



Quản lý tiếp thị kinh doanh

participants marketing (Trường Đại học Gia Định)

Phân khúc thị trường kinh doanh và ước tính nhu cầu phân khúc

Giám đốc tiếp thị kinh doanh phục vụ một thị trường bao gồm nhiều loại khách hàng tổ chức khác nhau với các nhu cầu khác nhau. Chỉ khi thị trường tổng hợp này được chia thành các danh mục có ý nghĩa, chiến lược gia tiếp thị kinh doanh mới có thể độc-ily và có lợi nhuận đáp ứng các nhu cầu riêng. Khi các phân khúc được xác định, thì nhà tiếp thị phải ước tính nhu cầu cho từng phân khúc. Dự báo chính xác về việc bán hàng trong tương lai là một trong những khía cạnh quan trọng và thách thức nhất của phân tích nhu cầu tổ chức. Sau khi đọc chương này, bạn sẽ hiểu:

- 1. Lợi ích và yêu cầu để phân khúc thị trường kinh doanh**
- 2. Các cơ sở tiềm năng để phân khúc thị trường kinh doanh**
- 3. Quy trình đánh giá và lựa chọn phân khúc thị trường**
- 4. Vai trò của phân khúc thị trường trong việc phát triển chiến lược tiếp thị kinh doanh**
- 5. Quy trình ước tính nhu cầu trong từng phân khúc thị trường**

6. Các kỹ thuật cụ thể để phát triển hiệu quả dự báo nhu cầu

Một chiến lược gia tại Hewlett-Packard lưu ý:

Biết nhu cầu của khách hàng là không đủ....
Chúng ta cần biết những sản phẩm, tính năng và dịch vụ mới nào sẽ làm họ ngạc nhiên và thích thú. Chúng ta cần hiểu rõ thế giới của họ đến mức chúng ta có thể mang công nghệ mới đến những vấn đề mà khách hàng có thể chưa thực sự nhận ra họ có. ¹

Các công ty tăng trưởng cao, lớn và nhỏ, thành công bằng cách:

- Chọn một nhóm khách hàng có khả năng sinh lời được xác định rõ ràng
- Phát triển một đề xuất giá trị đặc biệt (cung cấp sản phẩm và / hoặc dịch vụ) đáp ứng nhu cầu của những khách hàng này tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh của họ
- Tập trung các nguồn lực tiếp thị vào việc thu hút, phát triển và giữ chân những khách hàng có khả năng sinh lời ²

Thị trường kinh doanh bao gồm ba lĩnh vực rộng lớn — doanh nghiệp thương mại, tổ chức và chính phủ. Cho dù các nhà tiếp thị chọn hoạt động trong một hoặc tất cả các lĩnh vực này, họ gặp phải các tổ chức đa dạng, cấu trúc mua hàng và phong cách ra quyết định. Mỗi lĩnh vực có nhiều phân khúc; mỗi segment có thể có những nhu cầu riêng và yêu cầu một chiến lược tiếp thị duy nhất. Ví dụ: một số khách hàng thể hiện tiềm năng lợi nhuận hấp dẫn và dễ tiếp thu chiến lược mỗi quan hệ, trong khi những khách hàng khác áp dụng trọng tâm giao dịch ngắn hạn, cho thấy sự cần thiết phải có phản ứng chiến lược được sắp xếp hợp lý hơn. ³ Nhà tiếp thị kinh doanh nhận ra nhu cầu của các phân khúc thị trường khác nhau được trang bị tốt nhất để cô

lập các cơ hội thị trường có lợi nhuận và đáp ứng với một tiếp thị hiệu quả chương trình.

