LẦN ĐẦU TIÊN XUẤT BẢN TẠI VIỆT NAM

ĐO LƯỜNG TIẾP THỊ

103

công cụ đo lường thiết yếu cho các chuyên gia marketing

JOHN DAVIS

MEASURING MARKETING

103 Key Metrics Every Marketer Needs

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VĂN MEDIA

02 04
04224

ĐO LƯỜNG TIẾP THỊ

103

công cụ đo lường thiết yếu cho các chuyên gia marketing

JOHN DAVIS

MEASURING MARKETING
103 Key Metrics Every Marketer Needs

Người dịch
Phan Thu
Hiệu đính
Phương Thúy

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TINH VĂN MEDIA

MỤC LỤC

Lời cảm ơn 11

Lời giới thiệu 13

PHẦN I: KHÁCH HÀNG VÀ HOẠCH ĐỊNH TIẾP THỊ 21

1. Doanh thu 37
2. Lợi nhuận gộp 39
3. Tỷ số Giá trị/Khối lượng 42
4. Lợi nhuận ròng 46
5. Giá trị dựa trên thu nhập 51
6. Lợi nhuận trên doanh số 58
7. Lợi nhuận trên tài sản 63
8. Lợi nhuận trên vốn cổ phần 68
9. Chi phí tiếp thị trên mỗi sản phẩm 73
10. Tỷ lệ chương trình/Phi Chương trình 76
11. Tỷ lệ chương trình/Lương. 79
12. Phần đóng góp vào doanh số ròng 82
13. Chi phí dựa trên hoạt động tính theo thời gian 86
14. Dự báo quan hệ nhân quả 89

15. Phân tích chuỗi thời gian 95
16. Sự tăng trưởng của thị trường 104
17. Thị phần 109
18. Nhu cầu thị trường 112
19. Mức độ thâm nhập thị trường 115
20. Khả năng sinh lợi của từng phân khúc 125
21. Khả năng sinh lợi của từng khách hàng 131
22. Thị phần khách hàng 134
23. Chi phí thu hút khách hàng 138
24. Chi phí định hướng khách hàng 146
25. Phân tích điểm hòa vốn 152
26. Giá trị vòng đời khách hàng và vốn cổ phần khách hàng 167
27. Đặc điểm của người tiêu dùng 174
28. Tỷ suất duy trì khách hàng 179
29. Tỷ lệ từ bỏ 184
30. Gia tăng khách hàng mới 188
31. Đánh mất khách hàng 192
32. Lợi nhuận trên khách hàng 196

PHẦN II: CHÀO HÀNG 201

33. Tỷ suất mua sản phẩm mới 217
34. Tác động lên lợi nhuận 222
35. Giá 226
36. Định giá gộp 232
37. Định giá theo lợi nhuận mục tiêu 237

38. Tương quan truyền thông 240
39. Tỷ lệ chi phí quảng cáo trên doanh thu 244
40. Tỷ lệ tiếp cận 252
41. Tần suất 255
42. Tổng lượt theo dõi quảng cáo [GRPs] 259
43. Chi phí trên mỗi điểm (GRPs) 266
44. Quà tặng kèm 269
45. Lợi nhuận từ chương trình khuyến mại 272
46. Tỷ suất phản hồi 276
47. Tỷ suất chuyển đổi 281
48. Mục tiêu doanh thu của hình thức gửi thư trực tiếp 284
49. Mục tiêu lợi nhuận của hình thức gửi thư trực tiếp 289
50. Lợi nhuận của hình thức gửi thư trực tiếp 292
51. Lợi nhuận ròng của hình thức gửi thư trực tiếp 294
52. Lợi nhuận trên đầu tư (ROI) của hình thức gửi thư trực tiếp 297
53. Tần suất nhấp chọn 301
54. Tổng số lượt truy cập trang web 304
55. Chi phí trên mỗi lượt nhấp chọn 306
56. Chi phí trên mỗi hành động 308
57. Chi phí trên mỗi đô-la doanh thu bán chịu 310
58. Số hit 314
59. Số tiền trả cho mỗi lần định hướng khách hàng 316
60. Giá trị tài sản thương hiệu 319
61. Giá trị của đẳng cấp thương hiệu 332
62. Sự hồi tưởng 339

