Và những năm sau đó Pepsi đã phải tự vị thế hóa lại như một thương hiệu của tuổi trẻ.

Đây là một chiến lược đầy rủi ro khi họ buộc phải hy sinh những người tiêu dùng lớn tuổi lại cho Coca-Cola, nhưng dù sao họ cũng đã chứng tỏ được sự thành công. Pepsi có khả năng vị thế hóa thương hiệu của họ để đối lại với hình ảnh cổ điển và già nua của đối thủ đáng sợ. Và càng lúc họ càng được nhìn nhận là một thức uống của giới trẻ, Pepsi nỗ lực xoay sở để thu hẹp khoảng cách lại.

Trong thập niên 70, đối thủ chính của Coke chấp nhận rủi ro hơn nữa với việc giới thiệu Pepsi Challenge trong một thăm dò với những người tiêu dùng bị bịt mắt để nhận thấy sự khác biệt giữa thương hiệu của chính họ và ‘Cái thật’ (The real thing – câu chủ đề quảng cáo của Coca-Cola). Quả là điều đáng sợ với Tổng giám đốc đã tại vị lâu dài của Coca-Cola, Robert Woodruff, hầu hết những người tham dự cuộc thăm dò này đều chuộng công thức ngọt hơn của Pepsi.

Vào thời gian mà Roberto Goizueta trở thành chủ tịch, năm 1981, hình tượng số một của Coke bắt đầu có vẻ bị tổn thương. Nó không chỉ mất thị phần với Pepsi mà còn với chính một vài loại nước uống khác được sản xuất bởi chính công ty Coca-Cola như Fanta và Sprite. Nói riêng, sự thành công của Diet Coke là một con dao hai lưỡi khi nó làm thị trường nước cola có đường thu hẹp lại. Năm 1983, khi Diet Coke giành được vị trí thứ ba sau hai loại nước truyền thống là Coke và Pepsi, thị phần của Coke giảm xuống đến mức kỷ lục của mọi thời, chỉ còn chưa đến 24%.

Rõ ràng là cần phải làm một điều gì đó để cứu vãn vị thế siêu việt của Coke. Đòn phản hồi đầu tiên của Goizueta với hiện tượng ‘Pepsi Challenge’ là tung ra một chiến dịch quảng cáo vào năm 1984, ca ngợi Coke là ít ngọt hơn Pepsi. Một cuộc quảng cáo truyền hình được thực hiện với Bill Cosby, một trong những khuôn mặt quen thuộc nhất của hành tinh vào thời đó và rõ ràng đây là một khuôn mặt quá già để có thể phù hợp với Thế hệ Pepsi.

Tác động của những nỗ lực tương tự để Coke có thể bứt phá khỏi đối thủ đã bị hạn chế. Thị phần của Coke vẫn đứng yên trong khi Pepsi lại liên tục tăng trưởng. Điều đáng lo nữa là một khi người tiêu dùng có thể lựa chọn, như trong các siêu thị địa phương, hầu như họ đều nghiêng về Pepsi hơn. Chỉ có hệ thống phân phối hiệu quả hơn của Coke mới giữ cho họ đứng vững ở vị trí dẫn đầu. Ví dụ, rõ ràng là có nhiều máy bán hàng tự động bán Coke hơn là Pepsi.

Mặc dù vậy, bất kể đến sự phát triển nhanh chóng của các thương hiệu nước giải khát, Pepsi vẫn giành thêm được những khách hàng mới. Đã hoàn toàn thất bại trong mùi vị, Coke có thể không chấp nhận đánh mất đi vị thế hàng đầu của họ.

Vấn nạn chính, như Coca-Cola nhận định, là do tự thân sản phẩm. Như Pepsi Challenge đã chứng tỏ không biết bao nhiêu lần, Coke luôn có thể bị đánh bại khi xét về khía cạnh hương vị. Điều này dường như được tái xác nhận với sự thành công của Diet Coke, có hương vị rất gần với hương vị của Pepsi.

Với những gì đã được nhận định như một bước hợp lý, Coca-Cola bắt đầu dành thời gian nghiên cứu một công thức mới. Một năm sau họ có New Coke. Để có được công thức sản xuất mới, công ty ở Atlanta bắt đầu thực hiện 200.000 cuộc thử nghiệm mùi vị để xem công thức đó thành công ra sao. Và kết quả thật mỹ mãn. Hương vị của nước giải khát theo công thức mới không những ăn đứt hương vị của loại Coke nguyên thủy mà người ta còn thích nó hơn cả Pepsi-Cola.

Tuy nhiên, nếu Coca-Cola vẫn đứng trước Pepsi, họ không thể có cùng lúc hai sản phẩm cạnh tranh trực tiếp nhau trên các kệ hàng. Vì vậy, họ quyết định loại bỏ Coca-Cola và giới thiệu New Coke thế vào đó.

Vấn đề là công ty Coca-Cola đã đánh giá không đúng về sức mạnh thương hiệu đầu tiên của họ. Ngay sau khi quyết định được thông báo, một phần lớn dân Mỹ quyết định cấm vận đối với sản phẩm mới này. Vào ngày 23 tháng 4 năm 1985, New Coke được tung ra thị trường và chỉ vài ngày sau việc sản xuất Coke nguyên thủy ngưng hẳn. Quyết định kết hợp này kể từ đó đã được xem như một ‘sai lầm marketing lớn nhất của mọi thời đại’. Mãi lực dành cho New Coke trở nên tồi tệ và công chúng trở nên giận dữ vì thực tế là Coca-Cola không còn tồn tại bao lâu nữa.

Mọi sự trở nên rõ ràng là Coca-Cola không còn lựa chọn nào khác ngoài việc mau chóng sử dụng trở lại thương hiệu và công thức truyền thống của họ. “Chúng tôi đã nghe các bạn”, Goizueta đã nói thế trong cuộc họp báo ngày 11 tháng 7 năm 1985.

Và rồi ông nhường lời cho trưởng ban điều hành của công ty - Donald Keough, thông báo việc trở lại của sản phẩm cũ.

Keough đã thú nhận:

“Một thực tế đơn giản là mọi thứ từ tiền bạc, thời gian và kỹ năng đổ ra để nghiên cứu về người tiêu dùng đối với loại Coca-Cola mới đã không đo lường và làm rõ được những liên kết cảm tính sâu đậm của Coca-Cola truyền thống được cảm nhận bởi nhiều người. Niềm đam mê đối với Coca-Cola truyền thống – và đó là từ dành cho nó, niềm đam mê – là một thứ gì đó chộp lấy chúng ta bằng sự bất ngờ. Nó là một nhiệm mầu Mỹ tuyệt vời, một phép lạ Mỹ đáng yêu và bạn không thể đo lường được nó cũng như với tình yêu, sự tự hào hay lòng yêu nước”.

Nói cách khác, Coca-Cola đã hiểu ra rằng marketing thì quan trọng hơn tự thân sản phẩm nhiều. Đa số các cuộc thử nghiệm được thực hiện theo lối mò mẫm, vì vậy mùi vị là yếu tố duy nhất được lượng định. Cuối cùng, công ty đã ăn phải môi của Pepsi khi làm như thế, xem thường tài sản thương hiệu chính của họ – đó là tính truyền thống.

Khi Coca-Cola được tung ra thị trường vào thập niên 1880, nó là sản phẩm duy nhất trên thị trường lúc đó. Như vậy, nó đã trở thành một chủng loại sản phẩm mới và thương hiệu đã trở thành tên gọi của tự thân sản phẩm. Xuyên suốt hầu hết thế kỷ vừa qua, Coca-Cola tập trung vào hình tượng ‘nguyên thủy’ của họ trong nhiều chiến dịch quảng cáo khác nhau. Năm 1942, những mẫu quảng cáo trên các tạp chí xuất hiện trên khắp nước Mỹ minh định: “Chỉ có một thứ giống như Coca-Cola là tự thân Coca-Cola mà thôi. Nó chính là thứ thật”.

Với việc tung ra New Coke, Coca-Cola đã mâu thuẫn với những nỗ lực marketing trước đó của họ. Sản phẩm chính của họ không thể được gọi là mới khi mà những quảng cáo thực sự đầu tiên xuất hiện trên Atlanta Journal vào năm 1886 đã ghi nhận Coca-Cola như một “loại nước sủi bọt mới, chứa những thành phần của cây coca và hạt cola tuyệt vời”.

Vào năm 1985, một thế kỷ sau khi sản phẩm này được tung ra, từ sau cùng mà người ta có thể dùng để liên hệ với Coca-Cola là từ ‘mới’. Đây là công ty được liên hệ đến tính kế thừa kiểu Mỹ hơn hẳn mọi công ty khác. Năm mươi năm trước đây, người đoạt giải Pulitzer – William Allen White - biên tập viên của một tờ nhật báo ở Kansas đã nhắc đến loại nước ngọt này như một “chất tinh túy của đất trời, được chưng cất mà thành và luôn được dân Mỹ ủng hộ – một thứ được chấp nhận, được tạo thành một cách trung thực, được phân phối toàn cầu, và được nâng cao chất lượng một cách đầy ý thức qua năm tháng”. Coca-Cola cũng dự phần với lịch sử du hành vũ trụ Mỹ, đã chúc mừng thật hay các phi hành gia Apollo với hàng chữ “Đón mừng trở về với trái đất, nhà của Coca-Cola”.

Giới hạn tầm quan trọng của thương hiệu với vấn đề mùi vị là hoàn toàn lạc hướng. Như với nhiều thương hiệu lớn, sự đại diện là quan trọng hơn sự vật được đại diện và nếu có một loại nước ngọt nào đại diện cho ý ‘mới’ thì đó chỉ là Pepsi.

Nếu bạn đã nói với toàn thế giới rằng bạn là ‘thứ thật’, bạn không thể rồi lại là một ‘thứ thật mới.’ Như Al Ries đã nói, “cứ y như là giới thiệu một ‘thượng đế mới’”. Thông điệp marketing mâu thuẫn này được nhấn mạnh thêm bởi thực tế khi vào năm 1982, câu chủ đề quảng cáo của họ là ‘Coke là thế’. Lúc này họ thú nhận là họ đã phạm sai lầm như thể là họ đã nhận ra rằng Coke không phải là như vậy mà chính New Coke mới là như thế.

Có thể là không bất ngờ chút nào khi Pepsi đã nhận ra sai lầm này của Coca-Cola. Trong những tuần lễ đầu tiên của đợt tung ra sản phẩm này, Pepsi đã đưa ra một số quảng cáo truyền hình với hình ảnh một người lớn tuổi đang ngồi nhìn lon nước trong tay. “Họ đã thay đổi Coke của tôi”, ông hậm hực, rõ ràng là thất vọng, “Tôi không thể tin được”.

Nhưng dù sao thì khi Coca-Cola cũng đã sản xuất và bán trở lại loại coke truyền thống của họ, loại coke thông thường cho thị trường Mỹ, sự quan tâm truyền thông bắt đầu quay lại với sự ưa chuộng thương hiệu. Nó được xem là một sự kiện đủ tầm quan trọng để là một tin đáng chú ý trên ABC News và các hệ thống truyền thông khác của Mỹ. Chỉ trong vài tháng Coke đã trở lại với vị trí hàng đầu và New Coke dần tàn lụi.

Mĩa mai thay, qua thất bại của New Coke, tính trung thành đối với ‘thứ thật’ lại được tăng cường. Trong thực tế, một số lý thuyết gia đã đi quá xa khi cho rằng đó là một mảnh lời marketing được hoạch định để tái xác nhận tình cảm của người tiêu dùng đối với Coca-Cola. Dù sao thì còn có cách nào tốt hơn để làm cho ai đó phải nuối tiếc giá trị của thương hiệu toàn cầu của bạn hơn là giả vờ loại bỏ nó hoàn toàn?

Đương nhiên là Coca-Cola đã không thừa nhận đó là ý định của công ty. “Những ai chỉ trích sẽ cho là Coca-Cola đã phạm một sai lầm nghiêm trọng về marketing, những ai hoài nghi lại cho là Coca-Cola hoạch định tất cả”, Keough nói vậy vào lúc đó. “Sự thật là chúng tôi không khôn ngoan đến thế và cũng không ngu khờ đến vậy”. Nhưng nếu nhìn vào khái niệm cạnh tranh của họ đối với Pepsi vào lúc đó, quyết định này là hoàn toàn có thể hiểu được. Đã nhiều năm, vũ khí chính của Pepsi vẫn là mùi vị của sản phẩm của họ. Bằng cách tung ra New Coke, công ty Coca-Cola rõ ràng là hy vọng làm yếu đi sự đối đầu marketing của đối thủ chính của họ.

Vậy nhận định của Pepsi là thế nào về toàn bộ sự việc này? Trong quyển Gã kia nháy mắt của Roger Enrico, Tổng giám đốc điều hành của Pepsi, tin là sai lầm của New Coke đã chứng tỏ đó là một bài học thích đáng cho Coca-Cola. ‘Tôi cho là vào lúc kết thúc cơn ác mộng, họ đã hình dung ra họ thực sự là ai. Những người cẩn trọng. Họ không thể thay đổi sự ưa thích của người tiêu dùng cho thương hiệu hàng đầu của mình. Họ cũng không thể thay đổi hình ảnh của họ. Tất cả những gì họ có thể làm là bảo vệ cái di sản mà họ gần như muốn từ bỏ vào năm 1985’.

Các bài học từ New Coke

Tập trung vào nhận thức của thương hiệu. Theo lời Jack Trout, tác giả của cuốn Khác biệt hay là Chết, “Marketing là một cuộc chiến về nhận thức, chứ không phải về sản phẩm.”

Không bắt chước đối thủ của bạn. Khi sáng tạo ra New Coke, Coca-Cola đã xoay ngược hình ảnh của họ cho phù hợp với Pepsi. Công ty cũng đã vướng phải sai lầm này từ trước cũng như sau đó, tung ra Mr Pibb để đối đầu với Dr Pepper và Fruitopia trong nỗ lực cạnh tranh với Snapple.

Cảm nhận tình yêu. Theo như Kevin Roberts, Giám đốc điều hành của Saatchi & Saatchi toàn cầu, các thương hiệu thành công không có “nhãn hiệu thương mại” mà là “nhãn hiệu tình yêu”. Trong lúc xây dựng tính trung thành thương hiệu, các công ty cũng cùng lúc tạo nên một liên kết cảm tính không dính líu gì đến chất lượng của sản phẩm.

Không sợ quay ngược lại. Bằng cách quay trở lại với quyết định tái sản xuất Coke truyền thống, Coca-Cola thậm chí đã tạo nên một mối liên kết mạnh hơn giữa sản phẩm và người tiêu dùng.

Làm nghiên cứu thị trường đúng. Bất kể hàng ngàn cuộc nghiên cứu thử nghiệm về mùi vị với công thức mới của họ, Coca-Cola đã thất bại trong việc nghiên cứu về nhận thức của công chúng đối với thương hiệu truyền thống của họ.

2. Xe Edsel của Ford

Đối với các giáo viên dạy marketing ở Mỹ, câu chuyện về chiếc xe Edsel được xem như một thất bại điển hình của thương hiệu ở mọi thời đại. Bị gọi là ‘Titanic của xe hơi’, chiếc Edsel chắc chắn là một trong những thảm họa về việc thiết lập thương hiệu lớn nhất từng làm đau đầu công ty Ford Motor.

Như những ví dụ khác về nhiều thất bại của thương hiệu được mô tả trong quyển sách này (như ba ví dụ về New Coke, WAP và boo.com), xe Edsel cũng được tung ra thị trường một cách rầm rộ quá đáng. Mặc dù chiếc xe vẫn chưa xuất hiện ở những nơi trưng bày cho đến tháng Chín năm 1957, nhưng những quảng cáo cổ động đã xuất hiện từ nhiều tháng trước đó với câu chủ đề “Xe Edsel đang đến”.

Dù sao thì Ford cũng đã quyết định, để kích động sự quan tâm của công chúng, chiếc xe sẽ không xuất hiện trong các sô quảng cáo và ngay cả khi đã thực sự có mặt ở các điểm trưng bày, chúng cũng được trùm kín. Các chủ cửa hàng bán xe được khuyến cáo phải làm vậy nếu không muốn bị mất đi quyền đại lý của họ.

Đúng như mong đợi của Ford Motor, sự quan tâm của công chúng đã được kích hoạt. Công ty đã không quan tâm tí nào đến việc liệu chiếc xe có khả năng đáp ứng được những màn quảng cáo thái quá hay không và phản ứng chống đối của người tiêu dùng sẽ như thế nào. Và quan trọng hơn cả, biết bao nhiêu công sức và nghiên cứu đã được đổ vào cho chiếc xe này, hơn bất cứ một sản phẩm nào trước đó.

Dù sao thì một số nghiên cứu đã tự chứng tỏ là vô ích ngay ở thời điểm tung xe ra bán. Ví dụ, một phần của quá trình nghiên cứu marketing là để tìm ra một cái tên thích hợp cho chiếc xe mới. Đó quả là một ý tưởng tốt. Hơn nữa chiếc Ford Thunderbird nổi tiếng, được tung ra trước đó vào năm 1954, đã tạo dựng được cái tên đáng nhớ đó từ những phát hiện qua việc nghiên cứu thị trường. Lần này các nhóm nghiên cứu được gửi đến New York, Chicago và Michigan để tìm hiểu suy nghĩ của công chúng về một số tên định trước và các gợi ý của họ. Các nhân viên của công ty cũng được khuyến khích để tìm ra cho được một cái tên tốt nhất, và công ty thậm chí cũng đã liên hệ với nhà thơ Marianne Moore đang nổi như cồn vào thời điểm ấy. Gợi ý của cô này là tìm ra một cái tên gợi lên “cảm nhận bản năng về sự thanh lịch, tính nhanh chóng, mẫu mã và kiểu dáng nổi bật”.

Công ty đã thu thập được hàng chục ngàn tên để lựa chọn. Theo như Ernest Breech, Chủ tịch công ty lúc đó, trong một buổi họp của Ban điều hành của Ford vào tháng 11 năm 1956 thì là quá nhiều. “Tại sao chúng ta không đơn giản gọi nó là Edsel?”, Henry Ford II, cháu nội của Henry Ford cả quyết. Edsel là tên của bố ông ấy, người con trai duy nhất của người sáng lập ra Ford Motor.

Không phải ai cũng đồng ý với ý kiến này. Vị giám đốc Quan hệ Công chúng, C Gayle Warnock, biết rằng Edsel không phải là một tên đúng. Trong một cuộc nghiên cứu thăm dò trước đó, tên này đã được đưa ra cùng với ‘weasel’ và ‘pretzel’ và đã không được ưa chuộng. Warnock thích những tên khác trong danh sách hơn, ví dụ như Pacer, Ranger, Corsair hay Citation. Khi quyết định được đưa ra, Warnock đã bày tỏ quan điểm của ông ta hoàn toàn rõ ràng. Theo như Robert Lacey viết trong quyển Ford: Con người và Cổ máy, Warnock đã tuyên bố: “Chúng ta vừa đánh mất 200.000 thương vụ”. Đối với Warnock, cho dù có gọi hoa hồng bằng những tên gì khác đi chăng nữa thì nó vẫn không ngan ngát hương thơm.

Không chỉ có cái tên mới là vấn đề của chiếc Edsel mà thiết kế của nó cũng đáng phải phân nân.