Mục tiêu của chương này là chứng minh cách người quản lý có thể lựa chọn và đánh giá các phân khúc của thị trường kinh doanh và sau đó phát triển các ước tính chính xác về nhu cầu. Đầu tiên, chương này mô tả những lợi ích của và các yêu cầu để phân khúc thị trường thành công. Thứ hai, nó khám phá và đánh giá các cơ sở cụ thể để phân khúc thị trường kinh doanh. Thứ ba, chương này cung cấp một khuôn khổ để đánh giá và lựa chọn các phân khúc thị trường. Các thủ tục để đánh giá chi phí và lợi ích của việc tham gia vào các phân khúc thị trường thay thế và để thực hiện chiến lược phân khúc được nhấn mạnh. Phần cuối cùng của chương xem xét quá trình dự báo nhu cầu và giải thích các khía cạnh quan trọng của cách các nhà tiếp thị kinh doanh tạo ra dự báo nhu cầu.

Yêu cầu và lợi ích phân khúc thị trường kinh doanh

Phân khúc thị trường đại diện cho "một nhóm khách hàng hiện tại hoặc tiềm năng với một số đặc điểm chung có liên quan trong việc giải thích (và dự đoán) phản ứng của họ đối với các kích thích tiếp thị của nhà cung cấp." ⁴ Phân khúc thị trường hiệu quả là bước đầu tiên

¹David E. Schnedler, "Sử dụng các mô hình thị trường chiến lược để dự đoán hành vi của khách hàng," *Đánh giá quản lý Sloan* 37 (Mùa xuân năm 1996): tr. Điều 92; xin xem thêm, Eric von Hippel, Stefan Thomke, và Mary Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review* 77 (September–October 1999): pp. 47–57.

²Dwight L. Gertz và João P. Môt. Baptista, *Grow to Be Great: Breaking the Downsizing Cycle* (New York: The Free Press, 1995), tr. Điều 54.

³Per Vagn Freytog và Ann Højbjerg Clarke, "Business to Business Market Segmentation," *Industrial Marketing Management* 30 (tháng 8 năm 2001): tr. 473–486.

⁴Yoram Wind và Richard N. Cardozo, "Phân khúc thị trường công nghiệp", *Quản lý tiếp thị công nghiệp* 3 (tháng 3 năm 1974): tr. Điều 155; xem thêm Vincent-Wayne Mitchell và Dominic F. Wilson, "Lý thuyết và thực hành cân bằng: Đánh giá lại phân khúc giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp," *Quản lý tiếp thị công nghiệp* 27 (tháng 1998 năm XNUMX): trang. 429–455.

trong việc xây dựng một chiến lược tiếp thị vì đặc điểm và nhu cầu của từng phân khúc sẽ xác định hướng đi và trọng tâm của chương trình tiếp thị. Phân khúc được thực hiện tốt cung cấp thông tin cần thiết để hiểu những yếu tố nào của hỗn hợp tiếp thị sẽ rất quan trọng trong việc làm hài lòng khách hàng mục tiêu trong đó Phân đoạn.

Yêu cầu

Khách hàng tiềm năng trong một phân khúc thị trường có những đặc điểm chung xác định những điều gì là quan trọng đối với họ và cách họ sẽ phản ứng với các kích thích marketing khác nhau. Câu hỏi đặt ra cho nhà tiếp thị kinh doanh là: "các tiêu chí chính để xác định đặc điểm nào xác định tốt nhất một phân khúc thị trường duy nhất là gì?" Một nhà tiếp thị kinh doanh có bốn tiêu chí để đánh giá mong muốn của các phân khúc thị trường tiềm năng:

1. *Khả năng* đo lường — Mức độ mà thông tin về characteristics người mua cụ thể tồn tại hoặc có thể thu được.
2. *Khả năng* tiếp cận — Mức độ mà công ty có thể tập trung hiệu quả các nỗ lực tiếp thị của mình vào các phân khúc đã chọn.
3. *Tính đáng kể* — Mức độ mà các phân khúc đủ lớn hoặc có lợi nhuận đủ để đáng xem xét cho việc trồng trọt tiếp thị riêng biệt.
4. *Khả năng phản hồi* — Mức độ mà các phân khúc phản hồi khác nhau đối với các yếu tố kết hợp tiếp thị khác nhau, chẳng hạn như giá cả hoặc tính năng sản phẩm.