63. Sự thừa nhận 345
64. Giá trị sử dụng 350
65. Giao dịch trên mỗi khách hàng 353
66. Giá trị hàng bị trả về trên doanh số ròng 356
67. Số lượng giao dịch trong một giờ 358
68. Lưu lượng giao dịch tính theo giờ 360
69. Vòng quay hàng tồn kho 362
70. Tỷ lệ chi phí tích trữ tồn kho 369
71. Lợi nhuận gộp trên khoản đầu tư vào hàng tồn kho 372
72. Doanh số tính trên mỗi đơn vị diện tích 376
73. Doanh số/Lợi nhuận trung bình của mỗi nhân viên 381
74. Giá trị giao dịch bình quân 384
75. Số lượng hàng trung bình trên mỗi giao dịch 388
76. Tỷ lệ người mua thực trong bán lẻ 393
77. Tỷ lệ lợi nhuận ròng của nhà bán lẻ 397
78. Tỷ lệ hàng hóa hạ giá 401
79. Tỷ suất chiết khấu 403
80. Tỷ lệ hao hụt trên doanh thu ròng 406

PHẦN III: LỰC LƯỢNG BÁN HÀNG 409

81. Phân tích đại diện bán hàng độc lập 418
82. Tỷ suất doanh thu 421
83. Tỷ lệ thay thế nhân sự 427
84. Tuyển dụng 432
85. Phương pháp phân tích thống kê 435

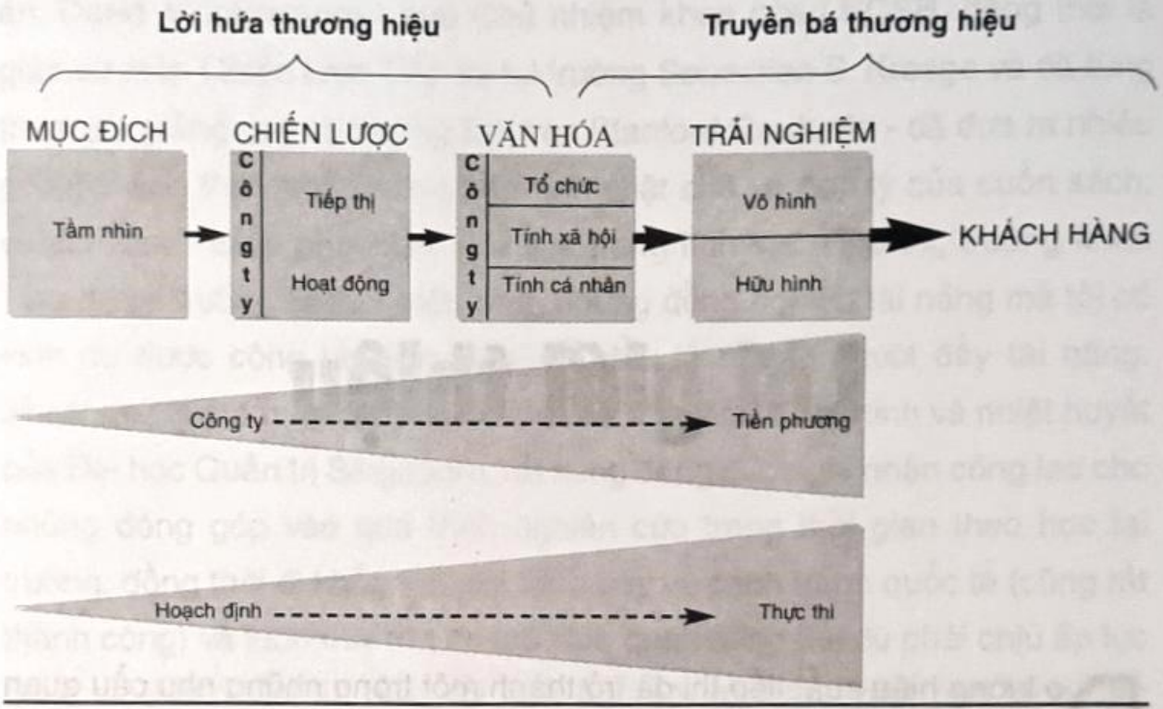
86. Phương pháp khối lượng công việc 440
87. Hạn ngạch Hiệu suất bán hàng 447
88. Doanh số trung bình trên mỗi cuộc gọi 458
89. Tỷ suất ký kết và quy trình ký kết 461
90. Chi phí trung bình trên mỗi cuộc gọi 466
91. Khối lượng doanh số hòa vốn 469
92. Năng suất bán hàng 474
93. Mô hình bốn yếu tố 478
94. Phân tích chênh lệch doanh số 482
95. Chênh lệch giá bán 490
96. Chênh lệch khối lượng bán 494
97. Kế hoạch hoa hồng trực tiếp 498
98. Hoa hồng theo lợi nhuận 502
99. Lương cứng 505
100. Lương cộng tiền hoa hồng hoặc tiền thưởng 510
101. Lương cộng tiền hoa hồng và tiền thưởng 516
102. Tiền hoa hồng cộng tiền thưởng 519
103. Thù lao đội ngũ bán hàng 522

Lời giới thiệu

Đo lường hiệu suất tiếp thị đã trở thành một trong những nhu cầu quan trọng nhất hiện nay khi các công ty phải đối mặt với áp lực ngày càng cao trong việc chứng minh những khoản lợi nhuận tài chính trước các bên hữu quan, nhà đầu tư, các nhà quản lý cấp cao cũng như ban giám đốc công ty.