Mẫu đầu tiên của Edsel là hoàn toàn ấn tượng, như Robert Lacey viết trong cuốn sách về Ford. “Mô hình đầu tiên của chiếc xe là mang tính nguyên thủy và đầy cảm xúc – như một giấc mơ khiến mọi người phải bồi hồi vì hình dáng tương lai của nó”. Tuy nhiên, mẫu xe đó không bao giờ xuất hiện, những người nắm giữ túi tiền của Ford lại cho rằng sản xuất loại xe này thật sự quá tốn kém.

Mẫu thiết kế được chọn sau đó quả là hoàn toàn độc đáo. Trưởng nhóm thiết kế của Edsel, Roy Brown, luôn đặt ra tiêu chuẩn thiết kế là phải dễ nhận ra từ mọi góc độ. Quả thật là mẫu Edsel đầu tiên vào năm 1957 thực sự đạt được những tiêu chuẩn này. Nói cụ thể hơn, phần đầu xe và mặt nạ ở mũi xe là đáng chú ý nhất. Như Phil Skinner, một sử gia đáng tôn trọng nhất về Edsel đã bình luận, “thiết kế mũi của Edsel là một đặc điểm nổi bật. Nếu xem kỹ những loại xe khác vào giữa thập niên 1950, bạn sẽ thấy chúng trông tựa tựa nhau, cũng gồm hai đèn trước và một ô lưới nằm ngang. Một hình tròn ngay giữa mũi xe mà chúng tôi gọi là ‘cổ dê ngựa’ – đã làm cho Edsel hoàn toàn khác biệt”.

Mặc dù có một số bài báo đã bình luận về đặc điểm này của chiếc xe nhưng hầu hết đều không đồng tình. Một trong những ghi nhận đáng chú ý là “nó trông giống như là một chiếc Oldsmobile đang ngậm một trái chanh”. Trong khi một số khác cho là nó trông không giống một cái cổ dê ngựa mà là tương tự một cái bàn cầu toa lét (thậm chí dư luận sau đó còn có những câu ví von tệ hại hơn nhiều, chẳng hạn như ‘nó trông tương tự như một cái “cửa mình” có răng!’)

Nhưng dù sao thì Ford cũng có những quan hệ tốt với giới báo chí, giám đốc Quan hệ Công chúng, Warnock đã quyết định có thật nhiều bài thông tin ngay trước và sau khi Edsel được tung ra thị trường. Và rồi các bài báo xuất hiện trên cả hai tờ Time và Life thông tin về Edsel như là một đột phá trong ngành công nghệ ô tô và giải thích tại sao việc hoạch định lại kéo dài đến hơn một thập niên – một thời phồng quá đáng của Warnock khi Brown chỉ thực sự khởi đầu thiết kế Edsel vào năm 1954. Các sổ giới thiệu cổ động cho đợt tung ra chiếc Edsel vào tháng Chín cũng không có gì hứa hẹn, “chưa hề có một chiếc xe nào tương tự như Edsel”. Đây là một khẳng định lớn và Ford cũng có những tham vọng lớn tương tự. Họ dự kiến sẽ sản xuất 200.000 chiếc Edsel trong năm đầu tiên, có nghĩa là chiếm 5% tổng số xe của thị trường.

Dù sao thì việc thăm dò công luận dường như đã bắt đầu có tác dụng. Các cửa hàng trưng bày chen đầy những người thăm viếng tò mò muốn nhìn xem chiếc xe trông như thế nào. Trong tuần lễ đầu tiên, đã có đến gần ba triệu người Mỹ tìm đến các điểm trưng bày chiếc Edsel. Và họ ngay lập tức nhận thấy rằng những chiếc Edsel có một số đặc điểm khác biệt, lại còn có cái mặt nạ “đáng yêu hay đáng ghét” ở mũi xe tùy vào cảm nhận của từng người.

Trong tâm trí công chúng, chiếc xe dường như không đáp ứng được với những thời phồng quá đáng trước đó. Và thật đáng buồn cho Ford cũng như cho mãi lực dành cho Edsel, họ chỉ bán được có 60.000 chiếc trong năm đầu tiên, không đến 30% so với dự kiến ban đầu. Ford tiếp tục tung ra kiểu Edsel 1959 và 1960, nhưng mãi lực càng lúc càng sụt giảm đến mức chỉ còn lại 44.891 chiếc và cuối cùng là 2.846 chiếc. Tháng 11 năm 1959, Ford đăng một quảng cáo cuối cùng cho chiếc Edsel và sau đó ngưng sản xuất hẳn.

Vậy sai lầm là gì? Edsel hầu như có quá nhiều lý do để xác định. Nhưng trên thực tế, nên đặt câu hỏi thế này, “có gì là không sai lầm?”.

Chiến dịch marketing chắc chắn là một yếu tố then chốt. Nói một cách đơn giản, Ford đã quá phóng đại trường hợp này của họ. Bị lóa mắt bởi thành công của chiếc Thunderbird vài năm trước đó, Ford tuyệt đối tin tưởng là họ đã trở thành bất khả chiến bại và điều này được phản ánh qua những vật phẩm quảng cáo quá tự mãn của họ.

Dù sao thì cũng không ai có thể bào chữa cho sự phô bày quá tệ hại của Ford. Ngày 13 tháng 10 năm 1957, họ đã thực hiện một chiến dịch quảng cáo cho Edsel để đẩy việc cổ động sản phẩm lên đến những tầm mức mới thì Ford liên kết với đài truyền hình CBS để trình diễn một chương trình đặc biệt gọi là The Edsel Show. Chương trình này là một sự lặp lại của loạt chương trình The Ed Sullivan Show nổi tiếng của những năm 50 với sự góp mặt của những ngôi sao nổi tiếng như Frank Sinatra và Bing Crosby. Bất kể những nỗ lực cổ động hạng nhất đó, Ford vẫn không thể nâng cao mãi lực cho Edsel. Người tiêu dùng không cần biết đó có phải là cách mạng hay không. Tất cả những gì mà họ biết là Edsel có hình dáng xấu xí và một cái tên tương tự như

con chồn (weasel). Hơn nữa trong thời kỳ mà tất cả những chiếc xe được ưa chuộng khác đều có đuôi xe kiểu vây cá thì Edsel lại hoàn toàn suôn đuột. Theo như Bob Casey, người quản thủ Viện Bảo tàng Ford, thì Edsel không thích hợp với cách nhìn của con người lúc đó về một chiếc xe.

Ngoài các quảng cáo không đúng hướng, hình dáng xấu và một cái tên dở, Edsel lại còn quá đắt tiền. Giống như Sheila Mello viết trong quyển Định nghĩa về sản phẩm tập trung vào khách hàng, Edsel ra đời vào lúc mà người ta đang nhắm đến những kiểu xe rẻ tiền hơn.

“Quyết định của Ford nhấn mạnh vào sức mạnh của máy xe trong một thời kỳ mà người tiêu dùng đang nhắm đến những loại xe nhỏ hơn, tiết kiệm nhiên liệu hơn. Những mẫu xe đầu tiên ở các phòng trưng bày là những chiếc xe đắt nhất, hàng đầu trong chủng loại. Và bất hạnh thay, những chiếc Edsel tuy đắt giá nhất nhưng cùng lúc cũng có những vấn đề đáng nói nhất về chất lượng. Nhiều bộ phận của xe không được khớp với nhau một cách hoàn hảo hay chỉ đơn giản bị thiếu phụ kiện. Các người bán xe không có đủ phụ tùng để thay thế”.

Ngoài việc định giá quá đắt, thời điểm tung xe ra bán cũng không thích hợp. Vào thập niên 1950 thị trường Mỹ thường tung ra những kiểu xe của năm sau vào tháng 11 của năm trước, thì lúc đó Edsel lại được tung ra vào tháng 9, hai tháng trước khi những mẫu xe mới của năm tới được giới thiệu. Ví dụ như chiếc Thunderbird 1956 được giới thiệu vào tháng 11 năm 1955. Vì vậy, một chiếc xe 1958 phải cạnh tranh với những kiểu xe 1957, và quan trọng hơn nữa là với giá của năm 1957.

Trên thực tế, tình hình còn tệ hơn nữa. Edsel không chỉ là chiếc xe đắt giá nhất mà nó còn phải cạnh tranh với những kiểu xe 1957 đang được bán giảm giá để tránh phải cạnh tranh với những kiểu xe 1958 sắp được ngập tràn trong những phòng trưng bày. Mức giá cao có thể được chấp nhận nếu nó đáng giá như thế. Dù sao thì kinh nghiệm của một ít khách hàng đầu tiên của Edsel cũng cho thấy nó có một số vấn đề về kỹ thuật.

Một điều nữa hoàn toàn nằm ngoài tầm kiểm soát của Ford. Sau thời kỳ bùng nổ phát triển của những năm giữa thập niên 50, cuối năm 1957 đánh dấu thời kỳ bắt đầu suy thoái của thị trường xe hơi lúc đó. Hầu hết các kiểu xe 1958 đều hạ giá bán, và một số hạ đến 50%. Mỉa mai thay, một trong số rất ít các loại xe có mãi lực tăng lên ngay trong năm đó lại là chiếc Thunderbird.

Trong một bài báo vào tháng Chín năm 1989 viết cho tờ The Freeman, một ấn phẩm của Tổ chức Giáo dục Kinh tế, nhà báo chuyên ngành công nghiệp xe hơi Anthony Young đã giải thích việc Ford đã không quan tâm đủ mức cho việc nghiên cứu thị trường như thế nào và khẳng định đó là lý do thất bại thực sự của Edsel:

“Edsel được dùng như một ví dụ giáo khoa về sự tự phụ tập thể và bất kể đến những thực tế của thị trường. Nó cũng chứng minh là quảng cáo và việc thổi phồng để khuyến dụ người tiêu dùng mua một chiếc xe mới và chưa được chứng tỏ cũng có những giới hạn nhất định của chúng. Trong một nền kinh tế thị trường tự do, chính người tiêu dùng chứ không phải nhà sản xuất quyết định sự thành công hay thất bại của một chiếc xe. Một nhà sản xuất không nên quá thổi phồng một chiếc xe mới hay những dự kiến không thực tế để rồi điều này sẽ được khắc sâu vào tâm trí người tiêu dùng. Nếu chiếc xe mới được giới thiệu không đáp ứng được những dự kiến được tạo thành trước đó, nó sẽ nằm chết dí trong những phòng trưng bày”.

Dù sao thì Ford cũng đã học được bài học này một cách nhanh chóng. Vài năm sau thất bại đáng buồn của chiếc Edsel, họ đã lấy lại sự cân bằng với thành công đầy kịch tính của chiếc Ford Mustang được tung ra thị trường vào năm 1964, hơn 500.000 chiếc Mustang đã được bán ra ngay trong năm đầu sản xuất. Chiếc xe này không chỉ có một hình dáng đẹp và một cái tên hay – mà nó còn có giá tiền được chấp nhận rộng rãi.

Như Sheila Mello đã nêu rõ, vào khoảng giữa những năm 1960 (năm kết thúc của chiếc Edsel) và năm 1964 (năm ra đời của chiếc Mustang), Ford cũng như hầu hết ngành công nghiệp xe hơi đã chuyển sự chú tâm của họ đến với những gì mà người tiêu dùng thực sự mong muốn. “Sự thành công của chiếc Mustang chứng minh rằng công ty Ford Motor đã học được những kinh nghiệm từ Edsel”, theo lời cô này, “sự khác biệt chính giữa sự phát triển yếu đuối của Edsel và sự thành công nhẩy vọt của Mustang là một bước chuyển từ tập trung vào sản phẩm sang tập trung vào khách hàng”.

Quan điểm này được hậu thuẫn bởi Lee Iacocca, người đã theo dõi sát sao sự sáng tạo ra chiếc Mustang với cương vị Tổng giám đốc trước khi nắm lấy quyền điều hành ở Chrysler. Iacocca giải thích phương cách tiếp cận của chiếc Mustang: “trong khi Edsel là một chiếc xe đi tìm kiếm một thị trường không bao giờ có được; thì ở đây, một thị trường đang tìm kiếm một chiếc xe hơi. Quy trình bình thường ở Detroit là tạo thành một chiếc xe rồi cố công xác định những người mua của nó. Nhưng chúng tôi ở trong một vị thế chuyển động theo hướng ngược lại – và chế tạo ra một chiếc xe mà thị trường đang mong muốn nó”. Và kết quả là, cho đến ngày nay chiếc Mustang vẫn còn được sản xuất.

Vì thế, chiếc Edsel có thể là một sự xấu hổ phải trả giá đắt đối với Ford Motor trong thời gian đó nhưng nó lại là một bài học quý giá đã hỗ trợ cho công ty Ford cho đến tận bây giờ.

Các bài học từ Edsel

Thổi phồng một sản phẩm không qua thử nghiệm là một sai lầm. “Tôi hiểu được rằng một công ty không bao giờ nên để cho những phát ngôn viên của mình gây dựng một sự thích thú đối với một sản phẩm không nhìn thấy được và chưa chứng tỏ”, Giám đốc Quan hệ Công chúng của Ford, C Gayle Warnock đã thú nhận như thế.

Tên tuổi của bạn mới là quan trọng. Ở mức độ căn bản nhất, thương hiệu của bạn chính là tên tuổi của bạn. Tên thương hiệu quan trọng thế nào đối với công ty thì không thành vấn đề, nhưng việc nó có ý nghĩa ra sao đối với công luận mới là điều đáng nói.

Dáng vẻ có ảnh hưởng đáng kể. Kiểu dáng bề ngoài là một yếu tố chính tạo thành đặc trưng của thương hiệu đối với hầu hết mọi sản phẩm. Chính hình dáng khác lạ của các chai Coca-Cola đã hỗ trợ cho thương hiệu trở thành lớn mạnh. Trong ngành công nghiệp xe hơi, hình dáng lại càng quan trọng hơn, như Edsel đã chứng tỏ, những con vật xấu xí không phải lúc nào cũng có thể biến thành thiên nga.

Giá cả mới là quan trọng. Các sản phẩm có thể là quá đắt hay quá rẻ. Khi một số thương hiệu tự định giá quá thấp, chúng tự đánh mất danh tiếng của mình. Nhưng dù sao thì với một chiếc xe như Edsel, giá cao là không thích hợp đối với suy nghĩ của công chúng.

Nghiên cứu đúng hướng là quan trọng. Ford đã tốn thời gian và tiền bạc vào một cuộc nghiên cứu thị trường không phù hợp. Thay vì để tìm kiếm những cái tên, họ nên tập trung vào việc tìm hiểu xem có một thị trường cho chiếc xe mới của họ không đã. Như đã thấy, cái thị trường mà họ tiêu tốn nhiều triệu đô la để đạt đến là không hề hiện hữu.

Chất lượng đóng vai trò quan trọng. Lẽ dĩ nhiên, chất lượng luôn luôn quan trọng, nhưng đối với thị trường xe cộ, đây chính là một vấn đề sống còn. Việc kiểm soát chất lượng không tốt là một cái đinh đóng thêm vào cỗ quan tài của Edsel.

3. Betamax của Sony

Cùng với sự khôn ngoan trong việc thiết lập thương hiệu, cách tốt nhất để trở thành một thương hiệu mạnh là: hãy là sản phẩm đầu tiên của một chủng loại sản phẩm. Lý thuyết này luôn được Al Ries nhắc đi nhắc lại nhiều lần.

“Khách hàng không thực sự quan tâm đến những thương hiệu mới, họ chỉ quan tâm đến những chủng loại sản phẩm mới mà thôi”, Ries đã viết như vậy trong quyển 22 Quy luật bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu, “Bằng cách mở đầu cho một chủng loại sản phẩm trước rồi sau đó mới cổ động mãnh liệt cho chủng loại này, bạn cùng lúc tạo nên một thương hiệu mạnh và một thị trường phát triển nhanh chóng như vũ bão”.

Có rất nhiều trường hợp đã xảy ra để minh chứng cho quan điểm này. Domino là công ty đầu tiên cung cấp bánh pizza đến tận nhà và vẫn là người dẫn đầu trong thị trường chuyên biệt này. Cũng như Coca-Cola, một thương hiệu rất thành công về mặt tài chính và nổi tiếng nhất thế giới, đứng đầu trong danh mục cola.

Như trong chương 9 sẽ làm rõ, dù sao thì lý thuyết này cũng bị đánh đổ trong những thị trường công nghệ. Dựa trên thực tế, hành vi của người tiêu dùng thường phát triển chậm hơn các đột phá công nghệ khoảng năm năm, kể tiền phong thường hay bị quên lãng. Hơn nữa, các công ty thường chứng tỏ là họ rất kém trong việc dự kiến công nghệ mới sẽ được ứng dụng ra sao. Ví dụ như hầu hết các công ty điện thoại di động châu Âu đều không dự kiến được sự phát triển nhanh chóng của việc nhắn tin ngắn, một tiện ích mà một số công ty thậm chí không thêm giới thiệu trong sở hướng dẫn sử dụng của mình.

Một điển hình của mọi thời trong những thất bại của thương hiệu công nghệ là đầu máy video Betamax của Sony. Trong thập niên 70, Sony phát triển một loại máy được thiết kế như một thiết bị xem phim trong gia đình. Loại máy này ứng dụng công nghệ Betamax, được tung ra thị trường vào năm 1975. Đã có hơn 30.000 đầu máy VCR Betamax được bán ra trong năm đầu tiên chỉ riêng trên thị trường Mỹ. Một năm sau, đối thủ của họ – JVC cho ra đời loại máy video với công nghệ VHS – viết tắt cho “video home system” – theo cách thức VCR. Và tháng Giêng năm 1977, có thêm bốn công ty điện tử Nhật sản xuất và tiếp thị máy mới dựa trên nền tảng của VHS.

Trong khi có thể là Sony không muốn hay không thể bán bản quyền công nghệ Betamax của họ (tùy theo bạn nghĩ) thì JVC, còn hơn là hạnh phúc nữa, đã chia sẻ rộng rãi hệ VHS của họ. Điều này, không lâu sau đó, đã chứng tỏ là một yếu tố chết người cho cổ áo quan của Betamax.

Mặc dù Sony đi tiên phong trong hầu hết các phát triển nhưng JVC và các nhà sản xuất khác không hề chậm trễ để bắt kịp. Ví dụ như JVC và Panasonic giới thiệu loại VHS hi-fi của họ chỉ sau khi Sony trình làng Betamax hi-fi một tuần lễ. Nhưng dù sao thì các chuyên gia cũng đồng ý rằng chất lượng của băng từ Betamax là hơn hẳn so với của các đối thủ.

Bởi hai loại máy này không tương thích với nhau nên người tiêu dùng buộc phải chọn lựa lấy một trong hai. Chẳng bao lâu sau, Sony bắt đầu cảm nhận một áp lực nặng nề khi các đối thủ của họ bắt đầu hạ giá xuống thấp hơn của họ 300 đô la. Vào năm 1982, cuộc chiến tranh giá đi đến cao trào và Sony đành phải tham chiến, họ chấp nhận hoàn lại cho khách hàng 50 đô la như một “bảo đảm cải tiến”.

Vẫn còn đó những vấn đề marketing khác nữa. Cho đến những năm đầu thập niên 80, từ Betamax vẫn được dùng như một từ đồng nghĩa với đầu máy video. Việc kết hợp này có những hệ quả tiêu cực cũng như tích cực của nó bởi vì năm 1979, Universal Studios và Disney có những hành động pháp lý chống lại Sony với lập luận là đầu máy video đã sử dụng bản quyền của các nhà sản xuất phim một cách bất hợp pháp. Mặc dù Sony đã bước ra khỏi cuộc chiến pháp lý không hề bị thương tổn nhưng nhiều nhà bình luận cho rằng sự việc này vẫn có những tác động tai hại đến cách mà Sony tiếp thị sản phẩm Betamax của họ.