Tóm lại, nghệ thuật phân khúc thị trường liên quan đến việc xác định các nhóm customers đủ lớn và

duy nhất để biện minh cho một chiến lược tiếp thị riêng biệt. Mục tiêu cuối cùng là có sự khác biệt lớn nhất *giữa* các nhóm (phân khúc) và sự tương đồng cao *trong* đó.⁵

Lợi ích

Nếu các yêu cầu để phân khúc hiệu quả được đáp ứng, một số lợi ích sẽ tích lũy cho công ty. Đầu tiên, nỗ lực đơn thuần để phân khúc thị trường kinh doanh buộc nhà tiếp thị phải trở nên hòa hợp hơn với nhu cầu riêng của các phân khúc khách hàng. Thứ hai, biết được nhu cầu của các phân khúc thị trường cụ thể giúp nhà tiếp thị kinh doanh tập trung nỗ lực phát triển sản phẩm, phát triển chiến lược định giá có lợi nhuận, lựa chọn kênh phân phối phù hợp, phát triển và nhắm mục tiêu các thông điệp quảng cáo, đào tạo và triển khai lực lượng bán hàng. Do đó, phân khúc thị trường cung cấp nền tảng cho các chiến lược tiếp thị kinh doanh hiệu quả và hiệu quả.

Thứ ba, phân khúc thị trường cung cấp cho nhà tiếp thị kinh doanh các hướng dẫn có giá trị để phân bổ các nguồn lực tiếp thị. Các công ty kinh doanh với doanh nghiệp thường phục vụ các phân khúc thị trường đa ple và phải liên tục theo dõi sức hấp dẫn và hiệu suất tương đối của họ. Nghiên cứu của Mercer Management Consulting chỉ ra rằng, đối với nhiều công ty, gần một phần ba phân khúc thị trường của họ không tạo ra lợi nhuận và 30 đến 50% tiếp thị và chi phí dịch vụ khách hàng bị lãng phí vào nỗ lực thu hút và giữ chân khách hàng trong các phân khúc này.⁶ Cuối cùng, chi phí, doanh thu và lợi nhuận phải được đánh giá theo từng phân khúc—và thậm chí tính theo từng tài khoản.

⁵Jessica Tsai, "The Smallest Slice," *CRM Magazine* 12 (ngày 2 tháng 2 năm 2008): tr. 37.

⁶Gertz và Baptista, *Phát triển trở nên vĩ đại*, trang 55.

TÔINSIDE BUSINESS MARKETING**Làm thế nào để xem những gì tiếp theo**

Các chiến lược gia chùn bước khi họ đầu tư quá nhiều vào "cái gì là" và quá ít cho "những gì có thể xảy ra". Ví dụ: bằng cách duy trì sự tập trung nghiêm ngặt vào các phân khúc thị trường hiện có và bỏ qua các phân khúc thị trường mới, nhà tiếp thị kinh doanh có thể bỏ lỡ các tín hiệu thay đổi quan trọng mà khách hàng đang gửi.

Để phá vỡ mô hình này và phát hiện các cơ hội thị trường mới, các chiến lược gia tiếp thị kinh doanh nên kiểm tra ba nhóm khách hàng và các tín hiệu thị trường mà họ đang gửi:

- *Đánh giá thấp khách hàng* — các giải pháp hiện tại không đáp ứng đầy đủ nhu cầu của họ. Họ háo hức mua các phiên bản sản phẩm mới với giá ổn định hoặc tăng.
- *Vượt quá khách hàng* — các giải pháp hiện tại quá tốt (ví dụ: vượt quá kỹ thuật hiệu suất yêu cầu). Những khách hàng này là

các giải pháp hiện có. Những khách hàng này buộc phải chuyển sang những người khác có kỹ năng hoặc đào tạo tốt hơn cho dịch vụ.