Câu hỏi thường gặp nhất ở các nhà quản lý cấp cao là "lấy gì để đo lường hiệu quả hoạt động tiếp thị của công ty?". Câu trả lời là không có một công cụ nào phục vụ cho việc thực hiện công việc này. Mỗi công ty có một "mã ADN" riêng - với tầm nhìn, chiến lược, văn hóa công ty, cách tuyển dụng nhân viên, sản phẩm và khách hàng riêng. Không thể tìm thấy hai công ty có hệ thống ADN giống nhau, dù cả hai cùng cạnh tranh trong những thị trường chung, và sản phẩm là hoàn toàn tương tự nhau. Dựa vào các định mức chuẩn theo ngành có thể sẽ là phương pháp hữu ích lúc khởi đầu, song các chuẩn này lại che phủ mất những khuynh hướng đang nổi lên của các đối thủ cạnh tranh với sự khác nhau rất lớn về cấu trúc giá, mạng lưới phân phối, chế độ lương thưởng và thậm chí là nét đặc trưng của công ty.

Để đo lường hiệu quả của hoạt động tiếp thị một cách thỏa đáng, trước hết ban giám đốc công ty phải hiểu được bối cảnh kinh doanh của doanh nghiệp mình. Hình 1 phác thảo mối quan hệ giữa công ty và khách hàng.



Hình 1: Các yếu tố cấu thành giá trị thương hiệu

Nguồn: John Davis & Brand New View, INC

Do yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp là việc giành được khách hàng nên các nhà quản lý phải hiểu được mối quan hệ này.

Theo minh họa trên biểu đồ, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải xác định rõ mục đích hoặc tầm nhìn - yếu tố dẫn dắt công ty về lâu dài. Tầm nhìn sẽ cho thấy phương hướng của doanh nghiệp, một chiến lược giúp vạch rõ các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cho từng bộ phận trong công ty. Tiếp đến, tầm nhìn được chuyển thành các chiến lược tiếp thị và chiến lược hoạt động phù hợp với chiến lược công ty và được điều chỉnh để phản ánh đúng vai trò của các chiến lược đó trong tổ chức. Khi được kết hợp một cách hiệu quả, tầm nhìn và chiến lược sẽ tác động đến sự phát triển văn hóa công ty, bắt đầu bằng các nguyên tắc thuê mướn nhân sự - yếu tố giúp xác lập vai trò và các nguyên tắc trong tổ chức. Một yếu tố quan trọng của văn hóa là cấu trúc xã hội của công ty. Cấu trúc này thể hiện dưới dạng các luật lệ bất thành văn, điều chỉnh hành vi phù hợp trong nội bộ tổ chức, xác định phương cách ra quyết định chính thức và không chính thức. Ba

phần đầu tiên này - bao gồm mục đích, chiến lược và văn hóa - thể hiện lời hứa của công ty với thị trường (chẳng hạn như: đây là công ty của chúng tôi, đây là những gì đại diện cho chúng tôi, đây là những gì mọi người nhận biết về công ty chúng tôi và đây là cách hành xử của chúng tôi). Phần cuối cùng - trải nghiệm - liên quan đến cách thức công ty chào hàng ra thị trường. Không chỉ tập trung vào sản phẩm và dịch vụ, các công ty ngày càng nhận ra tầm quan trọng của giá trị gia tăng - yếu tố nối kết khách hàng tại nhiều nơi trên thị trường (sản phẩm, địa điểm, quảng cáo, web, sự kiện, giải trí, thiết kế, dịch vụ...). Giai đoạn cuối cùng này thể hiện nỗ lực của công ty trong việc thực hiện lời hứa của mình.

Phần bên dưới chuỗi sự kiện là các điểm kết nối giữa người hoạch định tầm nhìn và những người thực thi trực tiếp đối mặt với khách hàng. Rõ ràng, khi công ty càng đi theo con đường này để hướng đến khách hàng thì vai trò của những nhân sự nơi "đầu chiến tuyến"- những người chuyển tải lời hứa của ban giám đốc công ty - càng trở nên quan trọng. Theo minh họa trong hình, nỗ lực hành động sẽ được chuyển từ ban quản lý cấp cao sang nhóm thực thi ở "tiền phương".