Có một điều rõ ràng đã xảy ra, từ năm 1981 trở đi các loại máy Betamax nhanh chóng mất đi sự ưa chuộng đại chúng. Vào năm 1982, năm bắt đầu cuộc chiến tranh giá, Sony chỉ chi phối một thị phần nhỏ nhoi chưa đến 25% tổng thị phần và điều đặc biệt nghiêm trọng hơn là số lượng các chủ cửa hàng cho thuê băng hình VHS lại nhiều hơn hẳn so với băng Betamax.

Hơn nữa, trong lúc Sony vẫn khẳng định rằng Betamax của họ có hình thức kỹ thuật vượt trội, những người chủ máy video lại cho rằng nó là một hình thức đang dần lạc hậu. Trong khi những máy video VHS có thể ghi được với một thời lượng đáng kể thì các máy Betamax chỉ có thể ghi được một tiếng đồng hồ – có nghĩa là hầu hết các bộ phim và trận đấu bóng đều không thể ghi hết được trên một cuộn băng. Đó là cái giá mà Sony phải trả để có được chất lượng hình ảnh và âm thanh vượt trội. Phải cần đến hai hay ba cuộn băng Betamax cho một bộ phim, có nghĩa là giá tiền đắt hơn và các chủ hiệu cho thuê băng phải gánh lấy phí tồn kho lớn hơn. Vấn đề này được giải thích đơn giản bởi một fan của VHS trên blockinfo.com: “Cái làm cho VHS thành công chỉ đơn giản là bạn có được đầy đủ một bộ phim chỉ trên một cuộn băng. Có thể là hình ảnh và âm thanh của nó thua sút Betamax, nhưng có đáng gì một khi bạn không phải trở dậy giữa chừng để thay băng”. Sony từ chối chấp nhận sự thật này. Quả vậy, tuy họ đang mất dần thị phần nhưng đơn vị bán được của họ vẫn tăng, và đỉnh cao là doanh số toàn cầu đã đạt đến 2,3 triệu sản phẩm trong năm 1984.

Những dù sao thì ba năm sau VHS cũng vượt xa lên với 95% thị phần. Năm 1987, tạp chí Rolling Stone đăng một bài báo về Betamax, thông báo là cuộc chiến tranh đã đến hồi kết thúc. Ngày 10 tháng 1 năm 1988, cuối cùng Sony cũng đành nuốt lấy nỗi tự hào vào trong và thông báo những kế hoạch sản xuất đầu máy VHS.

Mặc dù Sony ngang ngạnh cho là báo giới sẽ không xem đó như là cái chết của Betamax nhưng giới báo chí đã không nghĩ như vậy. Hai tuần sau thông báo của Sony, ngày 25 tháng 1, tạp chí Time ấn hành một bản điều trần cho thương hiệu với đầu đề “Vĩnh biệt Beta”.

Bài báo này nhận định rằng thất bại của Betamax chủ yếu là do họ đã không chấp nhận nhượng quyền ứng dụng Betamax cho các công ty khác. “Trong khi Sony giữ lại công nghệ Betamax chỉ cho riêng mình thì JVC lại thoải mái chia sẻ bí mật của mình cho các công ty khác”. Luận điệu này đã làm dấy lên sự phản ứng từ những người bảo vệ cho Betamax. Theo James Lardner, tác giả của quyển Tiến về phía trước (Fast Forward), Sony đã mời JVC và Matsushita để nhượng quyền công nghệ Betamax vào tháng 12 năm 1974 nhưng cả hai công ty đều từ chối đề nghị này.

Dù gì thì thực tế đầu máy video Betamax chỉ được sản xuất bởi Sony cũng không thể cạnh tranh được với số lượng các công ty càng lúc càng nhiều đang đẩy mạnh công nghệ VHS. Nhưng ngay cả khi đã chấp nhận phải sản xuất đầu máy video dùng công nghệ VHS thì Sony vẫn không từ bỏ Betamax. Các dây chuyền sản xuất Betamax ở hải ngoại vẫn cố lê bước cho đến năm 1988, và ở Nhật vẫn còn sản xuất Betamax mãi cho đến năm 2002 cho dù là chỉ với một số lượng nhỏ nhoi (chỉ có 2.800 sản phẩm trong năm 2001).

Vào ngày 22 tháng 8 năm 2002, Sony cuối cùng cũng phải thông báo sự qua đời của các sản phẩm Betamax. “Với sự xuất hiện của các loại máy kỹ thuật số và các hình thức ghi hình mới khác trên thị trường, tình hình đã đi đến chỗ khó khăn cực độ”. Sony đã thừa nhận như thế trong một bản tuyên bố.

Lúc này, đương nhiên, tự thân VHS cũng đã đối mặt với những khó khăn tương tự trước các loại đầu đĩa kỹ thuật số (DVD) và cũng không thể còn tiếp tục tồn tại. Dù sao thì các bài học của Betamax cũng được thấm nhuần. Năm 2002, Sony cùng với tám đối thủ cạnh tranh hợp tác để cùng tạo nên một cách thức chung cho DVD, có nghĩa là lần này Sony không còn lẻ bóng ở bên lề cuộc chơi nữa.

Những bài học từ Betamax

Không đi một mình. “Đối nghịch lại với niềm tin chung là tự sát, điều có thể hỗ trợ cho mọi người tiên phong của một chủng loại sản phẩm là sự cạnh tranh”, Al Ries nói.

Để cho người khác cùng nhập cuộc. Cho dù Sony có từ chối nhượng quyền hay không thì Sony cũng có những cơ hội tốt hơn khi các đối thủ của họ chấp nhận Betamax.

Cắt bỏ những thua lỗ. Quyết định không thêm quan tâm đến VHS mãi cho đến năm 1987 của Sony, với nhận thức muộn màng, rõ ràng là một sai lầm không thể chối cãi được.

Cung phải cân đối với cầu. Khi các nhà sản xuất băng hình thu sẵn giảm bớt lượng cung ứng băng từ Betamax thì nhu cầu về đầu máy Betamax rõ ràng cũng giảm dần theo.

4. Arch Deluxe của McDonald's

Cũng như với McLibel Trial (xem trong chương 5), McDonald's cũng đã trải nghiệm một số vấn đề marketing truyền thống trong những năm gần đây. Hầu hết các vấn đề của họ là thất bại trong việc thu hút khách hàng đến với các sản phẩm mới. McLean Deluxe (một nỗ lực để cung cấp cho các khách hàng quan tâm đến sức khỏe) và McSoup là hai ví dụ rõ ràng, nhưng chính với loại burger Arch Deluxe mà McDonald's trải nghiệm một thất bại đáng hổ mặt nhất.

Được tiếp thị như một loại “Burger với Mùi vị Trưởng thành”, ý tưởng là có một loại burger không dành cho trẻ em. Quả thế, chiến dịch quảng cáo cho Arch tràn đầy những thông điệp với nhiều hình ảnh của các em nhỏ nhăn mặt trước mùi vị ‘phức tạp’ của sản phẩm dành cho người lớn.

Điều đáng ngại là không một ai tìm đến với McDonald's vì sự phức tạp, họ đến vì sự thuận tiện. Một phần của sự thuận tiện này là người ta biết mình có thể dự kiến sẽ có được những gì. Các nhà hàng của McDonald's có thể phục vụ gazpacho ở Tây Ban Nha và burger cừu ở Ấn Độ, nhưng nói chung phần nào đó chúng là tương tự nhau trên khắp thế giới. Hầu hết mọi người khi bước vào nhà hàng McDonald's đều biết rõ họ sẽ gọi những món gì. Họ không muốn bị oanh tạc bởi hàng đồng biến thể của một sản phẩm – hamburger.

Vấn đề khác nữa với Arch Deluxe là nó được bán dựa trên mùi vị. Trong một bài báo với tựa đề ‘McDonald's lạc mất dấu ấn’ trên tờ Brand Week ngày 12 tháng 11 năm 2001. Dave Miller đã tấn công chiến lược ‘cạnh tranh trên mùi vị’ rõ ràng trong các cuộc cổ động cho Arch Deluxe:

“Chúng tôi không đến với những burger Cổng Vàng vì chất lượng của mùi vị, mỗi nhử hay bóp nức. Chúng tôi đánh giá cao thương hiệu của các bạn vì sự thân tình, sạch sẽ, kiên trì và thuận tiện. Đó là những đề nghị giá trị mà các bạn đã làm ngơ trong những năm gần đây và may mắn thay là các đối thủ của bạn đã không nhận ra mà giành lấy. Chính xác là bao nhiêu khái niệm thực đơn thất bại mà các bạn đã thử bằng những đồng tiền phát triển thay cho những đề nghị giá trị này?”

Nhưng dù sao thì những vấn đề nảy sinh cùng với Arch Deluxe là triệu chứng của một vấn đề còn lớn hơn. Cũng cùng với một tỷ lệ lớn những thương hiệu khác, McDonald's bị chỉ trích là đã xa rời khách hàng và đã bị bỏ lại quá xa đằng sau thị trường.

Quả thế, vấn đề này đã được vị Giám đốc điều hành công ty nhận thức vào năm 1998, Jack Greenberg, nhìn nhận. “Chúng ta đã tốn quá nhiều thời gian để phát triển một ý tưởng và đưa nó ra thị trường để rồi lại tốn thêm nhiều thời gian nữa để quyết định xem chúng ta có muốn thực hiện nó hay không,” ông này đã nói như vậy với tờ The Financial Times trong cùng năm đó (trong mục báo mang tên ‘Nhiệm vụ Đánh bóng những Cổng vàng’).

Như bạn có thể dự đoán với một thương hiệu đã xây dựng tên tuổi của mình nhờ tính chuyên nhất, McDonald’s được tập trung quyền lực một cách mạnh mẽ. Hầu hết các quyết định marketing và thiết lập thương hiệu đều phải được văn phòng trung ương ở Oak Brook thông qua. Nguyên liệu dùng cho Arch Deluxe được thông qua từ nhà bếp Oak Brook. Quá trình này khác biệt hẳn với các sản phẩm thành công khác của McDonald’s như Big Mac, Hot Apple Pie, Egg McMuffin và Filet o’ Fish, tất cả đều được quyết định từ nhà bếp của các nhà hàng.

Một yếu tố đáng chú ý khác về thất bại của Arch Deluxe là sản phẩm này được nghiên cứu thăm dò kỹ lưỡng trước khi giới thiệu. Các cuộc nghiên cứu thăm dò đều cho thấy là người ta thích có một loại burger được làm riêng cho người lớn. Bất hạnh thay, sự việc lại không diễn tiến như thăm dò đã cho thấy khi sản phẩm được tung ra thị trường.

Các bài học từ Arch Deluxe

Làm theo cái mà bạn biết. Một phần của đặc trưng thương hiệu của McDonald’s là tính đơn giản. Một phần khác nữa là thân thiện với trẻ em. Một loại burger ‘phức tạp’ không dành cho trẻ em là hoàn toàn không phù hợp.

Loại bỏ sự lẫn lộn của khách hàng. “McDonald’s không phải là nhận thức mà là phản ánh”, Dave Miller đã nhận xét trong một bài báo trên Brand Week, tháng 11 năm 2001. “Bằng cách mở rộng chủng loại sản phẩm của mình với những thứ như Arch Deluxe, Bratwursts, McTacos và McMussels, McDonald’s đã buộc người ta phải suy nghĩ.

Nghi ngờ các cuộc nghiên cứu thăm dò. Nghiên cứu thăm dò chỉ có hiệu quả khi được thực hiện đúng, nhưng không nên xem đó là chân lý.

CHƯƠNG 3

Những thất bại về ý tưởng

Như các ví dụ trong sách này cho thấy, có nhiều lý do để một thương hiệu thất bại. Đôi khi chỉ vì thị trường mà thương hiệu nhắm đến đã trở thành lỗi thời. Cũng có lúc là do nhắm vào một chủng loại sản phẩm không thích hợp. Và cũng có những trường hợp đáng buồn là do một biến cố dư luận khiến cho công chúng từ chối thương hiệu đó.

Nhưng dù sao, bình thường thì những lý do thất bại là rõ ràng. Nhiều thương hiệu thất bại là do những ý tưởng tệ hại không được nghiên cứu thăm dò cẩn thận. Hiếm khi những thất bại này là hậu quả của việc mở rộng thành một biến thể sản phẩm mới của một thương hiệu mạnh đã được hình thành. Hiểu rằng phải từ bỏ những chủng loại sản phẩm mới, các thương hiệu ở yên với chủng loại sản phẩm nguyên thủy của chúng nhưng trở nên đa dạng về công thức. Nhưng nếu vậy tại sao lại có vấn đề? Sau hết, thiết lập thương hiệu là vấn đề của nhận thức chứ không phải của sản phẩm. Nhưng cũng không nên quên rằng một phần nào đó của nhận thức này được xây dựng chung quanh tự thân sản phẩm.

Một chiến lược thương hiệu khôn ngoan nhất cũng không thể lôi kéo người tiêu dùng mua những sản phẩm mà họ không muốn. Hay ít nhất cũng không thể khiến cho người tiêu dùng mua sản phẩm đó hơn một lần. Có một sự thật là một sản phẩm hàng đầu thị trường không chắc đã là tốt nhất về chất lượng, và cũng đúng thôi khi một sản phẩm tệ hại không thể giành được khách hàng.

Câu hỏi thực sự là tại sao lại có những sản phẩm tệ hại? Nếu người tiêu dùng không muốn chúng, tại sao lại tạo ra chúng? Bởi vì các công ty ương ngạnh cho rằng họ hiểu biết nhiều hơn người tiêu dùng. Và thật sự tự thân việc nghiên cứu thị trường trước đó đã là một thất bại.

Vấn đề là cái mà các công ty cho là tuyệt vời thì người tiêu dùng lại cho là lố bịch. Nước khoáng đóng chai cho chó ư? Công ty cho đó là một ý tưởng lớn nhưng người tiêu dùng lại cho là một trò vớ vẩn.

Ngay cả một số thương hiệu thành công nhất thế giới cũng có tội trong việc tạo ra những sản phẩm dở tệ đến không ngờ. Ví dụ như Microsoft với ý tưởng “bộ mặt chung” được gọi là Bob. Bob, một nhân vật hoạt hình với cặp kính cận (trông chẳng khác gì Bill Gates), cung cấp những hỗ trợ cũng như thông tin theo kiểu trò chuyện xã hội. Để tăng thêm đặc trưng cho nhân vật Bob này, một số bạn của Bob được thêm vào như chó Rover, chuột Scuzz và một con rồng thân hữu. Sản phẩm này nhắm đến những người trưởng thành, không một ai đủ lớn để có thể tự thất lấy dây giày của mình lại muốn sử dụng nó.

Xuyên suốt chương này những thất bại tương tự được trình bày để minh chứng rằng việc thiết lập thương hiệu sẽ thất bại một khi người tiêu dùng không chấp nhận sản phẩm đó.

5. Ngũ cốc Mates của Kellogg's

Sữa ấm

Kellogg's không chỉ gặp vấn đề khi tiếp thị sản phẩm của họ ở một số lãnh thổ ở nước ngoài như Ấn Độ (xem chương 6) mà còn ngay ở quê nhà của họ, đáng ghi nhận nhất là trường hợp sản phẩm Ngũ cốc Mates của họ.

Ý tưởng thật là đơn giản. Ngũ cốc Mates là những hộp nhỏ đựng ngũ cốc của Kellogg's kèm theo một hộp sữa tươi và một muỗng nhựa. Lợi thế của sản phẩm này rất rõ ràng chính là sự tiện lợi. Giữ làm việc tăng thêm cộng với sự lớn dậy của các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh khiến cho Kellogg's tin rằng phải có nhu cầu về một khẩu phần ăn sáng “tất cả trong một”.

Nhưng bất kể những nỗ lực tốt nhất của Kellogg's, Ngũ cốc Mates lại chứng tỏ nó là một thất bại lớn và rồi năm 1999, đối thủ General Mills của Kellogg's giành mất vị thế nhà sản xuất ngũ cốc hàng đầu ở Mỹ. Sau đây là những yếu tố chính nằm ẩn sau thất bại của Ngũ cốc Mates:

Yếu tố 1: Sữa ấm. Các hộp sữa được đóng hộp vô trùng hóa nên không cần phải giữ lạnh. Nhưng dù sao thì người tiêu dùng cũng không thích dùng sữa ấm.

Yếu tố 2: Sữa lạnh. Để thích ứng với việc chuộng sữa lạnh của người tiêu dùng, Kellogg's phải quyết định trữ Ngũ cốc Mates trong tủ lạnh. Nhưng như nhận xét của Robert McMath, Giám đốc Phát triển sản phẩm mới và cũng là tác giả quyển Họ đã nghĩ gì?, điều này lại dẫn đến sự lẩn lộn lớn hơn. “Quyết định này rõ ràng đã bắt đầu sinh chuyện khi Ngũ cốc Mates không ở đúng nơi mà người ta dự kiến sẽ tìm thấy ngũ cốc cho bữa ăn sáng.”

Yếu tố 3: Quảng cáo. Cứ như thể sự lẩn lộn còn chưa đủ cho người tiêu dùng, Kellogg's càng làm cho mọi việc phức tạp hơn với chiến dịch quảng cáo cho Ngũ cốc Mates. Quảng cáo truyền hình với hình ảnh những đứa trẻ tự lo ăn sáng với Mates trong khi cha mẹ chúng vẫn còn ngủ trên giường. Nhưng thực ra bao bì của Mates không hề được thiết kế để trẻ em có thể sử dụng.

Yếu tố 4: Mùi vị. Cho dù có được lấy ra từ tủ lạnh thì sản phẩm cũng chỉ được dùng sau đó trong khi làm việc hay ở xa nhà. Nói khác đi, khi sữa ấm thì mùi vị lại vô cùng tệ hại.

Yếu tố 5: Giá. Được định giá bán lẻ hơn một đô la. Đối với phần lớn người tiêu dùng thì như vậy là quá đắt.

Những yếu tố này cùng nhau tạo thành sự thất bại cho thương hiệu Ngũ cốc Mates. Vì vậy sau hai năm nằm ì trên các kệ hàng (hay trong tủ lạnh), Kellogg's cuối cùng phải đặt dấu chấm hết cho sản phẩm này.

Dù sao cũng có thể còn một lý do nữa khiến cho Kellogg's phải thất bại trong việc khơi mào một cuộc cách mạng trong thói quen ăn sáng. Là một thực phẩm tiện lợi nhưng nó lại thực sự không đủ tiện lợi. Đã có một bài báo trên tờ Newsweek vào tháng Hai năm 2000 đề cập đến những yêu cầu thay đổi về sản phẩm ăn sáng và các hệ quả đối với công ty ngũ cốc này.

“Sự vội vã thông thường của một ngày mới đang đem lại những thương tổn tai hại cho công ty Kellogg's. Việc di chuyển từ nhà đến nơi làm việc khó khăn khiến cho người ta không còn đến cả thời gian dành cho bữa sáng. Theo một thăm dò mới đây của nhóm NPD về thói quen ăn uống của dân Mỹ, người ta ao ước có thể ăn sáng theo kiểu giống như là chích thuốc vào cơ thể trên đường đi làm”.