Mặc dù hầu hết các chiến lược gia tập trung sự chú ý độc quyền vào khách hàng undershot, "theo dõi những đổi mới có tiềm năng thúc đẩy sự thay đổi indus- thử thực sự đòi hỏi phải trả tiền cẩn thận cho những khách hàng ít đòi hỏi nhất, hầu hết các khách hàng vượt trội và những người không theo dõi đường như trên rìa thị trường. Ví dụ, các công việc máy tính được xử lý bởi các chuyên gia trong trung tâm máy tính lớn corporate hiện đang được hàng triệu cá nhân hoàn thành một cách nhỏ bé và các trung tâm photocopy của công ty đã bị giải tán vì chi phí thấp, máy photocopy tự phục vụ đã trở thành một vật cố định phổ biến trong các văn phòng trong các tổ chức.

miễn cưỡng mua các phiên bản sản phẩm mới.

- *Khách hàng không giá định* — những người thiếu kỹ năng, nguồn lực hoặc khả năng hưởng lợi từ

NGUỒN: Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, "Bạn đang đọc các tín hiệu phù hợp?" *Bản tin Chiến lược & Đổi mới* (Cambridge, MA.: Harvard Business School Publishing Corporation, September/October 2004), tr. Điều 5.

Khi điều kiện thị trường hoặc cạnh tranh thay đổi, các điều chỉnh tương ứng có thể được yêu cầu trong chiến lược phân khúc thị trường của công ty. Do đó, phân khúc thị trường chuyên nghiệp- vide một đơn vị phân tích cơ bản để lập kế hoạch và kiểm soát tiếp thị.

Các nhà tiếp thị có thể có được những hiểu biết sâu sắc về chiến lược có giá trị bằng cách xác định nhu cầu và yêu cầu của các loại hình doanh nghiệp thương mại hoặc khách hàng doanh nghiệp khác nhau. Để minh họa,