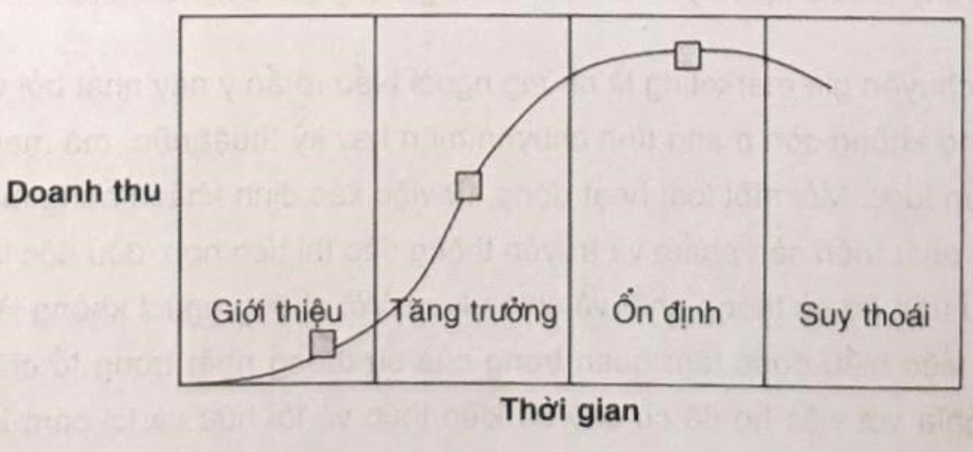
Mỗi điểm dọc theo con đường đó vừa là cơ hội để củng cố sản phẩm dịch vụ của công ty, vừa có thể là nơi tiềm ẩn nguy cơ thất bại trong việc truyền tải và thực hiện lời hứa thương hiệu. Lấy ví dụ, mối quan hệ giữa tiếp thị và hoạt động ở giai đoạn chiến lược là yếu tố quyết định thành công của hiệu quả thực thi. Nếu những nỗ lực cụ thể của họ phù hợp với chiến lược công ty thì cơ hội truyền tải thành công càng gia tăng đáng kể.

Các chuyên gia marketing là những người hiểu rõ ẩn ý này nhất bởi vai trò của họ không còn mang tính chuyên môn hay kỹ thuật nữa, mà mang tính chiến lược. Mỗi một loại hoạt động, từ việc xác định khách hàng mục tiêu đến phát triển sản phẩm và truyền thông tiếp thị tích hợp, đều độc lập với nhau trên cơ sở thống nhất về chiến lược. Với những người không làm tiếp thị, việc hiểu được tầm quan trọng của sự thống nhất trong tổ chức đồng nghĩa với việc họ đã có đầy đủ kiến thức về lời hứa và lời cam kết tiếp thị của công ty đối với thị trường khi thực thi nhiệm vụ của mình.

Khi nhìn nhận mối quan hệ giữa doanh nghiệp - khách hàng theo quan điểm này, chúng ta càng thấy rõ sự thiếu hụt các công cụ đo lường hiệu quả hoạt động tiếp thị. Khi thảo luận về đo lường hiệu quả tiếp thị, phải chăng chúng ta đang đặt ra những câu hỏi về chiến lược? Hay vấn đề phát triển mối quan hệ khách hàng? Hoạt động quảng cáo? Sản phẩm? Hay là kinh nghiệm bán lẻ?

Câu hỏi trở nên càng phức tạp khi các giai đoạn vòng đời được trình bày như trong Hình 2.

Mỗi giai đoạn trong đường cong vòng đời truyền thống (đường cong hình chữ "S") có những tác động khác nhau đến các chương trình tiếp thị, và từ đó ảnh hưởng đến việc đo lường hiệu quả tiếp thị. Lấy ví dụ, giai đoạn giới thiệu của một sản phẩm mới hoặc một công ty kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định. Chúng ta chưa rõ mức độ chấp nhận của thị trường, chưa biết chi phí sản xuất một sản phẩm. Tuy nhiên, nếu không có hoạt động tiếp thị để công bố sản phẩm ra thị trường thì sản phẩm đó sẽ không được biết đến, cho dù thiết kế của nó có mới mẻ và ưu trội đến mức nào đi nữa. Mục tiêu của công ty là đạt được doanh thu, vì xét cho cùng, "tồn tại" mới là điều quan trọng nhất. Trong trường hợp này, cách làm tốt nhất là tiến hành các chương trình quảng cáo rầm rộ với mục đích tạo sự nhận biết và hướng dẫn thị trường kết hợp với chương trình bán hàng tạo doanh thu theo số lượng nhằm thu hút khách hàng. Giả sử công ty may