Ngũ cốc Mates tạo khả năng cho người ta có thể mang bữa sáng ngũ cốc theo bên người nhưng họ vẫn phải đổ sữa vào và dùng muỗng để ăn. Người ta không thể vừa ăn như vậy vừa lái xe.

Quả thế, Kellogg's chỉ có thể thành công trong thị trường thức ăn tiện lợi như đã thành công với thói thức ăn sáng Nutri-Grain. Một thứ có thể ăn dễ dàng và gọn ghẽ trong khi lái xe.

Các bài học từ Ngũ cốc Mates

Người tiêu dùng không thích sữa ấm cho ngũ cốc. Phải, tôi nghĩ là chúng ta đã biết về điều này.

Đừng pha trộn các thông điệp của bạn. Một mặt, ngũ cốc Mates là một thứ thức ăn có thể ‘ăn ở mọi nơi’. Mặt khác nó lại cần phải được cất giữ trong tủ lạnh.

Phải được bán ở đúng chỗ. Chính thức Mates là ngũ cốc chứ không phải là sữa, người ta sẽ tìm mua nó ở các kệ hàng ngũ cốc chứ không phải ở những chỗ khác.

Ít nhất phải là tốt nhất ở một mặt. Là một sản phẩm ngũ cốc, Mates thất bại vì còn có những thứ có thể thay thế nó mà lại ngon hơn nhiều. Là một sản phẩm tiện lợi, Mates thất bại vì những thói thức ăn sáng đã chứng tỏ là chúng tiện lợi hơn.

Không định giá quá cao. Người tiêu dùng không dự kiến là sẽ phải trả nhiều đến thế cho một sản phẩm tương tự.

6. Godzilla của Sony

Một thất bại của quái vật

Nếu có một từ có thể mang đầy đủ ý nghĩa nhất cho từ vựng tư vấn thương hiệu thì đó là từ ‘cộng lực’. Khi các công ty lớn công thức hóa một chiến lược thương hiệu, họ không ngừng cố công cộng lực các nỗ lực marketing của họ. Nói cách khác, là mở rộng thương hiệu đến những chủng loại sản phẩm liên quan.

Thời gian gần đây, những kết hợp hoạt động cổ động hỗ tương đã trở thành thời thượng và đã chứng tỏ, nếu cần dẫn chứng, các thương hiệu trở thành lớn hơn là các sản phẩm chuyên biệt mà chúng đại diện. Hướng phát triển này đặc biệt đã thể hiện rõ trong ngành công nghiệp giải trí.

Ví dụ như nhạc pop. Đã qua rồi cái thời mà tất cả vấn đề chỉ là dáng vẻ của một nhóm nhạc ra sao. Ngày nay tất cả vấn đề là việc thiết lập thương hiệu. Như Michael J Wolf đã nói với chúng ta trong Nền kinh tế giải trí, ‘các thương hiệu và các ngôi sao đã trở thành tương tự’. Kể từ hiện tượng Spice Girls, các Quản trị viên thu âm đã dành nhiều thời gian hơn để suy nghĩ về những phương cách để thỏa thuận với những nhà sản xuất đồ chơi, quản trị viên đài truyền hình và các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh để cổ động cho những album nhạc của họ. Như trong trường hợp nhóm nhạc SClub7, việc mở rộng thương hiệu đã được hoạch định ngay từ đầu với sự xuất hiện không ngừng tên các chương trình truyền hình. Các loạt chương trình truyền hình như Popstars của Anh và American Idol của Mỹ, là nơi mà các ngôi sao ca nhạc được tạo thành, cũng là ví dụ cho phương cách mới để phổ biến một thương hiệu giải trí thông qua nhiều phương tiện truyền thông khác nhau.

Không ở đâu mà việc cộng lực thương hiệu được thể hiện rõ ràng như trong thế giới điện ảnh. Việc nhượng quyền Star Wars của George Lucas là sự tận dụng đầu tiên các khả năng của việc mở rộng thương hiệu. Cũng như với phim ảnh, người tiêu dùng có thể tương tác với Star Wars bằng nhiều cách khác nhau. Người ta có thể mua các hình ảnh về Star Wars, đọc truyện Star Wars, chơi trò chơi vi tính Star Wars và diện những bộ đồ ngủ Star Wars.

Đương nhiên là khái niệm “phim như một thương hiệu” được phát triển từ đó. Men in black, The Lord of the Rings, Harry Potter, Toy Story và nhiều phim khác nữa đã lặp lại thành công thương hiệu hóa hỗ tương của Star Wars. Trong khi điều này có nghĩa là các hãng phim của Hollywood có thể kiếm thêm nhiều tiền hơn bao giờ hết chỉ với một cuốn phim và nó cũng có nghĩa là họ có thể mất nhiều hơn bao giờ hết nếu mọi việc không diễn ra đúng như kế hoạch. Chúng ta hãy xem trường hợp của Sony.

Với việc tung ra Godzilla vào năm 1998, Sony tin rằng họ đã sáng tạo một bộ phim quái vật ăn khách. Quả thế, thật khó mà có thể nghĩ rằng bộ phim này lại là một thất bại. Sony đã chi 60 triệu đô la để tiến hành một chiến dịch khó khăn. Họ có những băng video cổ động đắt nhất từng được thực hiện trên chủ đề Godzilla. Hơn nữa, ngôi sao chính của phim – một quái vật xanh cao chọc trời - hứa hẹn sẽ là một hình tượng đồ chơi đặc sắc.

Đặc biệt là, với sự làm chủ nhiều cổ phần mới được củng cố ở các rạp chiếu phim của Sony, bộ phim được trình chiếu trên nhiều màn ảnh cùng lúc nhất so với bất cứ một bộ phim nào trước đó trong lịch sử điện ảnh.

Điều đáng ngại duy nhất với những đồng tiền chi phí cho chiến dịch quảng cáo đầy hiệu lực này là công luận truyền miệng chung quanh bộ phim lại có vẻ tiêu cực. Ngay cả trước khi bộ phim được trình chiếu, dư luận trên internet về bộ phim cũng thực sự tệ hại. Dù sao Sony cũng đã quyết định phải có những nhận xét đứng về phía họ trên mạng. Họ thậm chí đã phải trả tiền cho Harry Knowles, chủ nhân của một web site có ảnh hưởng lớn, để có được những ghi nhận tốt đẹp về bộ phim. Nhưng mọi nỗ lực của Sony cũng không thể chặn đứng được những lời truyền miệng tệ hại càng lúc càng nhiều. Dưới đây là một đoạn trích trong bài nhận xét xuất hiện trên trang web movie-reviews.net vào ngày mà bộ phim được tung ra.

Godzilla là đỉnh điểm của loại phim ‘không cần đến tình tiết’ của mùa hè. Một bộ phim làm lại không hoàn hảo của bộ phim quái vật Nhật cổ điển. Tệ hại nhất là Godzilla không hề có tính hào hứng tí nào. Trường đoạn rượt đuổi xe hơi ở cuối phim là thừa thãi, toàn thể bộ phim không hề có chút gay cấn làm hồi hộp người xem ngay cả trong trường đoạn các máy bay tấn công quái vật khổng lồ – điều mà những nhà làm phim muốn tạo thành. Bộ phim Independence Day có thể cũng là một phim tương tự nhưng nó có được sự gay cấn và hồi hộp cần thiết mà Godzilla không có được.

Nếu đây chỉ là một bài nhận xét tệ hại duy nhất thì cũng không đến nỗi thành vấn đề. Nhưng khi có đến hàng ngàn ý kiến đối nghịch của những người xem phim bình thường được phổ biến – dù không phải những bài phê bình chuyên nghiệp – thương hiệu Godzilla nhanh chóng mất đi sức mạnh của mình.

Năm 1998 là năm mà cuối cùng những nhà làm phim cũng nhận ra lực tác động của internet với công chúng xem phim. Nó không chỉ đóng một vai trò căn bản trong việc làm hoài phí ngân sách marketing khổng lồ của Godzilla mà còn chứng tỏ rằng những ngân sách marketing khổng lồ không phải là yếu tố đầu tiên để có thể tránh khỏi sự thất bại.

Các bài học từ Godzilla

Lớn hơn không hẳn là tốt hơn. Mọi thứ về cuốn phim này đều lớn – ngôi sao, hiệu ứng đặc biệt, ngân sách marketing, kết hợp thương hiệu – nhưng vẫn là không đủ. Mĩa mai thay, câu chủ đề quảng cáo của phim lại là “Kích cỡ làm nên chuyện”. Rõ ràng trong trường hợp này không phải là như vậy.

Đừng tiếp thị quá mức thương hiệu của bạn. Việc mở rộng thương hiệu và bốc nổ quá đáng được tạo dựng cho Godzilla cuối cùng lại chống lại chính nó. Như Tom Peters, một bậc thầy về thiết lập thương hiệu, đã nói: “kích động là tốt, kích động quá đáng lại là xấu”. Quan điểm này đã được hỗ trợ với nhận xét của Naomi Klein, tác giả quyển Không biểu tượng (No Logo): ‘Sự mê cuồng hiện nay đối với việc cộng lực sẽ đổ sụp dưới sức nặng của những lời hứa không hoàn tất’.

Tập trung vào sản phẩm cuối cùng. Không thể chối cãi rằng việc thiết lập thương hiệu là thuộc về nhận thức nhiều hơn là thực tế. Nếu sản phẩm cuối cùng của bạn là tệ lậu, nhận thức thương hiệu sẽ là tiêu cực.

7. Persil Power

Vết nhơ khó giặt tẩy cho danh tiếng của Unilever

Vào giữa thập niên 90, tổng trị giá thị trường xà bông và bột giặt của Anh là 1,4 tỷ bảng Anh (2,6 tỷ đô la) và phân đoạn lớn nhất là các sản phẩm giặt, trị giá 960 triệu bảng Anh chiếm 67,5% tổng thị trường. Sự cạnh tranh giữa hai đối thủ hàng đầu trong phân đoạn thị trường này, Unilever và Procter & Gamble, đã trở nên vô cùng gay gắt và dẫn đến một yêu cầu về những cung ứng thương hiệu phải đột phá không ngừng.

Khi thương hiệu nổi tiếng Persil của Unilever công bố việc tung ra một loại bột giặt sản xuất theo một công thức mới có khả năng giặt tẩy mạnh, Persil Power, người tiêu dùng đã vô cùng phấn khích trước khả năng trừ khử mọi loại vết bẩn của sản phẩm. Nhưng khi sản phẩm được tung ra thị trường vào tháng 5 năm 1994, nó đã cho thấy rõ ràng trong một số điều kiện là nó không chỉ hủy diệt chất bẩn mà cùng lúc cả quần áo nữa.

Nhưng dù sao trong vài tuần lễ đầu tiên, Persil Power cũng đã chứng tỏ được sự thành công. Chỉ trong một thời gian ngắn, Persil Power đã gần như đánh gục đối thủ chính Ariel của nó. Quả thế, Unilever tuyên bố rằng Persil Power là một đột phá cách mạng của bột giặt và là “một thứ quan trọng nhất mà chúng tôi đã từng tạo ra”.

Chỉ có vấn đề là, yếu tố chính làm tăng giá trị sản phẩm – một thành phần mangan có đăng ký bản quyền được thêm vào trong bột giặt - cũng chứng tỏ đó chính là điểm yếu chết người của sản phẩm ấy. Ngay sau khi các câu chuyện về quần áo bị mục rách được nhắc đến, Procter & Gamble phải dốc hết tài lực của họ vào một chiến dịch pháp lý không chỉ làm tổn hại cho Persil Power mà còn cho chính bản thân Unilever nữa. Người tiêu dùng nhanh chóng hiểu ra rằng sản phẩm Persil Power có thể làm hư hại vật chất ở nhiệt độ cao, và nếu mình mua Persil Power mình có thể làm hư hại quần áo của mình.

Niall Fitzgerald, người đã giới thiệu Persil Power (lúc này là chủ tịch của Unilever), đã thừa nhận tổn hại của thương hiệu đối với toàn thể công ty Anh – Hà Lan này với tờ The Sunday Times, “Truyền thông đã nhập cuộc quá nhanh đến mức đó không còn là một vấn đề thương hiệu nữa mà là một vấn đề đại chúng. Ngay cả việc bảo vệ thương hiệu, chúng tôi cũng không thể thực hiện được”. Hầu hết các nhà bán lẻ đều loại bỏ Persil Power ra khỏi các kệ hàng của họ. Unilever bắt đầu thực hiện một chương trình lớn nhằm nỗ lực vượt qua khủng hoảng đồng thời với một cuộc cải tổ các phương thức hoạt động của công ty một cách toàn diện - những yếu tố đưa đến kết quả thể hiện trong sản phẩm đang được biết đến trên thị trường.

Đầu năm 1995, Unilever thay thế Persil Power bằng Persil New Generation. Tổng tổn phí của họ trong thảm họa này được ước đoán là vào khoảng 200 triệu bảng Anh.

Dù sao thì ngày nay, toàn bộ câu chuyện này đã gần như biến mất khỏi tâm trí của người tiêu dùng Anh quốc và Unilever đã vượt lên trở lại với việc tung ra thị trường loại viên giặt tẩy. Quả thế, ngày nay thương hiệu Persil đã giành lại vị thế hàng đầu của nó từ thương hiệu chính Ariel của P & G.

Dù sao thì Unilever cũng được gìn giữ bởi tính kế thừa của nó. Hơn nữa, đó chính là công ty đã sản xuất ra loại bột giặt được thương hiệu hóa và đóng bao bì đầu tiên trên thế giới, Sunlight, đã có từ hơn 100 năm trước. Các thương hiệu của họ có thể đến rồi đi, nhưng bản thân Unilever vẫn còn đó và càng lúc càng vững mạnh.

Năm 2002, công ty này thông báo họ đang xét lại việc thương hiệu hóa một số sản phẩm của họ, chẳng hạn như Persil, dưới tên của công ty. Nói cách khác có nghĩa là sản phẩm sẽ được thương hiệu hóa là ‘Persil from Unilever’ thay vì chỉ đơn giản là Persil. Trong một bài báo trên tờ Guardian, nhà báo Julia Day đã phân tích những thực tế nằm đằng sau sự thay đổi này:

Ý tưởng là tạo thành những giá trị thương hiệu thân thiết với khách hàng – như một bổn phận đối với môi trường- mà Unilever dùng để tiếp thị sản phẩm của họ.

Niall Fitzgerald, trưởng ban điều hành của Unilever, cho rằng: đây có thể là lúc thích hợp nhất để phát triển Unilever trở thành một thương hiệu chủ cho những sản phẩm riêng biệt của nó.

Trước đây, công ty đã không hành động kiểu này bởi những rủi ro có thể xuất hiện từ đó. Nếu một thương hiệu có vấn đề, hình ảnh của các thương hiệu khác có thể cũng bị ảnh hưởng.

Nhưng lợi thế của Unilever là họ có thể phát triển Unilever như một thương hiệu với những ‘giá trị’ có thể được ứng dụng cho mọi thương hiệu khác của họ.

Một ví dụ mà Niall Fitzgerald nêu ra trong bài báo là những chứng nhận về môi trường của Unilever có thể được dùng rộng rãi hơn. Chi phí để thực hiện điều này cho một thương hiệu riêng biệt là khá tốn kém.

Vụ việc Persil Power minh chứng rằng, đó là một thay đổi ẩn chứa rủi ro. Ví dụ như năm 1994, nếu thương hiệu mới này được thương hiệu hóa với cái tên “Persil Power from Unilever”, nó có thể ảnh hưởng đến mọi thương hiệu khác của Unilever và tổn thất có thể là rộng lớn hơn nhiều.

Các bài học từ vụ Persil Power

Đừng tiếp sức cho công luận của đối thủ. Chiến dịch chống lại Persil Power của P&G hỗ trợ sức mạnh cho thương hiệu Ariel của họ

Thử nghiệm sản phẩm trong mọi điều kiện. Sản phẩm phải được thử nghiệm trong mọi môi trường mà nó có thể được sử dụng. Nếu Unilever có thể nhận ra được điểm yếu căn bản từ trước họ sẽ tránh được điều mà chủ tịch của Unilever lúc đó gọi là “một bước lùi marketing lớn nhất mà chúng tôi từng chứng kiến”.

Chấp nhận sự thật là không có một thương hiệu nào là tách biệt. “Ngay dù chúng tôi có muốn bảo vệ cho thương hiệu của chúng tôi, chúng tôi cũng không thể” là lời thú nhận của trưởng ban điều hành, Niall Fitzgerald của Unilever.

8. Pepsi

Theo đuổi sự tinh khiết

Có thể là Coca-Cola có một trong những thất bại thương hiệu đáng nói nhất của mọi thời, nhưng đối thủ lâu đời của họ, Pepsi, cũng từng trải nghiệm một sai lầm marketing tương tự.

Năm 1992, Pepsi ghi nhận điều mà họ cho là một lỗ hổng thị trường. Điều mà cả thế giới đang mong đợi và công ty này đã quyết định: đó là một loại nước cola trong suốt. Dù sao thì cũng đã có nhiều biến thể của cola như cola dành cho người ăn kiêng, cola đậu, cola không đường, cola giàu đường và tất cả hầu như đều thành công đến một mức nào đó. Vậy tại sao lại không thể là cola trong suốt?

Sau nhiều tháng thí nghiệm và thử nghiệm, công ty có được một công thức cola trong vắt mới mà họ gọi là Crystal Pepsi. Họ cũng sản xuất ra một phiên bản ăn kiêng gọi là Diet Crystal Pepsi. Đối với cả hai sản phẩm này, Pepsi tin là họ đã đáp ứng được cho một “nhu cầu mới của người tiêu dùng về sự tinh khiết”. Rốt cuộc thì lúc này, người tiêu dùng cũng bắt đầu chọn các loại nước tinh khiết đóng chai như Evian hay Perrier thay vì Coca hay Pepsi.

Vấn đề duy nhất chỉ là một sản phẩm với cái tên Pepsi phải có vị ít nhất tương tự như Pepsi. Nhưng nó không phải như vậy. Trên thực tế, không một ai biết chính xác được mùi vị các sản phẩm mới này ra sao.

Dù sao thì sau hơn một năm, Pepsi ngừng sản xuất Crystal Pepsi và bắt đầu nghiên cứu một công thức trong suốt mới. Năm 1994, sản phẩm mới xuất hiện trên các kệ hàng được thương hiệu hóa đơn giản chỉ là Crystal. Nhưng những phản ứng tiêu cực đối với Crystal Pepsi vẫn còn đó và loại Crystal này còn thảm hại hơn cả sản phẩm trước nó. Pepsi buộc phải chấp nhận thất bại và quên đi hoàn toàn khái niệm cola trong suốt. Nhưng nó không phải dễ dàng từ bỏ như vậy, Pepsi vẫn còn tin vào một “nhu cầu mới của người tiêu dùng về sự tinh khiết”. Cũng trong năm 1994, họ tung ra thị trường loại nước tinh khiết đóng chai của riêng họ, Aquafina, và nó đã chứng tỏ là thành công hơn Crystal trên thị trường nước Mỹ.

Hơn nữa, vẫn còn có những vấn đề marketing khác đối với Pepsi trong nhiều năm qua chứ không chỉ với Crystal lúc này. Nói riêng, Pepsi có những khó khăn trong việc khác biệt hóa đặc trưng thương hiệu của mình với của Coca-Cola. Khi nó không phải là thương hiệu đầu tiên của chủng loại sản phẩm, Pepsi không bao giờ được xem là một tên riêng thay cho sản phẩm. Người ta rất hiếm khi nói là họ muốn uống Pepsi, ngay cả khi họ đang có một chai Pepsi trong tủ lạnh thì họ vẫn nói muốn uống coca.