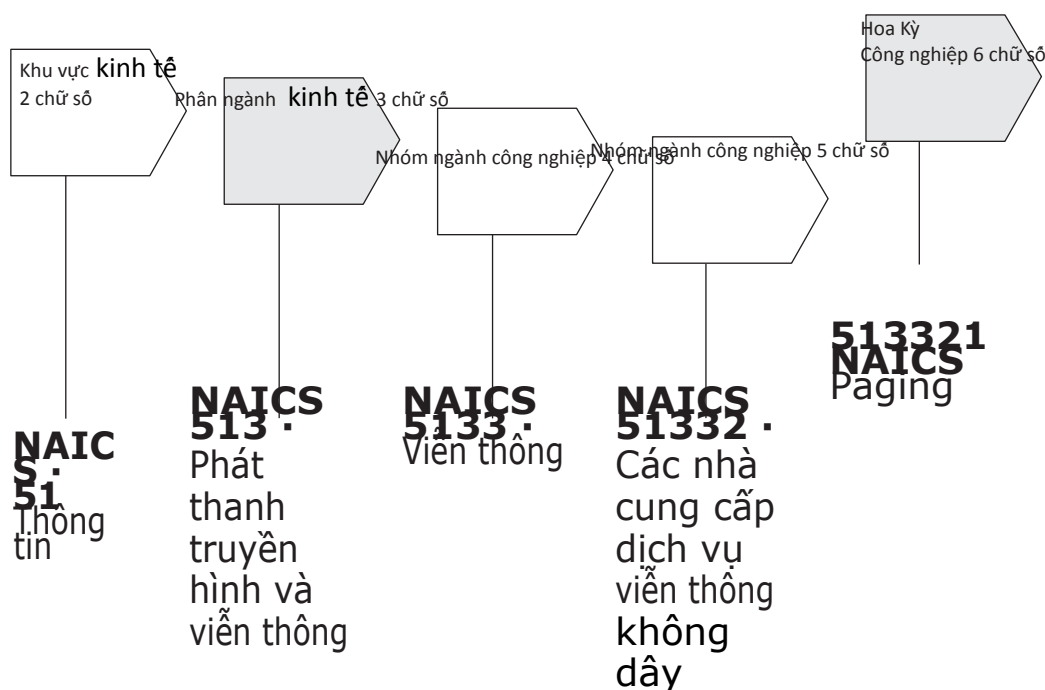
Hệ thống phân loại công nghiệp Bắc Mỹ

(NAICS) tổ chức các hoạt động kinh doanh vào các lĩnh vực kinh tế có ý nghĩa và xác định các nhóm công ty kinh doanh sử dụng các quy trình sản xuất tương tự.⁷ NAICS là sự phát triển vượt bậc của Hiệp định Thương mại Tự do Bắc Mỹ (NAFTA); nó cung cấp cho báo cáo dữ liệu nomic sinh thái tiêu chuẩn giữa Canada, Mexico và Hoa Kỳ. Mỗi nhà máy hoặc cơ sở kinh doanh đều nhận được mã phản ánh sản phẩm chính được sản xuất tại địa điểm đó. Hệ thống mới, bao gồm các ngành công nghiệp truyền thống trong khi kết hợp các ngành công nghệ mới và mới nổi, thay thế hệ thống Phân loại Công nghiệp Tiêu chuẩn (SIC) đã được sử dụng trong nhiều thập kỷ.

Hình 4.1 minh họa các khối xây dựng của hệ thống. Quan sát rằng hai chữ số đầu tiên xác định khu vực kinh tế và khi nhiều chữ số được thêm vào, phân loại trở nên tốt hơn. Ví dụ: tất cả các doanh tạo,

phổ biến hoặc cung cấp các phương tiện để phân phối thông tin đều được bao gồm trong Thông tin sector: Bộ luật NAICS 51. Mười chín thành phần kinh tế khác được bao gồm trong hệ thống. Cụ thể hơn, Hoa Kỳ cơ sở sản xuất thiết bị phân trang được chỉ định

⁷<http://www.naics.com>, "History of SIC/NAICS," truy cập ngày 15 tháng Sáu năm 2005.



NGUỒN: In lại từ K. Douglas Hoffman và cộng sự, *Tiếp thị: Các phương pháp hay nhất* (Mason, Ohio: South-Western / Thomson Learning, 2003): tr. Điều 171.

Bộ luật NAICS 513321. Các quốc gia riêng lẻ tùy chỉnh mã gồm sáu chữ số cho các phân khu ngành, nhưng ở cấp độ năm chữ số, chúng được tiêu chuẩn hóa trên ba quốc gia.

Sử dụng NAICS Nếu các nhà quản lý tiếp thị hiểu được nhu cầu và yêu cầu của một vài công ty trong danh mục phân loại, họ có thể đưa ra các yêu cầu cho các công ty khác có chung đặc điểm. Điều này đòi hỏi nhóm phải

tương đối đồng nhất về nguyên liệu thô cần thiết, các bộ phận thành phần được sử dụng và quy trình sản xuất được sử dụng. NAICS cung cấp một công cụ có giá trị để xác định các tùy chỉnh mới và để nhắm mục tiêu các phân khúc có lợi nhuận của người mua doanh nghiệp.

Cơ sở để phân khúc thị trường kinh doanh

Trong khi nhà tiếp thị hàng tiêu dùng quan tâm đến việc đảm bảo hồ sơ có ý nghĩa của các cá nhân (nhân khẩu học, lối sống, lợi ích tìm kiếm), các tổ chức hồ sơ tiếp thị doanh nghiệp (quy mô, mục đích sử dụng cuối cùng) và người mua tổ chức (phong cách quyết định, tiêu chí). Do đó, thị trường kinh doanh hoặc tổ chức có thể được phân khúc trên một số cơ sở, được phân loại rộng rãi thành hai loại chính: macrosegmentation và microsegmentation.