Hình 2: Vòng đời sản phẩm truyền thống

mắn tiến được tiếp vào giai đoạn tăng trưởng, các chuyên gia marketing sẽ muốn tạo đà phát triển bằng cách điều chỉnh thông điệp marketing, có thể là nhấn mạnh giá trị độc đáo của sản phẩm khi so sánh với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, đồng thời hạn chế hoặc chấm dứt các hoạt động hướng dẫn thị trường trong thông điệp của mình (bởi vì lúc này sản phẩm đã được biết đến). Cuối cùng, khi công ty đã bước vào giai đoạn ổn định, nhu cầu của khách hàng thay đổi , đòi hỏi truyền thông tiếp thị cũng phải thay đổi. Những khách hàng trung thành với công ty trong suốt vòng đời sản phẩm sẽ muốn biết lý do tại sao họ nên tiếp tục ủng hộ sản phẩm, vì thế mà chiến dịch tiếp thị tập trung vào mối quan hệ trực tiếp công ty - khách hàng được triển khai, đi kèm với những mục tiêu và kỳ vọng hoàn toàn mới.

04224

Dưới đây là một số sự kiện trong kịch bản này:

- Tung một sản phẩm mới ra một thị trường nào đó
- Tăng cường các nỗ lực tiếp thị và bán hàng nhằm tạo sự nhận biết về sản phẩm ngay từ đầu
- Sản phẩm được nhanh chóng chấp nhận và nhu cầu sản xuất, phân phối và hỗ trợ khách hàng gia tăng cùng lúc
- Tinh chỉnh hoạt động truyền thông tiếp thị nhằm mục đích củng cố giá trị độc nhất của sản phẩm so với đối thủ
- Sự ổn định của khách hàng nhờ vào mối quan hệ hướng đến lòng trung thành

Tuy nhiên, không có công cụ đo lường hiệu quả tiếp thị riêng lẻ nào có thể giúp nắm bắt và đo lường những hoạt động này một cách chính xác và nhanh lẹ. Phải cần đến nhiều công cụ đo lường, phản ánh những phương pháp tiếp thị khác nhau, các giai đoạn trong vòng đời thay đổi và một đối tượng khách hàng ổn định. Các chuyên gia marketing và nhà quản lý cấp cao phải hiểu được điều này nếu muốn đưa ra một phương cách hữu dụng để đo lường các hoạt động tiếp thị.

Cấu trúc nội dung

Cấu trúc nội dung

Cuốn sách này đưa ra 103 công cụ đo lường hiệu quả tiếp thị khác nhau, được chia thành ba chủ đề với các phụ đề như sau:

1. Hoạch định tiếp thị và Khách hàng
   a) Mục tiêu
   b) Dự báo
   c) Thị trường
   d) Các phân khúc và Khách hàng
2. Chào hàng
   a) Sản phẩm và sản phẩm mới
   b) Giá
   c) Quảng cáo
   d) Khuyến mại
   e) Tiếp thị trực tiếp
   f) Tiếp thị qua mạng
   g) Nhãn hiệu
   h) Bán lẻ
3. Lực lượng bán hàng
   a) Quy mô đội ngũ bán hàng
   b) Hạn ngạch hiệu suất bán hàng
   c) Phân tích phương sai doanh số
   d) Lương của đội ngũ bán hàng

Mỗi công cụ đo lường được trình bày theo 3 phạm trù

1. Nhu cầu đo lường: cơ sở cho công cụ đo lường

2. Giải pháp: công thức hoặc mô hình, kèm ví dụ

3. Tác động đến việc ra quyết định: tác động tiềm tàng đối với công ty và nỗ lực tiếp thị

Cuối cùng, cuốn sách này được xem như là một tài liệu tham khảo cho các nhà quản lý bán hàng và tiếp thị. Tuy nhiên, các công cụ đóng vai trò quan trọng đối với các nhà quản lý trong toàn tổ chức bởi có rất ít quyết định của công ty tạo được tác động kèm theo. Ban quản lý cấp cao và các nhà quản lý mới nổi càng hiểu rõ về sự phức tạp của việc đo lường hiệu quả tiếp thị thì họ càng đánh giá cao về sự hiểu biết đó, bởi nó rất hữu ích cho các công ty.