Dù sao thì trong bao nhiêu năm qua, Pepsi vẫn thất bại trong việc thiết lập một đặc trưng riêng biệt cho thương hiệu độc lập của mình. Tệ hơn nữa khi Pepsi đã làm ngược lại điều được Al và Laura Ries đề cập là ‘Quy luật màu sắc’ trong quyển 22 Quy luật Bất biến về Thiết lập Thương hiệu của họ.

Chọn một màu đối nghịch với các đối thủ chính của mình có một sức mạnh thực tế của nó. (...) Cola là một chất lỏng màu nâu đỏ, vì vậy màu sắc thích hợp cho một thương hiệu cola là màu đỏ. Đó là lý do mà Coca-Cola đã dùng chỉ một màu đỏ trong hơn một trăm năm qua.

Pepsi đã có một chọn lựa tệ hại khi họ dùng màu đỏ và xanh. Đỏ là để tượng trưng cho cola và xanh là để khác biệt với Coca. Bao nhiêu năm qua, Pepsi đã vật lộn với một phản ứng không được lý tưởng lắm đối với chiến lược màu sắc của Coca-Cola.

Gần đây, Pepsi đã phải hy sinh màu đỏ để tạo ra một sự phân biệt rõ ràng hơn với Coca-Cola. Ngày nay, Coca-Cola đồng nghĩa với đỏ và Pepsi đồng nghĩa với xanh.

Các bài học từ Pepsi

Đừng cho là mọi lỗ hổng đều có thể được lấp đầy. Nếu bạn nhận thấy một lỗ hổng trên thị trường cũng không có nghĩa là bạn sẽ có thể lấp đầy nó. Không chỉ vì loại cola trong chưa hiện hữu nên nó phải được tạo thành. Dù sao thì thành công trước đó của Pepsi với Diet Pepsi (loại cola đầu tiên trong hình thức này) cũng đã khuyến khích họ rằng còn có nhiều lỗ hổng có thể lấp đầy.

Đừng tái sản xuất một sản phẩm đã thất bại. Crystal đã thất bại nhưng Pepsi vẫn tin là người tiêu dùng đang cần đến một loại cola trong suốt. Phiên bản thứ hai đã chứng tỏ một thất bại thậm chí còn tệ hơn cái đầu tiên.

Khác biệt hóa bản thân với đối thủ chính của bạn. Đã nhiều năm, đặc tính bề ngoài của Pepsi đã bị lẫn lộn với việc thiết lập thương hiệu của họ bằng hai màu xanh và đỏ.

9. Magic Ken với bông tai

Khi bạn trai của búp bê Barbie bị lạc hướng

Trong các loại đồ chơi, Barbie của Mattel là một thứ thuộc về một huyền thoại. Kể từ khi xuất hiện trong một hội chợ đồ chơi hàng năm ở New York vào năm 1959, Barbie đã hấp dẫn nhiều thế hệ các cô gái nhỏ. Một trong những yếu tố chính của sự tồn tại lâu dài của cô búp bê này là khả năng thay đổi theo thời đại của cô ta. Ví dụ vào thập niên 80, Barbie mặc một bộ đồ thể dục và trở thành một hướng dẫn viên Aerobic. Theo như trang web Barbie thì cô búp bê này luôn được xem như một ví dụ về sự thành công. “Cô có một vai trò mẫu cho phụ nữ như một phi hành gia, một người tốt nghiệp đại học, một phẫu thuật viên, một người kinh doanh, một phi công, một ứng cử viên tổng thống và một nha sĩ”.

Dù sao thì trên con đường trở thành một siêu sao quốc tế, Barbie cũng đã từng trải nghiệm một số thất bại. Ví dụ như khi cô búp bê này được tung vào thị trường Nhật thì doanh thu lại vô cùng thấp khi các bậc phụ huynh Nhật cho là cô ta có bộ ngực quá lớn. Mattel ghi nhận vấn đề và sau đó là một phiên bản Barbie với bộ ngực nhỏ hơn.

Và rồi đến Ken, bạn trai của Barbie. Cũng như Barbie, Ken cũng được thay đổi nhiều lần cho phù hợp với thời đại kể từ khi xuất hiện vào năm 1961. Một trong những cuộc tranh cãi về sự kìa thân của các nhân vật này xảy ra vào năm 1963 với sự xuất hiện của cậu búp bê “Magic Ken đeo bông tai”, và được công chúng biết đến dưới tên, ‘Ken mới’. Đó là một hình thức khác hẳn và hoàn toàn mới lạ cho một búp bê. Không còn những bộ lễ phục trang trọng nữa mà là với áo thun, áo khoác da và bông tai trên tai trái. “Cứ như là nhóm thiết kế Ken của Mattel phải bỏ ra nhiều tuần lễ ở Los Angeles và New York để ghi chú và chụp hình giới trẻ ở các nơi này”, một nhà báo đã phản ánh như thế trong thời gian mà Ken ‘mới’ vừa được tung ra thị trường.

Mattel cho rằng dáng vẻ mới này là một nỗ lực để hợp thời kìa Ken. “Chúng tôi đã thăm dò và hỏi các bé gái là liệu Barbie có nên có một bạn trai mới không hay vẫn nên gắn chặt với Ken. Các cô đã cho là nên như vậy nhưng Ken nên có dáng vẻ hợp thời trang hơn”, Lisa McKendall, giám đốc tiếp thị và truyền thông của Mattel đã giải thích như vậy.

Nhưng thật nhanh chóng cậu búp bê ‘Ken mới’ bị đánh đồng với ‘Ken đồng tính’. New York Times, CNN, tạp chí People và người dẫn chương trình Jay Leno đều cho rằng đó là một biểu tượng cho sự chuyển đổi những giá trị và đặc trưng giới tính. Ken, rõ ràng là được thiết kế để hỗ trợ xác định lý tưởng truyền thống của nam tính đối với những thế hệ các cô gái trẻ, nay đã lạc hướng.

Điều này không phải là ý định của Mattel. ‘Cả hai Ken và Barbie đều phản ánh cho lối sống chính của xã hội’, Lisa McKendall nói, “Chúng phản ánh những gì mà các cô gái nhỏ nhìn thấy trong thế giới của họ – những gì mà các cô bé nhìn thấy cha, anh, em và chú của họ ăn mặc, và các cô muốn Ken cũng thế”.

Mattel lúc này đang đứng trong một vị thế cực kỳ nguy hiểm. Một con búp bê đồng tính nam nhắm vào trẻ em rõ ràng là không thể chấp nhận được hướng hồ là được ưa chuộng. Và nếu trẻ em có xử sự quá đáng với Ken bởi các mối liên hệ xã hội, chúng có nguy cơ bị đưa ra tòa vì phân biệt đối xử với người đồng tính.

Thảm họa ập đến khi bài viết của Dan Savage xuất hiện trên tờ The Stranger, một tờ báo định hướng vào những người đồng tính nam, cho là Magic Ken đeo bông tai có quá nhiều biểu hiện của một nền văn hóa đồng tính nam. ‘Hãy nhớ lại bề ngoài bất ngờ ra sao của những Barbie với phong cách của người Mỹ gốc Phi khi bộ luật dân sự bắt đầu thể hiện tác động của nó?’, Dan đặt câu hỏi như vậy với độc giả. “Cậu búp bê đồng tính Ken chỉ là một ghi nhận, tùy vào quan điểm của bạn, về sự thâm nhập của người đồng tính và nền văn hóa đại chúng hay là hình ảnh của một người đồng tính bị bóp méo bởi một người không đồng tính”.

Dan còn đi xa hơn khi tấn công việc tuyên bố của Mattel mà Ken là đại diện cho những người thân thuộc của các cô gái nhỏ đã tham dự cuộc thăm dò. “Những gì mà các cô gái nhỏ đã nhìn thấy và nói với Mattel là hợp thời, không phải là những gì mà người thân của các cô đã mặc – ngoại trừ khi các cô này có bà con là những người đồng tính – mà chính là thời trang mà các cô đã nhìn thấy ở các vũ công trong các chương trình ca nhạc của Madonna và thật ra chính là những gì mà những người hoạt động vì quyền lợi của những người đồng tính mặc để giới thiệu và cổ vũ”.

Sau bài báo này và sự quan tâm mà nó gây ra, Mattel ngưng sản xuất Ken và thu hồi lại tất cả búp bê Ken còn lại trên các kệ hàng. Cuộc tranh cãi đã qua và bây giờ Barbie lại có thể ngủ ngon giấc để dàng hơn khi biết bạn trai của cô vẫn đầy nam tính và vẫn luôn quan tâm đến cô.

Bài học từ Magic Ken

Nghiên cứu các thị trường dành cho trẻ em một cách cẩn trọng. Mattel đã hỏi các cô bé năm tuổi là các cô thích Ken được cho ăn mặc ra sao. Và các cô đã nói cho họ biết. Nhưng như vậy không có nghĩa là cha mẹ của các cô sẽ mua một khi Ken đó được tung ra thị trường.

10. Máy tính Hot Wheels

Một máy tính chuyên biệt nhắm vào trẻ em có vẻ là một ý tưởng tốt. Patriot Computers đã nghĩ chắc chắn là như vậy, và vì vậy mà họ đã sản xuất loại máy tính Hot Wheels vào năm 1999. Những máy tính này, nhắm vào các bé trai, được thiết kế tượng hình xe đua với biểu tượng ngọn lửa của Hot Wheels. Thêm nữa, Patriot cũng thỏa thuận với Mattel để tung ra loại máy tính Barbie dành cho các bé gái. Máy tính của các em trai màu xanh và của các em gái màu hồng với hình tượng một bông hoa.

Cả hai sản phẩm này đều thất bại. Một trong các lý do, theo các nhà phân tích, là nỗ lực nhắm vào marketing giới tính. Pamela Haag, giám đốc nghiên cứu tại Hiệp hội Mỹ của Tổ chức Giáo dục Phụ nữ Đại học, đã nhận định với báo Wall Street Journal rằng loại marketing này đã không còn theo kịp với những gì mà đàn ông và phụ nữ đang làm, và vì vậy cũng không theo kịp những gì mà trẻ em mong muốn – nó đã thực sự lỗi thời.

Justine Cassel, giảng viên của MIT, cũng nhận xét là các máy tính này được nhận thức quá sơ sài. “Chỉ vì bạn có một sản phẩm truyền thống cho các em trai và một phiên bản cho các em gái là không đủ để bảo đảm rằng các cô, cậu bé sẽ thích chúng”.

Các máy tính này cũng bị chỉ trích là đã thiết kế giao diện quá tồi để dành cho một sản phẩm tiêu chuẩn. Và một thời gian ngắn sau đó, Patriot Computers phá sản.

Các bài học từ Hot Wheels

Không lạm dụng các phiên bản. Khoác cho một máy tính hình ảnh giới tính phiên bản chuyên biệt là chưa đủ để khuyến dụ trẻ em và các bậc cha mẹ.

Có nhà thiết kế ngay từ lúc khởi đầu. Để tránh những lỗi lầm đắt giá, các nhà thiết kế nên có mặt ngay từ những bước đầu của dự án để hợp tác với các kỹ sư về tính năng sử dụng cũng như các vấn đề về giao diện.

11. Corfam

Sản phẩm thay thế da

Vào giữa thập niên 60, công ty hóa phẩm khổng lồ DuPont đã đầu tư hàng triệu đô la để quảng bá cho Corfam, một sản phẩm nhân tạo thay thế cho da. Mặc dù chỉ được tung ra thị trường vào năm 1963, sản phẩm này đã được thai nghén từ nhiều năm trước đó. Quả thế, vào cuối thập niên 30, những nhà nghiên cứu của DuPont đã phát hiện ra nhiều cách để tạo thành những chất liệu giống như da và đã thử nghiệm những chất liệu này qua nhiều ứng dụng khác nhau. Một trong những ứng dụng rõ ràng nhất là với những đôi giày. Các khuynh hướng phát triển dân số toàn cầu đã gợi ra rằng cho đến một lúc nào đó yêu cầu về những loại giày không phải bằng da là hoàn toàn hiện thực.

Vì vậy mà DuPont hoàn toàn tin rằng thế giới sẽ chào đón những đôi giày bền bỉ, bóng lâu, không thấm nước và trông vẫn giống như da thật. Và quả đúng như vậy, khi lần đầu tiên những đôi giày loại này được ra mắt công chúng vào mùa thu năm 1963 ở cuộc Triển lãm Giày Chicago, chúng đã được đón nhận một cách hào hứng.

Mọi việc mà DuPont cần làm lúc này chỉ là xác định chính xác chỗ đứng của Corfam trên thị trường sản phẩm giày dép. Công ty dự đoán rằng vào năm 1984, một phần tư các sản phẩm giày dép ở Mỹ sẽ được làm bằng Corfam, nhưng để điều này có thể trở thành hiện thực họ cần phải tạo dựng một chỗ trú cho bản thân Corfam. Vào năm 1963, thị trường giày dép ở Mỹ có thể được chia ra với số phần trăm như sau:

Giày dép phụ nữ	47%
Giày dép trẻ em	20%
Giày dép đàn ông	18%
Giày thể thao và các loại khác	15%

Rõ ràng là nếu Corfam muốn trở thành lớn mạnh như mong muốn, nó phải được sử dụng bởi những nhà sản xuất giày dép phụ nữ. Bản thân thị trường giày dép phụ nữ cũng chia ra thành hai phân khúc – giày dép tiện dụng thường ngày và giày dép thời trang dùng trong những dịp đặc biệt.

Bất chấp mọi thế mạnh rõ ràng, Corfam không co dãn và giống da như loại da bình thường và vì vậy nó không thích hợp mấy với loại giày dép sử dụng thường ngày. Dường như giải pháp duy nhất cho Corfam là các loại giày thời trang. Nhưng vẫn còn đó một vấn đề nữa, một sản phẩm nhân tạo gọi là polyvinyl chloride (ngày nay gọi là PVC) được phổ biến nhanh chóng hơn nhờ giá thành cực thấp của nó. Những đôi giày vinyl, dễ tạo màu và hình dáng có vẻ là một thứ hoàn hảo mà phụ nữ đang trông chờ cho những đôi giày thời trang chỉ dùng một hay hai lần vào những dịp đặc biệt rồi vứt bỏ.

Hơn nữa, để đáp trả với sự hấp dẫn của Corfam, ngành công nghiệp da giày cũng bắt đầu hạ giá và cải tiến chất lượng cao hơn. Yếu tố này cùng với sự phổ biến càng lúc càng tăng lên của vinyl đã khiến cho DuPont phải tuyên bố ngừng sản xuất Corfam vào tháng Ba năm 1971. Trong một mục báo trên New York Times ngày 11 tháng 4 năm 1971, Corfam được nhắc đến như một 'Edsel trị giá 100 triệu đô la của DuPont'.

Các bài học từ Corfam

Cải tiến trên mẫu nguyên thủy. Để một sản phẩm thay thế có thể thành công nó cần phải được công nhận là tốt hơn trong tâm trí của người tiêu dùng. Mặc dù Corfam có thể bền hơn nhưng nó thiếu mất tính đàn hồi và thông hơi của loại da thông thường và nó cũng quá đắt.

Không có gì là chắc chắn thành công. Không còn nghi ngờ gì nữa, Corfam là một sản phẩm được nghiên cứu và phát triển cẩn trọng nhất của mọi thời. Vì vậy DuPont tin rằng dự kiến 25% tổng số lượng giày ở Mỹ sẽ được làm bằng Corfam vào năm 1984 là một dự kiến hợp lý. Và Corfam đã không còn hiện hữu vào năm 1984, nó đã biến mất sau bảy năm tồn tại lầy lắt.

Cạnh tranh bằng chất lượng hoặc giá trị. Khi một sản phẩm không thể là tốt nhất trên ý nghĩa chất lượng hoặc giá trị, nó sẽ phải vất vả để thuyết phục người tiêu dùng về những tiện ích của nó.

12. Thuốc lá không khói RJ Reynolds

Một ý tưởng cực kỳ tệ hại

Những nhà sản xuất thuốc lá thường nghĩ: cách tốt nhất để giành lấy thị phần là phải có được những công thức thuốc lá phối hợp mới. Ví dụ như Marlboro đã có hàng chục biến thể khác nhau trong lịch sử của họ, từ Marlboro Menthol cho đến Marlboro Medium, Marlboro Lights.

Thông thường các biến thể khác nhau của thuốc lá được tạo thành dựa trên mức độ đậm đặc của nhựa thuốc – Cao, Thấp, Cực thấp v.v... Sự phổ biến của các thương hiệu thuốc lá có độ nhựa thấp đã khiến cho các nhà sản xuất thuốc lá càng nghĩ đến những cách để nỗ lực và thuyết phục người tiêu dùng là các sản phẩm của họ không phải là một sản phẩm chống lại xã hội và không lành mạnh như người tiêu dùng thường nghĩ. Những chiến lược tương tự cũng được ứng dụng trong thị trường rượu bia với các thương hiệu như Bud Light, Coors Light và Miller Lite.

Nhưng một số trong các chiến lược này có những hình thức thái quá. Như trong thị trường rượu bia đã có trường hợp một thương hiệu bia đã cố công để tiếp thị một loại nước khoáng với thương hiệu bia. Thương hiệu đó là Coors và loại nước mà họ

sản xuất được gọi là Coors Rocky Mountain Spring Water. Nó được tung ra vào năm 1990 và chỉ sống sót vốn vẹn được hai năm.

Trong ngành công nghiệp thuốc lá, chiến lược thái quá tương tự thuộc về Công ty Thuốc lá RJ Reynolds, được biết đến với các thương hiệu như Camel, Winston, Salem và Doral. Năm 1988, khi những nhà vận động chống hút thuốc lá giành được sự ủng hộ rộng rãi từ phía công chúng thì việc hút thuốc lá thụ động được nhìn nhận như một nguy cơ đáng ngại cho sức khỏe, công ty quyết định tiến hành các thử nghiệm về một loại thuốc hút không có khói. Tổng cộng, công ty đã chi phí 325 triệu đô la để sản xuất ra loại thuốc hút không khói với tên thương hiệu là “Premier”.

Nhưng dù sao thì vẫn còn đó những vấn đề khác nữa. Trước nhất là vấn đề mùi vị. Một người hút thử Premier đã phát biểu, ‘nó có mùi thối như phân’, và đó chính là lời của vị Giám đốc điều hành của RJ Reynolds.

Và rồi đến những khó khăn khi sử dụng sản phẩm này, như Reporter Magazine (www.robmagazine.com) giải thích: ‘Để hút được Premier cần phải có những bộ phổi mạnh như bình nén hơi, để đốt nó lên rõ ràng là phải cần đến quẹt điện và nếu đốt nó bằng quẹt diêm thì lưu huỳnh sẽ khiến cho mùi vị của nó làm cho người hút khó chịu’.

Thêm nữa, còn có những tin đồn rằng Premier có thể được dùng để sử dụng ma túy lén lút. Rõ ràng đó không phải là những mối tương quan mà RJ Reynolds muốn tạo dựng cho thương hiệu của họ.

Một trong những hình thức gây tranh cãi chính của Premier là khả năng hấp dẫn của nó đối với những người trẻ tuổi. Dưới đây là một trích đoạn trong tuyên bố của nhiều tổ chức sức khỏe hàng đầu của Mỹ, chỉ một thời gian ngắn sau khi RJ Reynolds công bố dự án mới của họ.