Macrosegmentation tập trung vào các đặc điểm của tổ chức mua và tình hình mua và do đó phân chia thị trường bởi các đặc điểm tổ chức như quy mô, vị trí địa lý, miền Bắc. Danh mục Hệ thống phân loại công nghiệp Hoa Kỳ (NAICS) và cơ cấu tổ chức. Ngược lại, **phân khúc vi mô** đòi hỏi mức độ hiểu biết thị trường cao hơn, tập trung vào các đặc điểm của các đơn vị ra quyết định trong mỗi macrosegment — bao gồm các tiêu chí quyết định mua, nhận thức tầm quan trọng của việc mua hàng và thái độ đối với các nhà cung cấp. Chuyên gia chiến lược

TÔIINSIDE BUSINESS MARKETING**Cân bằng rủi ro và lợi nhuận trong danh mục khách hàng**

Đối với một nhà đầu tư, lý thuyết danh mục đầu tư tài chính mà quý- các chiến lược mà hiệu suất tối ưu, đối với một mức độ rủi ro nhất định, có thể đạt được tốt nhất bằng cách xây dựng một hỗn hợp đa dạng các tài sản đầu tư bao gồm các cổ phiếu của cả các công ty lớn và nhỏ, được đúc kết từ các lĩnh vực công nghiệp đa dạng và đại diện cho cả hai

Hoa Kỳ và các công ty nước ngoài. Trong việc xây dựng một danh mục đầu tư customer, những lợi ích tương tự có thể được thực hiện bằng cách đa dạng hóa trên các danh mục khách hàng khác nhau.

Trong việc lựa chọn giữa các khách hàng để thêm vào một cổng- folio, hành vi mua hàng của khách hàng càng ít hứa hẹn sẽ giống như danh mục đầu tư hiện tại, thì đóng góp của nó vào sự ổn định càng mạnh mẽ và khả năng dự đoán của danh mục đầu tư; ngược lại,

về quy mô và tần suất mua hàng mà còn về mức độ mà mô hình mua hàng của khách hàng với các khách hàng khác trong danh mục đầu tư. Dòng tiền giảm từ một khách hàng có thể được bù đắp bằng lợi nhuận tăng từ một khách hàng khác. Ví dụ: trong thời kỳ suy thoái, một công ty chuyển đổi có thể bị sụt giảm doanh thu từ các nhà bán lẻ tùy ý (ví dụ: Kohl's) được bù đắp bằng sự gia tăng từ các nhà bán lẻ giảm giá (ví dụ: Walmart) hoặc doanh thu giảm từ các nhà sản xuất ô tô được bù đắp một phần bởi nguồn doanh thu ngày càng tăng từ các nhà bán lẻ phụ tùng ô tô sau thị trường (ví dụ: AutoZone).

nhiều hơn hành vi giống như của port-folio hiện có, yếu hơn là đóng góp của nó. Do đó, sức hấp dẫn của một khách hàng không chỉ phụ thuộc vào

NGUỒN: Crina O. Tarasi, Ruth N. Bolton, Michael D. Hutt và Beth A. Walker, "Cân bằng rủi ro và lợi nhuận trong danh mục đầu tư của khách hàng," *Tạp chí Tiếp thị* 75 (tháng 2011 năm XNUMX): trang. 1–17.