Hội Ung thư, Hiệp hội Tim và Hiệp hội Phổi của Mỹ đồng đệ đơn thỉnh nguyện cơ quan Quản lý Dược và Thực phẩm quốc gia (FDA – Food & Drug Administration), yêu cầu Premier phải được cho phép đưa ra bán như một loại dược phẩm. Với đơn thỉnh nguyện này chúng tôi không yêu cầu một lệnh cấm hợp pháp đối với Premier mà chỉ yêu cầu Premier phải được thử nghiệm chính thức trước khi được bán để đáp ứng cho nhu cầu sử dụng rộng rãi.

Chúng tôi đặc biệt lo lắng về thiết kế công nghệ cao gây tò mò của Premier sẽ hấp dẫn và dẫn đến việc nghiện ngập nicotin ở thanh thiếu niên. Chương trình marketing của RJ Reynolds nhấn mạnh vào ‘vui hưởng sự trong sạch’ có thể tạo nên một tính an toàn giả tạo cho những người đang hút thuốc trong lúc có thể họ đã sẵn sàng để từ bỏ thói quen không tốt này.

Theo như cơ quan Quản lý Dược và Thực phẩm của Mỹ, bất kỳ một sản phẩm nào được tiếp thị mà mình định rằng nó là lành mạnh và an toàn hơn đều phải được cấp phép cho bán bởi FDA. Thuốc lá truyền thống tránh né được sự kiểm soát của FDA bởi chúng chỉ quảng bá về sự hài lòng đơn thuần của việc hút thuốc và cũng bởi vì FDA không xem chúng là dược phẩm hay thực phẩm.

Khi giới thiệu Premier, RJ Reynolds đã bước quá khỏi giới hạn này. Biện luận của họ rằng Premier là ‘sạch hơn’, chỉ là một cách tránh né tệ hại để ám chỉ ‘an toàn hơn’ đối với những ai lo lắng về những rủi ro sức khỏe của việc hút thuốc. RJ Reynolds biết rõ rằng nếu họ sử dụng từ ‘an toàn hơn’ họ sẽ bị nằm trong tầm ngắm của FDA.

Lúc này RJ Reynolds đang hứa hẹn rằng Premier là một cải tiến từ thuốc hút truyền thống với khói có mùi vị tác hại. Nhưng chúng tôi lại hồ nghi, làm sao chúng tôi có thể tin được một ngành công nghiệp đã không chịu thừa nhận rằng khói thuốc là độc hại.

Nhưng vấn đề chính lại là những người hút thuốc không thích thú gì với một loại thuốc hút không có khói, còn người không hút thuốc thì không có lý do gì để chú ý đến loại sản phẩm này. Nói gọn lại là không có thị trường cho loại sản phẩm này. Sau bốn tháng với mãi lực tồi tệ, RJ Reynolds chấm dứt việc sản xuất Premier.

Nhưng câu chuyện này chưa dừng lại ở đó.

Vào giữa thập niên 90, những lo lắng về việc hút thuốc thụ động lại khiến cho công ty tin rằng vẫn còn đó một thị trường cho thuốc hút không khói. Năm 1996, họ bỏ ra thêm 125 triệu đô la để phát triển một phiên bản cập nhật, lần này nó được gọi là Eclipse.

Trong một tuyên bố với báo chí, người phát ngôn của công ty đã thông báo về sự hấp dẫn tiềm tàng của thương hiệu. “Tôi nghĩ là tất cả chúng ta đều đồng ý rằng đối với người hút lẫn người không hút, việc hút thụ động là một nỗi lo và khả năng để có thể giảm thiểu hay loại trừ hẳn nỗi lo này là một bước tích cực về một hướng đúng”.

Loại thuốc mới không tạo ra nhiều khói như thuốc lá tiêu chuẩn bởi nó không thực sự cháy. Thay vì vậy than được dùng để làm nóng sợi thuốc lá. Người hút hít hơi nóng qua sợi thuốc để giải phóng hơi nicotin và thuốc lá. Và kết quả là Eclipse chỉ tạo ra có 10% khói so với thuốc lá thông thường và mức độ nicotin và nhựa thuốc cũng thấp hơn.

Dù sao, thứ thuốc này có thực sự giảm thiểu rủi ro sức khỏe của việc hút thuốc – có tình hay thụ động – hay không thì vẫn còn là vấn đề đầy nghi vấn. Sorrell Schwartz, một dược sĩ của viện đại học Georgetown chuyên nghiên cứu về ngành công nghiệp thuốc lá, tin rằng loại thuốc này là một tín hiệu tốt. “Nếu chúng thực sự không có khói như chúng được khẳng định, rõ ràng là những rủi ro về chứng ung thư phổi, bệnh khí thũng và viêm cuống phổi đối với cá nhân sẽ giảm thiểu”, Schwartz đã phát biểu như thế với CNN. Nhưng đồng nghiệp của Zchwartz ở Georgetown, tiến sĩ Naiyer Rizvi, vẫn còn nghi ngại, “Còn đó những rủi ro về bệnh tim liên quan đến việc tăng thêm monoxycarbon (khí CO) trong loại thuốc này”, ông nói với phóng viên của CNN.

Một thăm dò độc lập được tài trợ bởi bộ Y tế Massachusetts phát hiện ra rằng khi được so sánh với các loại thuốc lá có nồng độ nhựa cực thấp, Eclipse có nhiều hàm lượng độc tố cao hơn và đặc biệt là khi than bị đốt nóng quá độ do việc hút liên tục.

Thông tin này rõ ràng là tổn hại cho Eclipse, bởi từ đầu các hoạt động marketing cho nó được thiết kế để nhấn mạnh đến góc độ sức khỏe. “Lựa chọn tốt nhất cho những ai muốn hút thuốc mà lại lo lắng về sức khỏe và việc bỏ thuốc. Nhưng Eclipse là lựa chọn tốt kế tiếp cho những quyết định tiếp tục hút thuốc”. Thật thế, đây là câu chủ đề được nhấn mạnh trong chiến dịch marketing nguyên thủy của Eclipse.

Thông điệp marketing này đã gây ra sự chống đối quyết liệt từ nhiều tổ chức sức khỏe hàng đầu của Mỹ. Hiệp hội Phổi của Mỹ ấn hành một tuyên bố trong đó có nói: “chúng tôi e rằng việc khẳng định lành mạnh của RJ Reynolds rằng công cụ này là an toàn hay ‘an toàn hơn’ có thể làm nản lòng những người hút thuốc muốn từ bỏ thuốc”.

Chiến dịch vì Trẻ em không Thuốc lá cũng tham dự vào cuộc tấn công mà đại diện là vị chủ tịch của tổ chức này, Matthew L Myers cùng lời tuyên bố sau: “Thông báo hoạch định tiếp thị loại thuốc lá an toàn hơn hiệu Eclipse của RJ Reynolds đang có được lợi thế từ lỗ hổng luật pháp được tạo thành do quyết định của tòa án tối cao Mỹ khi không chấp nhận quyền lực của FDA trong lĩnh vực thuốc lá. Không có sự giám sát của FDA, không có một chứng cứ hỗ trợ khoa học nào về những khẳng định này từ một văn phòng độc lập của chính phủ”.

Điều đặc biệt đáng tranh cãi chính là sự thực rằng nhiều chuyên gia y tế gợi ý: loại thuốc lá này ít nguy hiểm hơn các thương hiệu phổ biến. Các tay này đã thực hiện các cuộc nghiên cứu từ tiền tài trợ của chính công ty thuốc lá RJ Reynolds. Nhưng thật ra, các nhà phân tích y tế độc lập nhanh chóng phát hiện ra rằng Eclipse ẩn chứa một rủi ro sức khỏe còn tệ hại hơn các loại thuốc hút tiêu chuẩn khác nữa – chính là sợi thủy tinh. Họ đã phát hiện ra rằng 99 trên 100 điếu thuốc Eclipse có lẫn sợi thủy tinh trong đầu lọc của chúng.

Dù sao, bất chấp việc vô số phản ứng của các tổ chức sức khỏe, lý do thực sự khiến cho Eclipse thất bại trong việc khởi động một thị phần là bởi vì người tiêu dùng vẫn không thể có hứng thú với một loại thuốc hút không khói.

Các bài học từ thuốc hút không khói

Đừng làm rối trí người tiêu dùng bởi các cuộc nghiên cứu. RJ Reynolds đã chi phí rất nhiều để nghiên cứu các khía cạnh sức khỏe trong hai thương hiệu thuốc lá không khói của họ. Nhưng dù sao họ cũng chỉ có kết quả trong những thông điệp phối hợp. Mặc dù các nghiên cứu của RJ Reynolds kết luận bằng nhiều cách rằng hai thương hiệu của họ là an toàn hơn, chúng cũng không được xem là hoàn toàn an toàn. “Như chúng ta đều biết. Không có một loại thuốc lá nào là hoàn toàn an toàn”, Giám đốc điều hành Andrew J Schindler của RJ Reynolds thú nhận. Hơn nữa, nghiên cứu của các tổ chức sức khỏe độc lập là hoàn toàn đối nghịch với các nghiên cứu của RJ Reynolds. Thay vì được xem là hoạt động vì quan tâm đến sức khỏe của cộng đồng, cuối cùng họ bị xem là lừa lọc.

Đừng cố bán thuốc cho những người không hút thuốc. Những điều thuốc không khói hấp dẫn những ai ghét khói thuốc. Những người này được gọi là những người không hút thuốc, và họ không hề có ý định mua thuốc.

Nên xác định là nếu đã thất bại một lần nó có thể sẽ thất bại lần nữa. RJ Reynolds nên từ bỏ hoàn toàn ý tưởng này khi mà Premier đã thất bại.

13. Oranjolt

Rasna Limited là một trong những công ty nước ngọt hàng đầu ở Ấn Độ và đã tạo được tên tuổi của họ trong thị trường nước ngọt đậm đặc. Nhưng dù sao thì một khi họ trượt ra khỏi chỗ trú chuyên biệt của họ, họ đã không mấy thành công. Khi Rasna thử nghiệm một loại nước ép trái cây sủi bọt gọi là Oranjolt, thương hiệu này đã rơi rụng ngay khi còn chưa kịp cất cánh. Oranjolt là một loại nước trái cây mà việc các bon hóa được sử dụng như là một chất bảo quản. “Nó chưa bao giờ đúng nghĩa là một loại nước sủi bọt”, Piraz Khambatta, người sáng lập ra Rasna cho biết. Ông ta giải thích rằng với sự cạnh tranh của nước ngoài, thử nghiệm những gì mới mẻ mới là quan trọng. “Nếu bạn không thử nghiệm những khởi động mới, bạn sẽ bị tấn công”. Vậy tại sao họ lại thất bại? Bởi họ đã không theo kịp những thay đổi trong các phương pháp bán lẻ.

Để có thể bảo quản được lâu, Oranjolt cần phải được trữ lạnh. Vấn đề là những người bán lẻ Ấn Độ thường tắt các tủ trữ lạnh của họ vào ban đêm. Và kết quả là Oranjolt phải đối mặt với những vấn đề về chất lượng. Sản phẩm này có vòng đời sống trên kệ hàng chỉ khoảng bốn tuần trong khi các loại nước ngọt khác bảo đảm một vòng đời sống trên kệ hàng đến hơn năm tháng.

Việc phục vụ cho các đại lý cũng là một vấn đề. “Chúng tôi không có được một hệ thống phân phối cho phép chúng tôi có thể thay thế sản phẩm trong mỗi ba hay bốn tuần”, Khambatta thú nhận. Ngay cả Coke hay Pepsi cũng chỉ thực hiện việc thay thế sản phẩm trong mỗi ba tháng. Vì vậy, Oranjolt chỉ có thể phân phối đến một số đại lý chọn lọc và cũng không thể mở rộng nhanh chóng.

Đó là nỗ lực duy nhất của Rasna để vươn tay ra khỏi phân khúc bánh mì và bơ của họ, phân khúc mà họ vẫn hài lòng với hơn 80% tổng thị phần nước ngọt đậm đặc. “Bây giờ chúng tôi đang nỗ lực tái tạo lại chủng loại sản phẩm của chúng tôi và mở rộng nó thêm”, Khambatta xối lỗi, “Và chúng tôi muốn mình là hơn hẳn mọi đối thủ về mọi mặt”.

Bài học từ Oranjolt

Nắm vững mọi căn bản. Rasna thất bại trong việc liên hệ mọi vấn đề về chất lượng và họ đã phải đối mặt với một vấn đề về các phương pháp bán lẻ.

14. La Femme

Những phụ nữ hồng đang ở đâu?

Vào thập niên 50, các nhà sản xuất xe hơi Mỹ phát hiện ra một loại khách hàng mục tiêu mới, những khách hàng mua xe là nữ. Cho đến thời điểm đó, xe hơi vẫn được xem là chỉ dành cho đàn ông. Dù sao thì sự giàu có tăng lên cùng với sự nâng cấp giới tính xảy ra trong những năm sau thế chiến thứ hai cũng đã làm cho tất cả thay đổi.

Dù gì thì các bà cũng không hề thực sự muốn bất cứ một loại xe nào trước đó. Họ muốn những chiếc xe phù hợp với những mong muốn đầy nữ tính của họ. Họ muốn hoa. Họ muốn một chiếc xe có tên của phái nữ. Họ muốn có các phụ tùng xe phù hợp với phái nữ cho nó. Và trên hết cả, họ muốn màu hồng.

Ít nhất thì đó cũng là những gì mà nhà sản xuất xe hơi Chrysler tin tưởng sau khi thăm dò thứ tạo vật rõ ràng là lạ lùng và tuyệt mỹ này. Và kết quả là chiếc La Femme, một phần của phân bộ Dodge và là chiếc xe đầu tiên được thiết kế đặc biệt cho nữ giới. Chiếc xe có hai màu, hồng và trắng. Các ghế ngồi được bọc vải với trang trí những nụ hồng nhưng trên nền màu hồng. Thảm lót xe màu rượu chất đậm. Trên các vật phẩm quảng cáo, giới thiệu La Femme là được thiết kế riêng cho “các công nương – những phụ nữ Mỹ”.

Năm 1955, Dodge gửi đi bức thư sau cho tất cả các người bán xe chính thức của Dodge để bày tỏ sự ngưỡng mộ của công ty đối với La Femme.

GỎI ĐẾN CÁC ĐẠI LÝ CHÍNH THỨC CỦA DODGE

Hồ sơ kèm theo sẽ giới thiệu với các bạn chiếc La Femme của Dodge, chiếc xe đầu tiên được đặc biệt thiết kế riêng cho những phụ nữ lái xe.

Tại buổi Trình diễn Xe hơi Chicago, La Femme đã nhận được những đáp ứng tuyệt vời và cũng hài lòng với những đáp ứng tương tự ở những cuộc triển lãm và các chương trình giới thiệu đặc biệt khác trên khắp đất nước.

Màu của vỏ ngoài chiếc xe là màu hồng Heather trên màu trắng Sapphire với hai băng tên vàng La Femme ở hai bên đầu xe. Nội thất xe được thiết kế đặc biệt với màu hồng Heather và bằng những chất liệu có chất lượng cao, bền bỉ, đẹp, kinh tế và dễ chùi rửa.

Các đặc điểm khác của La Femme là những phụ tùng đầy nữ tính của nó với các ngăn đựng và vật dụng kèm theo như áo mưa, nón, dù, hộp quẹt, hộp thuốc lá, son môi, kính, phấn...

La Femme có thể được đặt hàng vào lúc này để được giao vào tháng ba với số lượng có hạn. Tôi hy vọng là các bạn sẽ ham muốn có được cơ hội nhìn thấy chiếc La Femme sớm nhất. Tôi tin là các bạn sẽ đồng ý rằng chiếc xe bất thường này có sức thu hút đặc biệt với phái nữ.

Trân trọng,

L F Desmond, Tổng giám đốc mãi vụ của phân bộ Dodge

Cuộc thử nghiệm này là một thất bại hoàn toàn. Những người bán đã quyết định đặt hàng chiếc La Femme và sau đó phát hiện ra là chiếc xe cứ nằm mãi ở phòng trưng bày chứ không thể nào bán được.

Dodge lại nỗ lực một lần nữa vào năm sau đó, nhưng vẫn chẳng có ai mua. Phụ nữ cho rằng đó chỉ là những nỗ lực suông có vẻ hạ cố để thu hút sự chú ý của họ. Đó là những gì có thể hấp dẫn nữ giới của những năm trước đó chứ không là những gì mà phụ nữ của những năm 50 tự nhìn nhận về mình. Chỉ đơn giản là không có đủ những phụ nữ muốn một chiếc xe màu hồng với những ngăn để đựng son môi và gương lược.

Bài học từ vụ La Femme

Đừng ra vẻ hạ cố đến khách hàng của bạn. Nó đã không chứng tỏ hiệu quả vào những năm 50, và nó cũng không thể có hiệu quả ngay lúc này.

15. Bột giặt Radion

Hộp màu cam chói cho bột giặt chưa phải là đủ

Nhiều thương hiệu trong phân khúc này của thị trường thất bại chỉ vì họ quá xa cách với những gì mà người tiêu dùng mong muốn, nhưng đôi khi họ thất bại chỉ đơn giản vì không tạo ra đủ khác biệt với những thương hiệu phổ biến khác. Và đây chắc chắn là trường hợp của bột giặt Radion. Cùng với xà bông Pear, Radion là một trong nhiều thương hiệu của Unilever trong cuộc cắt giảm khi tập đoàn Anh – Hà Lan này thông báo họ sẽ thu hẹp tầm hoạt động lại chỉ trên 400 thương hiệu ‘mạnh’.

Được tung ra thị trường từ mười năm trước lần thông báo vào tháng 2 năm 2000, Radion đã phải vật vã với chỉ hơn 2% thị phần trong thị trường bột giặt ở Anh. Một trong những lý do thất bại, như với nhiều thất bại thương hiệu khác, là nhận thức của người tiêu dùng về thương hiệu này là hoàn toàn không rõ ràng.

Mặc dù với thiết kế màu chói (Radion có bao bì màu cam chói lọi) để bảo đảm tạo ra sự khác biệt trên các kệ hàng nhưng đó không thể là lý do khiến cho người tiêu dùng mua chúng. Nó không phải là rẻ nhất, không được xem là chất lượng nhất, nó cũng không là lâu năm nhất hay là một thứ đầu tiên của chủng loại. Nó chỉ đơn giản là thứ có bao bì với màu sắc chói lọi. Và điều này rõ ràng là chưa đủ.

Bài học từ Radion

Hãy khác biệt. Thương hiệu cần phải có một điểm khác biệt mạnh mẽ so với các đối thủ cạnh tranh của chúng. Hơn nữa, đó là điểm chính yếu của việc thiết lập thương hiệu. Bao bì chói lọi chưa đủ để giành được khách hàng.

16. Dầu gội ‘Cảm nhận Sữa chua’ của Clairol

Được tung ra thị trường vào năm 1979, dầu gội sữa chua của Clairol đã thất bại trong việc thu hút khách hàng rộng rãi chỉ bởi vì thiên hạ không thích thú gì với ý tưởng gội đầu của họ với sữa chua. Với những ai đã mua loại dầu gội này, thậm chí đã có những trường hợp lở ăn nó vì lầm lẫn và đã khốn khổ vì sự lầm lẫn này. Khái niệm “Cảm nhận Sữa chua” được hình thành rõ ràng là từ một loại dầu gội tương tự của Clairol được tung ra vài năm trước đó, “Dáng vẻ của Bơ Sữa”. Sản phẩm này đã thất bại ngay trong những thị trường thử nghiệm khi người tiêu dùng tự hỏi: “Chính xác thì ‘dáng vẻ của bơ sữa’ là gì? Tại sao mình lại phải muốn có nó?”.

17. Pepsi AM

Vào cuối thập niên 80, Pepsi nhận ra một loại người tiêu dùng chưa được chinh phục trước đó, những người uống cola trong bữa sáng. Mặc dù không thực hiện được bao nhiêu thăm dò trong lãnh vực này nhưng Pepsi cũng nhận định rằng có nhiều người trẻ tuổi uống cola có caffeine thay vì cà phê thực sự trong bữa ăn sáng. Vì vậy họ đã sáng tạo ra Pepsi AM, một thứ nước ngọt với hàm lượng caffeine cao.

Và Pepsi đã thất bại khi không nhận ra là mặc dù người ta có thể uống cola trong bữa sáng nhưng không hề có nhu cầu về một thương hiệu phụ dành riêng cho thói quen này. “Nếu người tiêu dùng không nhận biết là họ có một nhu cầu, thật khó mà cung ứng một giải pháp”, Robert McMath, chuyên gia và tác giả marketing nói. “Đôi khi một công ty có thể tạo ra một nhu cầu. Nhưng đó là một cách làm tốn kém”.

Không một ai biết và nghĩ là họ cần đến Pepsi AM, vì vậy nên cũng chẳng có ai muốn mua nó. Hơn nữa, các chuyên gia đã biện luận chính xác là cái tên của sản phẩm đã chỉ ra thời gian mà nó nên được dùng, thị trường là giới hạn đối với những thói quen nhất thời và chuyên biệt. Một ý tưởng tệ hại khác, một thất bại khác nữa.

18. Cà phê uống liền Maxwell House

Vào năm 1990, General Foods tung ra thị trường loại cà phê uống liền Maxwell House đựng trong hộp giấy. Những hộp giấy này có mặt trong khu trữ lạnh của các siêu thị, minh chứng rằng sản phẩm này có thể thay mặt cho một cách thưởng thức cà phê mới đầy hương vị của Maxwell House Coffee. Bao bì cho biết sản phẩm này được chế biến với nước băng tan và bảo đảm hương vị tươi ngon được bảo quản trong hộp giấy tráng kim loại. Chỉ có một vấn đề là chúng không thể được hâm nóng lại trong bao bì đó. Vì vậy, động cơ chính để mua loại cà phê uống liền này – sự thuận tiện – không còn nữa. Và khi không có được bao nhiêu người thích uống cà phê lạnh, sản phẩm này đã thất bại.

19. Súp Combo của Campbell

Một nỗ lực khác nữa để làm cho cuộc sống tiện lợi hơn là ý tưởng súp Combo của nhà sản xuất súp Campbell, một hỗn hợp súp đông lạnh và bánh mì. Được thiết kế cho những người có lò vi ba ở văn phòng hay những đứa trẻ ở nhà một mình có thể tự nấu ăn, sản phẩm đã chứng tỏ rõ ràng trong các cuộc thử nghiệm.

Công ty đã chi ra nhiều triệu đô la vào việc tạo thành nhận thức về thương hiệu phụ Combo và những kết quả mãi lực đầu tiên là hoàn toàn khích lệ. Nhưng mọi việc mau chóng trở nên rõ ràng, những người mua đầu tiên này chỉ là những người mua một lần duy nhất. Người tiêu dùng nhanh chóng phát hiện ra rằng việc mở một hộp súp để nấu và tự cắt lấy bánh mì còn nhanh hơn là dùng súp Combo. Người tiêu dùng vì vậy đã không mua Combo nữa.

20. Thirsty Cat! Thirsty Dog!

Cái tệ nhất trong mọi ý tưởng tệ hại rõ ràng là thuộc về các thương hiệu nước đóng chai dành cho vật nuôi Thirsty Cat! và Thirsty Dog! Mặc dù các chai nước này có nhiều hương vị nghe có vẻ hấp dẫn nhưng chúng không tạo được chút ấn tượng nào với các chủ nuôi cũng như vật nuôi.

CHƯƠNG 4

Những thất bại của việc mở rộng thương hiệu

Tự điển thuật ngữ kinh doanh của Nhà xuất bản Barron định nghĩa “mở rộng thương hiệu” là “thêm một sản phẩm mới vào dòng sản phẩm đã có sẵn dưới cùng một tên”.

Đó là định nghĩa – còn đâu là động cơ? Nhiều công ty tin rằng một khi họ đã thiết lập được một thương hiệu mạnh họ nên mở rộng nó sang những chủng loại sản phẩm khác. Cuối cùng thì không phải là sản phẩm tạo nên một thương hiệu, đó chỉ là một sự kết hợp. Ví dụ như trường hợp IBM, họ không chỉ chế tạo máy vi tính, họ còn cung ứng những ‘giải pháp’. Như vậy, họ có khả năng thâm nhập vào những chủng loại sản phẩm liên hệ như phần mềm hay hệ hoạt động.

Mặc dù việc mở rộng thương hiệu có thể tạo nên mãi lực nhất thời, nó cũng có thể làm giảm giá trị đặc trưng của thương hiệu về lâu về dài. Và một khi điều này xảy ra, mọi thương hiệu hình thành dưới tên thương hiệu đó sẽ chịu ảnh hưởng. Như các chuyên gia marketing Al Ries và Jack Trout đã luận bàn trong hầu hết các cuốn sách của họ, mở rộng dòng sản phẩm phải trả giá bằng phần chia của thị trường. Ở Mỹ, 7-Up đã phải trả giá bằng một nửa thị phần của họ khi thêm vào những biến thể của thương hiệu như 7-Up Gold. “Không hề thay đổi, thương hiệu dẫn đầu thị trường là thương hiệu không có dòng sản phẩm mở rộng”, Jack Trout xác định. Nhưng dù sao, nếu việc mở rộng được thực hiện chính xác, nó có thể hoạt động. Ví dụ như trường hợp Diet Coke của Coca-Cola được tung ra thị trường vào năm 1982. Ngày nay đó vẫn là một loại nước cola thông dụng thứ ba trên thị trường với tổng trị giá mãi lực hơn một tỷ đô la mỗi năm. Dao cạo Gillette và kem cạo râu là một ví dụ rõ ràng nữa về sự thành công của việc mở rộng thương hiệu. Nhưng một khi, công ty không hiểu thấu những căn bản thực sự thương hiệu của họ, kết quả sẽ là thảm họa.

Dĩ nhiên, lý do để mở rộng thương hiệu là khá rõ ràng. Khi một công ty đã chi phối một thị trường với một sản phẩm, họ có hai lựa chọn để phát triển. Họ có thể mở rộng đến một thị trường mới hoặc tung ra một sản phẩm mới. Nếu họ có chọn lựa thứ hai thì có những lý do kinh tế để sử dụng cùng một thương hiệu. Hơn nữa, việc mở rộng có kết quả tức thì trong nhận thức của người tiêu dùng, chi phí cho quảng cáo ít (không phải chi phối nhận thức về cái tên) và gia tăng tính nhận biết của thương hiệu chủ. Chi phí càng được tiết kiệm một khi sản phẩm mới có thể dùng cùng một hệ thống phân phối như sản phẩm nguyên thủy.

Còn có những ví dụ về thành công của việc mở rộng thương hiệu khác nữa đã khuyến khích những thương hiệu khác đi theo cùng một con đường. Trong những thương hiệu này, Virgin là trường hợp điển hình nhất. Mặc dù Virgin đã từng chứng tỏ thành công trên nhiều chủng loại sản phẩm khác nhau hơn hẳn những thương hiệu khác, nhưng với Virgin Cola, họ đã thực sự thất bại. Virgin đã xây dựng danh tiếng của mình như một nhà vô địch về hàng tiêu dùng, thâm nhập vào những thị trường quan trọng khác nhau mà không hề làm tổn hại đến đặc trưng thương hiệu của họ. Nhận thức của người tiêu dùng cũng được thống nhất bởi chính tự thân đầy sức thuyết phục của Richard Branson. Nghĩ về Virgin và rồi bạn sẽ nghĩ về Branson. Vì vậy trong lúc những cung ứng dịch vụ và sản phẩm của Virgin luôn mở rộng nhưng đặc trưng thương hiệu của họ vẫn rõ ràng.

Hầu hết các thương hiệu khác đều không có được sự ứng dụng rộng rãi này. Ví dụ như Volvo xây dựng thương hiệu của mình quanh tính ‘an toàn’. Nếu một lúc nào đó họ sản xuất ra một chiếc xe không có những túi hơi an toàn, họ đã đi ngược lại với đặc trưng thương hiệu đã được thiết lập của họ.

Ngày nay, bất kể đến những nguy hiểm tiềm ẩn, việc mở rộng thương hiệu vẫn được dùng phổ biến. Chín trên mười sản phẩm tạp hóa là thuộc dòng sản phẩm mở rộng. Hãy xét đến thị trường bia chẳng hạn. Những người Mỹ uống bia của 25 năm trước chỉ phải chọn lựa một trong ba thương hiệu chính – Miller, Coors và Budweiser. Ngày nay có hơn 30 biến thể khác nhau của ba thương hiệu này mà số lượng người uống bia hầu như vẫn không thay đổi.

Có ý kiến là, hầu hết những thương hiệu đã mở rộng thành công đều là chuyển sang các chủng loại sản phẩm có liên quan. Coca-Cola đã thành công lớn khi tung ra Diet Cola, nhưng họ đã không mấy thành công khi tung ra thị trường thương hiệu quần áo của họ. Gillette thường được tôn vinh như một mẫu hình lớn về mở rộng thương hiệu. Họ chuyển dần từ bán dao cạo râu sang bán kem cạo râu. Với những sản phẩm hỗ trợ cho nhau, sự thành công của một sản phẩm này đem đến thành công cho sản phẩm có liên quan và thương hiệu hưởng lấy lợi ích chung này.

Nhưng thông thường thì việc mở rộng thương hiệu được thực hiện bởi những công ty không có hiểu biết rõ ràng về điều mà thương hiệu của họ đại diện cho. Nhiều công ty đã xây dựng được một nhận thức về thương hiệu của họ chung quanh một chủng loại sản phẩm, tin rằng họ có thể có được miếng bánh riêng cho mình và họ có thể chuyển nó sang một chủng loại sản phẩm không liên quan dưới tên của cùng một thương hiệu. Những công ty có thể có hiểu biết về đặc trưng của thương hiệu của họ đã làm suy yếu đi tài sản thương hiệu bằng cách tung ra một sản phẩm mới tương tự và đã nuốt sống mất thị phần nguyên thủy của chính mình. Như những ví dụ trong những trang tiếp theo đây mô tả, cả hai phương cách tiếp cận này cùng kết thúc trong thất bại.

21. Nước hoa Harley Davidson

Mùi vị ngọt ngào của sự thất bại

Trên vô số các tạp chí, trong vô số những cuộc hội thảo và thông báo nội bộ trên mạng của ông ta, Kevin Roberts, trưởng ban chấp hành toàn cầu của Saatchi & Saatchi đã nói đến “tính huyền thoại của thương hiệu”. Những thương hiệu mạnh nhất theo như Roberts, là những thương hiệu đã xây dựng, được thần thoại riêng cho họ, hay ít nhất là đã hỗ trợ cho những khách hàng trung thành của họ tạo thành huyền thoại này. Một trong những thương hiệu đã xây dựng được nhiều huyền thoại khác nhau về mình nhất, không nghi ngờ gì, chính là Harley Davidson.

Những người sở hữu một chiếc Harley Davidson không chỉ trung thành mà họ còn yêu thương hiệu đó nữa. Họ không quan tâm đến việc những chiếc xe của họ không phải là những chiếc xe tốt nhất về kỹ thuật. Những thứ tạo thành vấn đề đối với họ là những huyền thoại về người lái xe – sự tự do của một con đường mở rộng và tất cả những gì được phóng đại đầy nam tính về chúng.

Huyền thoại này được xác nhận một cách sống động trong cuốn sách Những Thiên thần của Địa ngục: Cuộc sống và các Thời đại của Sonny Barger và Câu lạc bộ Mô tô Những Thiên thần của Địa ngục của Sonny Barger. Trong một chương với tựa đề “Những chiếc Harley, dao thái thịt, người phục trang và những bánh xe bị đánh cắp”, Barger đã viết:

Điều thực sự đáng nói về một chiếc Harley là âm thanh của nó... mọi người đều yêu thích tiếng bô xe. Một điều khác nữa mà những người sở hữu xe Harley đam mê là sức mạnh của nó, chỉ trong nháy mắt chúng đã có thể đạt đến tốc độ 90 dặm/giờ. Tốc độ không thực sự là điều quan tâm của những người lái xe Harley mà chính là sự cảm nhận về sức mạnh của chúng. Những chiếc mô tô của người Nhật cũng có sức mạnh nhưng điều chúng thiếu chính là sự cảm nhận này về sức mạnh.

Sự thu hút của một chiếc Harley là ở sự thể hiện nam tính của chúng và khách hàng của họ đã đẩy tính trung thành thương hiệu lên đến hết mức. Quả vậy, nhiều chủ xe Harley cuồng tín còn xăm hình và thương hiệu Harley lên cơ thể của họ.

Công ty đã nỗ lực sử dụng lợi thế của sự cảm nhận mạnh mẽ này về thương hiệu bằng cách mở ra một chuỗi những cửa hàng chuyên bán những hàng hóa dưới tên thương hiệu Harley Davidson – áo thun, vớ, hộp quẹt và các vật dụng trang hoàng cho xe. Trong khi những khách hàng chính của Harley Davidson có thể kết tội họ đã thương mại hóa quá mức thương hiệu thì vấn đề thực sự đã nảy sinh khi Harley Davidson tung ra một loạt các loại nước hoa và nước dùng sau khi cạo râu. Đối với những người đam mê chiếc xe này thì đó là một sự mở rộng quá xa. Harley Davidson đã rơi vào cái bẫy của cách suy nghĩ nhiều sản phẩm hơn có nghĩa là bán được nhiều hơn. Nhưng như Al và Laura Ries đã nói trong quyển 22 Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu, kiểu mở rộng này có thể có những hệ quả tiêu cực về lâu về dài.

Bạn muốn xây dựng thương hiệu ngày hôm nay để rồi bán được hàng hóa trong ngày mai. Hay bạn muốn mở rộng thương hiệu ngày hôm nay để bán được hàng hóa trong ngày hôm nay rồi nhìn nó úa tàn đi vào ngày mai?(...)

Mở rộng dòng sản phẩm, thiết lập siêu thương hiệu, định giá thay đổi và vô số những kỹ thuật marketing phức tạp khác thường là đang vắt kiệt sữa từ các thương hiệu hơn là đang xây dựng chúng. Trong khi việc vắt sữa có thể đem lại những đồng tiền ngắn hạn trước mắt thì cơ bản về lâu dài nó sẽ vắt kiệt giá trị của thương hiệu cho đến khi nó không còn là “thế vì” cho một cái gì nữa cả.

Mĩa mai thay, mặc dù yêu cầu có nhiều sản phẩm hơn và việc mở rộng dòng sản phẩm của Harley Davidson là đi ngược lại với cách thức mà công ty đã xây dựng thương hiệu của họ từ những ngày đầu. Trong Những Thiên thần của Địa ngục, Barger viết:

Harley đã vui hưởng một thị phần khổng lồ của một thị trường xe mô tô rộng lớn từ nhiều chục năm qua. Họ kiểm soát 50% thị trường xe mô tô, nửa còn lại là thuộc về những loại xe mô tô của người Nhật. Và kết quả là họ đã xử sự hơi quá với khách hàng của họ.

Một viên chức của Harley Davidson từng bị ghi nhận là đã nói như sau, “Sản xuất cho đủ những chiếc Harley sẽ là quá nhiều. Và nếu chúng tôi làm cho đủ, chúng tôi sẽ đánh mất đi tính huyền thoại của mình”. Trong khi công ty vẫn luôn tuyên bố là sẽ sản xuất nhiều hơn trong từng năm một, nhưng cho đến một vài năm trước đây, tôi đã nghĩ là họ đã giảm bớt sản xuất để khuấy động nhu cầu.

Sự ám chỉ này có nghĩa là Harley Davidson đã hiểu ngay từ đầu là khách hàng của họ có thể sẽ có quá nhiều những thứ tuyệt vời này. Không chỉ là những chiếc mô tô, công ty này có thể đã giới hạn tính sẵn sàng của họ để có thể tạo nên sự đặc biệt của Harley Davidson.

Đến thập niên 90, thương hiệu này rõ ràng là đã nhắm đến một hướng khác hẳn. Cùng với nước hoa và nước dùng sau khi cạo râu, công ty này còn tung ra thị trường các loại thùng giữ mát cho rượu nữa. Và như các bạn có thể dự kiến, những người lái mô tô không hứng thú với ý tưởng này chút nào.

Trên trang web riêng của mình, một nữ chủ nhân Harley tự gọi mình là ‘Tinker’, đã nhắc lại những kinh nghiệm bản thân khi nhìn thấy những sản phẩm không phù hợp này trong một cửa hàng của chuỗi cửa hàng Harley Davidson.

Tối gần hơn, tôi chóa mắt vì những mặt hàng dường như là vô tận. Đàn ông hầu như có tất cả những gì có thể có dưới ánh mặt trời. Quần áo, vợ, nước hoa, quần áo trẻ em – cả một sưu tập quần áo trẻ em – ngay cả đến cà vạt, tất cả đều có biểu tượng và thương hiệu của Harley Davidson trên đó. Mọi thứ, từ những cái thực sự tuyệt vời cho đến những thứ thực sự là xấu đều được trưng bày. Họ chỉ thiếu có một thứ, chiếc Harley. Không một thứ gì thuộc về chiếc Harley được bày bán. Có một chiếc Buell ở đó (một kiểu xe Harley) với bảng treo có dòng chữ ‘không được đụng vào’ trên đó.

Một người bán hàng tiến đến gần tôi, “Tôi có thể giúp cô tìm một thứ gì đó chứ?”, cô hỏi tôi với nụ cười nở trên môi.

“Vâng. Tôi cần một loại dầu gội đầu chính thức của Harley Davidson.”

‘Dầu gội ư?’ Cô này hỏi lại, vẻ bối rối.

“Chắc chắn rồi. Nó có màu và mùi tương tự như nhớt xe mô tô!”. Tôi cười và bỏ đi nhưng tôi biết là rồi cũng sẽ có, chỉ là vấn đề thời gian mà thôi.

Tinker không phải là người chỉ trích duy nhất. Và mọi việc mau chóng trở nên rõ ràng, nhà khổng lồ về mô tô này đã làm phật lòng những khách hàng chính của họ.

“Những giá trị của Harley Davidson là mạnh mẽ, nam tính và rắn rỏi”, Charles E Brymer, Giám đốc điều hành của công ty tư vấn về thương hiệu Interbrand Group ở New York nói. “Việc Harley Davidson đến với một phân khúc thị trường không phù hợp với những giá trị này sẽ là một thảm họa”.

Dù sao thì thảm họa cũng chỉ là một thảm họa có giới hạn. Công ty đã nhận thấy sai lầm của họ và đã ngưng việc sản xuất và bán nước hoa cũng như các sản phẩm không phù hợp khác.