đề xuất cách tiếp cận hai giai đoạn để phân khúc thị trường kinh doanh: (1) xác định các macrosegments trung bình, và sau đó (2) chia các macrosegments thành các phân khúc vi mô.⁸

Khi đánh giá các cơ sở thay thế cho phân khúc, nhà tiếp thị đang cố gắng xác định các yếu tố dự đoán tốt về sự khác biệt trong hành vi của người mua. Một khi những khác biệt như vậy được nhận ra, nhà tiếp thị có thể tiếp cận các phân khúc mục tiêu với một chiến lược thị trường phù hợp. Các nguồn thông tin thứ cấp, cùng với dữ liệu trong hệ thống infor-mation của một công ty, có thể được sử dụng để phân chia thị trường thành các phân khúc vi mô. Sự tập trung của thị trường kinh doanh cho phép một số nhà tiếp thị theo dõi các mô hình mua sắm của từng khách hàng. Ví dụ, một công ty bán các bộ phận cấu thành cho ngành công nghiệp ô tô đang giao dịch với một nhóm khách hàng tiềm năng tương đối nhỏ ngay cả trên quy mô toàn cầu; một nhà sản xuất ô tô bán cho thị trường cuối cùng đang giao dịch với millions của khách hàng tiềm năng. Sự tập trung thị trường như vậy, cùng với các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng đang phát triển nhanh chóng, giúp các nhà tiếp thị kinh doanh dễ dàng theo dõi mô hình mua hàng của các tổ chức khách hàng cá nhân.

Macrolevel Bases

Bảng 4.1 trình bày các cơ sở macrolevel được lựa chọn của phân đoạn. Hãy nhớ lại rằng những điều này liên quan đến các đặc điểm chung của tổ chức mua, bản chất

của ứng dụng sản phẩm và đặc điểm của tình huống mua.

Macrolevel Đặc điểm của các tổ chức mua Một chiến lược gia có thể thấy hữu ích khi phân chia thị trường theo quy mô của tổ chức mua tiềm năng. Các tổ chức mua lớn có thể sở hữu các yêu cầu riêng và đáp ứng các kích thích tiếp thị

⁸Gió và Cardozo, "Phân khúc thị trường công nghiệp," tr. Điều 155; xin xem thêm Mitchell and Wilson, "Balancing Theory and Practice," trang. 429–455.

Biến

Minh họa Sự cố

Đặc điểm của tổ chức mua hàng

Quy mô (quy mô hoạt động của tổ chức)

Nhỏ, vừa, lớn; dựa trên doanh số bán hàng hoặc số lượng nhân viên

Vị trí địa lý

Hoa Kỳ, Châu Á Thái Bình Dương, Châu Âu, Trung Đông và Châu Phi

Tỷ lệ sử dụng

Nonuser, người dùng nhẹ, người dùng vừa phải, người dùng nặng

Cơ cấu mua sắm

tập trung, phi tập trung

Ứng dụng sản phẩm / dịch vụ

Danh mục NAICS
dịch vụ

Thay đổi theo sản phẩm hoặc

Thị trường cuối được phục vụ hoặc dịch vụ

Thay đổi theo sản phẩm

Giá trị trong dùng

Cao thấp

Đặc điểm của tình hình mua hàng

Loại tình huống mua

hàng Nhiệm vụ mới,

rebuy sửa đổi, giai đoạn mua lại thẳng trong quá trình quyết định mua hàng Giai đoạn đầu, giai đoạn cuối

khác với những phản hồi của các công ty nhỏ hơn. Ảnh hưởng của presi- dents, phó chủ tịch và chủ sở hữu giảm với sự gia tăng quy mô công ty; ảnh hưởng của những người tham gia khác, chẳng hạn như quản lý

mua hàng, tăng lên.⁹ Ngoài ra, nhà tiếp thị có thể nhận ra các biến thể khu vực và áp dụng các đơn vị địa lý làm cơ sở để phân biệt các chiến lược tiếp thị.

Tỷ lệ sử dụng tạo thành một biến macrolevel khác. Người mua được phân loại liên tục, từ người không sử dụng đến người dùng nặng. Người dùng nặng có thể có nhu cầu khác với người dùng vừa phải hoặc nhẹ. Ví dụ: người dùng nặng có thể đặt nhiều giá trị hơn vào các dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật hoặc giao hàng so với các đối tác của họ. Tương tự như vậy, một cơ hội có thể tồn tại để chuyển đổi người dùng vừa phải thành người dùng nặng thông qua các điều chỉnh trong hỗn hợp sản phẩm hoặc dịch vụ.