Trong một cuộc phỏng vấn của báo The Business Knowledge Network, Joe Nice, giám đốc truyền thông của Harley Davidson, đã nhìn nhận một cách trung thực về những thất bại trong việc thiết lập thương hiệu của công ty: “Trong những năm qua, chúng tôi đã thử một số phương cách tiếp cận khác nhau để bán hàng và đã đặt thương hiệu Harley Davidson lên một số thứ; nhìn lại, chúng tôi thấy rằng chúng tôi đã không có được những hướng dẫn tốt để làm những việc này. Ngày hôm nay chúng tôi sẽ cẩn trọng hơn trong việc chọn những ai mà chúng tôi sẽ làm việc với và sẽ mở rộng thương hiệu như thế nào”.

Kinh nghiệm từ Harley Davidson

Chú tâm vào những giá trị thương hiệu của bạn. Nếu những giá trị của bạn là “mạnh mẽ, nam tính và rắn rỏi”, bạn không nên bán nước hoa hay thùng giữ lạnh cho rượu. Quần áo trẻ em cũng là một ý tưởng tệ hại.

Đừng xem thường khách hàng chính của bạn. Với những thương hiệu đã có được tính trung thành mạnh mẽ, sự quyến rũ để thử nghiệm tính trung thành đến hết mức bằng cách mở rộng thương hiệu đến những chủng loại sản phẩm khác là hiển nhiên. Nhưng dù sao thì đó cũng là một chiến lược nguy hiểm và có thể dẫn đến việc mà các chuyên gia marketing gọi là “sự suy yếu thương hiệu”.

Hãy nhớ, nhiều hơn có nghĩa là ít hơn. Khi bạn nghiên cứu các chủng loại sản phẩm qua một thời gian dài, bạn sẽ nhận biết rằng việc thêm vào có thể làm suy yếu sự lớn mạnh chứ không hỗ trợ cho sự lớn mạnh. “Càng thêm vào, bạn càng có rủi ro nhận chìm những ý tưởng khác biệt căn bản, và đó chính là yếu tính của thương hiệu”. Jack Trout đã nói thế trong các quyển Thương hiệu lớn, Rắc rối lớn: Những bài học khó khăn.

Bám chặt lấy đặc trưng. Harley Davidson đã xây dựng thương hiệu của họ bằng cách ở yên với những gì mà họ làm tốt nhất – những chiếc mô tô Mỹ, to lớn và điển hình. Họ càng đi xa khỏi đích nhắm nguyên thủy này họ càng gặp nhiều rắc rối. Bất cứ một thương hiệu nào muốn mình là một thương hiệu của mọi sản phẩm

cuối cùng sẽ thất bại trong việc tạo thành một đặc trưng mạnh mẽ cho bất kỳ chủng loại hàng hóa nào.

Quản lý “nhãn hiệu Tình yêu” với sự cẩn trọng. Theo như chuyên gia quảng cáo Kevin Roberts, những thương hiệu thực sự thành công không có nhãn hiệu thương mại. Chúng chỉ có những “nhãn hiệu Tình yêu”. Trong một bài báo trên tạp chí Fast Company, ấn bản tháng 9 năm 2000, Roberts liệt kê Harley Davidson như một ví dụ siêu hạng về nhãn hiệu Tình yêu và khuyến cáo công ty này không nên noi theo những luật lệ marketing thông thường. Mặc dù Roberts cho là bản thân những chiếc mô tô là hết sức thông thường, căn bản của thương hiệu mới có ý nghĩa và không cần phải so sánh chúng với những chiếc mô tô khác trên phương diện thể hiện. Roberts đã thổ lộ:

Là một nhãn hiệu Tình yêu, Harley Davidson có hai thứ. Một là tiếng máy nổ của nó. Hai là nó có thể chạy cực nhanh, vì vậy bạn cần phải điều khiển nó trong một tập thể. (...) Yếu tố huyền thoại của chiếc Harley không phải ở những gì nó phô diễn, nó không cần đến những từ ‘hơn’. Hầu hết các thương hiệu được xây dựng trên những từ hơn: nhanh hơn, lớn hơn, tốt hơn, sạch hơn... Sự đặc biệt không cần đến những từ này. Tính huyền thoại cũng không cần đến những cửa hàng chủ đề để mở rộng thương hiệu. Trên thực tế, cách tiếp cận này có khuynh hướng làm suy yếu yếu tố huyền thoại.

22. Gerber Singles

Khi việc thiết lập thương hiệu bị lệch hướng

Nhà sản xuất thức ăn trẻ em Gerber là ví dụ thường được nhắc đến nhất về các thất bại thương hiệu của mọi thời. Cùng với New Coke của Coca-Cola và nước hoa của Harley Davidson, nỗ lực của Gerber để thâm nhập vào thị trường thức ăn của người lớn chắc chắn là một trong những ví dụ điển hình nhất của Sảnh đường Tủi hỏ.

Ý tưởng là cung ứng những phần thức ăn nhỏ cho những người lớn độc thân trong cùng một loại lọ đựng thức ăn giống như cho trẻ em. Dù sao khi dòng sản phẩm dành cho người lớn của Gerber được tung ra thị trường vào năm 1974, công ty này cũng nhanh chóng nhận ra rằng người ta không hề thích thú gì với ý tưởng ăn những thứ như ‘bò nấu kem’ từ cái lọ nhỏ trong một buổi tối ở nhà.

Hơn nữa, sản phẩm này được gọi là Gerber Singles (Những người độc thân của Gerber). Theo Susan Casey của tạp chí Business 2.0 ấn bản vào tháng 10 năm 2000, “chúng nên được gọi là Tôi Sống Độc thân và Ăn Thức ăn trong Lọ”.

Cho dù sản phẩm này có được nghiên cứu thị trường hay không như dự đoán của bất kỳ ai – không hề có một bình luận nào từ chính Gerber. Có một điều chắc chắn là loại thức ăn trẻ em cho người lớn này đã thất bại thê thảm.

Bài học từ Gerber Singles

Suy nghĩ từ bối cảnh của người tiêu dùng. Cho dù Gerber Singles có ý nghĩa gì đối với Gerber đi nữa thì người tiêu dùng cũng không muốn mua một sản phẩm mang ngụ ý là họ không thể có được một người chung sống vì lý do, họ chỉ là một đứa trẻ to xác.

23. Crest

Căng một thương hiệu ra đến những giới hạn của nó

Ra đời vào năm 1955, Crest là thương hiệu kem đánh răng có fluor đầu tiên. Cho đến thời điểm này, Colgate vẫn là thương hiệu kem đánh răng hàng đầu trên thị trường.

Nhưng Procter & Gamble, công ty mẹ của Crest, nhận ra một điểm yếu của Colgate là nó không có fluor. Điều này có nghĩa là răng sẽ dễ bị sâu hơn. Crest có thể hỗ trợ những khẳng định giảm sâu răng của nó bằng những nghiên cứu rộng rãi được tiến hành bởi những nha sĩ của P & G ở viện đại học Indiana. Các chứng nhận của hội Nha khoa Mỹ về chất lượng chống sâu răng hiệu quả của nó đã hỗ trợ cho thương hiệu giành được vị thế ở trên các đối thủ khác.

Nhưng dù sao thì thập niên 80 cũng là chứng nhân cho sự định hình của thị trường kem đánh răng. Hoàn toàn bất ngờ, người tiêu dùng phải đối mặt với vô số chọn lựa. Những thương hiệu như: dành cho người hút thuốc, làm trắng răng, kem trong, bạc hà, baking-soda, dành cho trẻ em, dành cho người lớn tuổi. Có fluor không còn là một lợi thế như trước nữa. Thêm nữa, nước máy ở châu Âu và Mỹ đã được bổ sung fluor sẵn. Sâu răng không còn là một vấn đề như trong những năm 50 nữa.

Dần dà, Crest tung ra thị trường nhiều biến thể hơn. Đáng chú ý nhất là loại kem đánh răng kiểm soát cao răng vào năm 1985. Mặc dù đó là loại kem đánh răng đầu tiên thuộc loại này nhưng không giành được những thành công đáng kể như việc giới thiệu fluor ba mươi năm trước. Một trong những lý do là hiện nay Crest có quá nhiều loại kem đánh răng khác nhau. Biến thể chống cao răng chỉ là một trong dãy sản phẩm đa dạng của Crest. Hơn nữa, Colgate cũng không hề chậm chân, họ không chỉ tung ra thị trường loại kem chống cao răng mà còn đang bắt đầu với một loại kem đánh răng có đủ mọi đặc tính chăm sóc răng mà họ được biết.

Trong lúc Crest vẫn tiếp tục cung ứng nhiều biến cách mới trên cùng một chủ đề và việc này đã làm cho công chúng rối hơn khi chọn mua kem đánh răng. Colgate tung ra Colgate Total với các đặc tính có fluor, chống cao răng và bảo vệ nướu. Nói chung là đủ mọi đặc tính chăm sóc răng miệng trong cùng một sản phẩm. Chẳng bao lâu sau khi Total được tung ra thị trường, Colgate trở lại vị trí hàng đầu trên thị trường và nuốt dần thị phần của Crest.

Điều gì đã xảy ra? Tại sao Crest lại không thể cung ứng cho thị trường một loại Crest Total hay Crest Complete nào đó trước khi sản phẩm của đối thủ được bán ra?

Việc này có nhiều lý do và một trong số các lý do đó chính là cách thức thiết lập thương hiệu của Procter & Gamble. Chiến lược thương hiệu của P&G vào những năm 80 có vẻ như là: tại sao lại chỉ tung ra có một sản phẩm trong lúc có khả năng là năm mươi? Quả thế, trong cùng một thời điểm, chúng ta cùng lúc có đến 52 phiên bản Crest trên thị trường. Họ tin rằng: càng có nhiều thương hiệu phụ, họ càng bán được nhiều hàng hơn. Vậy tại sao lại phải gây rủi ro cho khái niệm này với tuyên bố: có một loại kem đánh răng hiệu Crest có thể đáp ứng mọi yêu cầu về chăm sóc răng miệng?

Nhưng dù sao thì việc tăng thêm nhiều chọn lựa cũng có nghĩa là dễ lẫn lộn hơn. Và kết quả là: Crest mất dần thị phần của họ. Đúng theo quy luật về sự giảm thiểu, càng có nhiều sản phẩm Crest được cung ứng, tổng thị phần của họ càng giảm thiểu. Khi Crest chỉ có một sản phẩm duy nhất, thị phần của họ vọt lên chiếm đến gần 50% thị trường. Khi họ có 36 sản phẩm khác nhau, thị phần của họ còn lại 25% tổng thị trường. Và khi họ có đến 52 thương hiệu phụ, thị phần của họ chỉ còn lại có 15% và rơi lại sau Colgate rất xa.

Những vấn đề này không chỉ giới hạn với riêng thương hiệu Crest. Ví dụ, P&G cũng đã nhìn thấy những gì tương tự xảy ra với thương hiệu Head & Shoulders của họ. Người tiêu dùng có thực sự cần đến 31 biến thể khác nhau của một loại dầu gội đầu trị gàu hay không?

Khi công ty chiến lược marketing Ries & Ries đến tư vấn cho P&G, họ đã xác định vấn đề này. Trong quyển 22 Quy luật Bất biến về việc Thiết lập Thương hiệu, Al và Laura Ries đã nhắc lại kinh nghiệm này:

Khi chúng tôi đến làm việc với Crest, viên giám đốc marketing của họ đã hỏi: “Chúng tôi có 38 đơn vị sản phẩm. Ông nghĩ đó là quá nhiều hay quá ít?”

“Ông có tất cả bao nhiêu cái răng?”, chúng tôi hỏi lại.

“Ba mươi hai cái.”

“Không một loại kem đánh răng nào nên có số lượng thương hiệu phụ nhiều hơn là số răng trong miệng”, chúng tôi trả lời.

Mặc dù đã có lúc P&G vẫn lặp lại chiến lược Crest sai lầm – tung thêm nhiều thương hiệu hơn, mất thêm nhiều thị phần hơn – nhưng lần này công ty quyết định sẽ chặn đứng vấn đề nảy sinh do chính họ đã tạo ra.

Một bài báo với tựa đề ‘Hãy đơn giản hóa’ trên tuần báo Business Week (9-9-1996) tóm tắt lại những chuyển đổi quyết định ở P&G: “Sau nhiều thập niên với quá nhiều chủng loại sản phẩm mới, P&G đã quyết định là họ đã bán quá nhiều loại hàng. Nay họ đang làm một điều không thể tưởng tượng: cắt giảm bớt. Danh mục sản phẩm hiện nay của họ ít hơn một phần ba so với hồi đầu thập niên”.

Trước khi cắt bớt số lượng các thương hiệu phụ của Crest, P&G đã thực hiện việc này trước với dòng sản phẩm dầu gội của họ. Với việc cắt giảm một nửa số lượng các thương hiệu dầu gội, họ nhận thấy mãi lực đã bắt đầu tăng. Nhưng dù sao thì theo như Robert T Matteucci, trưởng điều hành phân bộ chăm sóc tóc của P&G thì ngay từ lúc đầu, chiến lược này không được sự tán thành rộng rãi: “có sự chống đối từ những người quản lý nhãn hiệu của P&G, những người nghĩ rằng mãi lực sẽ suy giảm vì không có nhiều mặt hàng để bán. Có những hồ nghi rằng không biết đây có đúng là điều cần phải làm hay không?”

Cùng với việc giảm thiểu các phiên bản của Crest, P&G cũng thiết kế lại hình dáng của bao bì để người ta có thể dễ dàng phân biệt các biến thể khác nhau của một sản phẩm. Bước chuyển này được các chuyên gia marketing đánh giá là một hành động khôn ngoan. Marcia Mogelonsky hoan hô chiến lược này trong một nghiên cứu thăm dò của Ithaca, American Demographics, năm 1998: “Việc giảm thiểu này giúp cho người tiêu dùng dễ dàng tìm ra được thứ mà họ muốn. Cùng lúc, nhà sản xuất cũng có nhiều chỗ trống trên các kệ hàng hơn để dành cho những sản phẩm bán chạy nhất của họ. Người mua ít phải phân vân chọn lựa hơn, đỡ phải lẫn lộn và đồng thời nhà sản xuất có lợi nhuận nhiều hơn”.

Nhưng dù sao thì sự cạnh tranh cũng càng lúc càng gay gắt hơn; không chỉ từ Colgate mà còn từ những thương hiệu khác như Aquafresh, Mentadent, Arm and Hammer, Sensodyne và những thương hiệu khác như các mặt hàng của hãng hóa phẩm Boots từ Anh quốc.

Mặc dù P&G đã đơn giản hóa các sản phẩm Crest đến một mức nào đó và mãi lực có tăng trưởng, nhưng vẫn không đủ để qua mặt Colgate. Hơn nữa, dù rằng P&G đã mài dũa lại các dòng sản phẩm của họ nhưng một số chỉ trích vẫn cho rằng đặc trưng của thương hiệu Crest chưa đủ sắc bén và nó đã phớt lờ các nguồn gốc khoa học của mình. Jack Trout đã nhận xét như sau trong quyển Thương hiệu lớn, Rắc rối lớn của ông:

Đầu tiên và quan trọng nhất, Crest nên luôn nhắm vào khía cạnh trị liệu nghiêm túc trên thị trường kem đánh răng. Đó là nơi mà họ chiếm ngụ trong tâm trí của người tiêu dùng. Không có nước súc miệng hay làm trắng răng mà chỉ đơn thuần là công nghệ chăm sóc răng nghiêm túc mà thôi. Bất hạnh thay, họ vẫn không nhận ra được đó là con đường mà họ phải đi. Họ vẫn tiếp tục dấn sâu vào những hình thức khác nhau của Crest.

Thực tế khi P&G không luôn chuyên tâm vào việc hư mục răng, họ đã nhận lấy tổn thương không thể tránh khỏi từ một thứ còn tai hại hơn: sự hư mục thương hiệu. Ngoại trừ khi họ một lần nữa kiểm soát trở lại lãnh vực khoa học và cung cấp cho người tiêu dùng một thông điệp duy nhất và kiên trì (được bảo đảm với một dòng sản phẩm có được quan tâm sâu sắc), Colgate sẽ lại giành phần thắng một lần nữa trong cuộc chiến này.

Các bài học từ Crest

Đừng làm cho khách hàng lẫn lộn. P&G đã nhận ra rằng chỉ có sự đơn giản mới làm yên lòng người mua. “Điều này cho thấy chúng tôi đã làm cho người tiêu dùng phải chọn lựa khó khăn đến như thế nào trong bao nhiêu năm qua”. Đây chính là thú nhận của tổng giám đốc P&G, ông Durk I Jager, với tuần báo Business Week.

Đừng cung cấp quá nhiều sản phẩm. Chỉ có 7,6% toàn bộ sản phẩm gia dụng và chăm sóc thân thể chiếm đến 84,5% tổng mãi lực của chủng loại sản phẩm này, theo thăm dò của công ty tư vấn Kurt Salmon Associates. Cũng thăm dò trên cho biết: hầu như một phần tư các loại sản phẩm trên trong một siêu thị thông thường bán được ít hơn một đơn vị trong một tháng.

Loại trừ các sản phẩm sao chép. Theo một nghiên cứu khác của Công ty tư vấn William Bishop, khi các sản phẩm sao chép bị loại bỏ thì 80% khách hàng vẫn không thấy có gì khác biệt cả.

Phải rõ ràng. Các thương hiệu phải nhắm đến sự rõ ràng. Nói cách khác, chúng phải giúp người tiêu dùng dễ chọn mua sản phẩm hơn.

Nhớ lấy sự kế thừa. “Đừng bao giờ mất đi ký ức tập thể của bạn”, Jack Trout khuyên nên như vậy trong quyển Thương hiệu lớn, Rắc rối lớn. Crest đã phải hứng chịu sự suy giảm uy tín thương hiệu khi thất bại trong việc sao chép thành công của chiến dịch ‘Chiến thắng việc kiểm soát cao răng’ của thập niên 1950.

24. Giấm rửa tinh chế tự nhiên của Heinz

Làm cho khách hàng mơ hồ

All Natural Cleaning Vinegar (giấm rửa tinh chế từ các chất tự nhiên) của Heinz không phải là mặt hàng thực phẩm đầu tiên của một hãng sản xuất thực phẩm. Được Henry Heinz thành lập từ năm 1869, công ty đã tạo nên tên tuổi với việc bán ra 57 sản phẩm khác nhau của họ – thức ăn chất lượng tốt, đóng gói sẵn- và vào thập niên 80, họ đã quyết định mở rộng thương hiệu của mình sang những hàng hóa gia dụng.

Mặt hàng đầu tiên của họ là All Natural Cleaning Vinegar. Một loại giấm đa dụng với biểu tượng màu đỏ và dòng chữ “Gợi ý có ích nhất của Heloise”. Heloise là người chịu trách nhiệm chuyên mục “Những gợi ý của Heloise”, một chuyên mục toàn cầu. Đây là một liên hệ hoàn toàn hợp lý, Heloise đã rao truyền những chức năng đa dụng của giấm từ nhiều năm qua như tẩy vết bẩn, khử mùi, chất chùi kính, trừ kiến, diệt rêu mốc và làm tan băng. Cộng thêm với sự hỗ trợ này, sản phẩm cũng nhận được các tác động tích cực liên quan đến hoạt động PR từ phía báo giới – nhắm vào góc độ môi trường của sản phẩm này.

(còn tiếp)