Cấu trúc của chức năng mua sắm tạo thành một đặc điểm vĩ mô cuối cùng của các tổ chức mua. Các công ty có chức năng mua hàng tập trung hoạt động khác với các công ty có mua sắm phi tập trung. Cấu trúc của chức năng mua hàng ảnh hưởng đến mức độ chuyên môn hóa của người mua, các tiêu chí được nhấn mạnh và thành phần của trung tâm mua. Người mua tập trung đặt trọng lượng đáng kể vào khả năng cung cấp dài hạn và sự phát triển của một tổ hợp nhà cung cấp lành mạnh. Người mua phi tập trung có xu hướng nhấn mạnh hiệu quả chi phí ngắn hạn.¹⁰ Do đó, vị trí của mua sắm trong hệ thống phân cấp tổ chức cung cấp một cơ sở để phân loại các tổ chức và để cô lập các nhu cầu cụ thể và các yêu cầu tiếp thị. Nhiều nhà tiếp thị kinh doanh phát triển một nhóm tài khoản chính để đáp ứng các yêu cầu đặc biệt của các đơn vị mua sắm tập trung, lớn (xem Chương 2).

⁹Giô Sép A. Bellizzi, "Quy mô tổ chức và ảnh hưởng mua hàng," *Quản lý tiếp thị công nghiệp* 10 (tháng 1981 năm 17): trang 21-XNUMX; xem thêm Arch G. Woodside, Timo Liukko và Risto Vuori, "Tổ chức mua thiết bị vốn liên quan đến những người trên một số cấp chính quyền," *Tạp chí Tiếp thị Kinh doanh và Công nghiệp* 14 (1, 1999): Pp. 30-48.

¹⁰Timothy M. Laseter, *Tìm nguồn cung ứng cân bằng: Hợp tác và cạnh tranh trong mối quan hệ với nhà cung cấp* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), trang 59–86.

Ứng dụng sản phẩm / dịch vụ Bởi vì một hàng hóa công nghiệp cụ thể thường được sử dụng theo những cách khác nhau, nhà tiếp thị có thể phân chia thị trường trên cơ sở các ứng dụng sử dụng cuối cùng cụ thể. Hệ thống NAICS và các nguồn thông tin liên quan đặc biệt có thể định giá cho mục đích này. Để minh họa, nhà sản xuất một bộ phận như lò xo có thể tiếp cận các ngành công nghiệp kết hợp sản phẩm vào máy công cụ, xe đạp, thiết bị phẫu thuật, thiết bị văn phòng, điện thoại từ xa và hệ thống tên lửa. Tương tự, chip siêu nhỏ của Intel được sử dụng trong các thiết bị gia dụng, thiết bị đầu cuối bán lẻ, đồ chơi, điện thoại di động và máy bay cũng như trong máy tính. Bằng cách cô lập các nhu cầu chuyên biệt của từng nhóm người dùng như được chứng minh bởi danh mục NAICS, công ty được trang bị tốt hơn để phân biệt các yêu cầu của khách hàng và đánh giá cơ hội mới nổi.

Tại trang web của Apple (<http://www.apple.com>), khách hàng mac được phân chia thành các danh mục sau: chuyên gia sáng tạo (ví dụ: nhà xuất bản), khoa học (ví dụ: phòng thí nghiệm nghiên cứu), doanh nghiệp (ví dụ: chủ doanh nghiệp nhỏ) và giáo dục (ví dụ: giáo viên hoặc sinh viên). Một bộ ứng dụng phù hợp có sẵn để đáp ứng các yêu cầu riêng của từng phân khúc.

Giá trị **trong sử dụng** Thông tin chi tiết chiến lược cũng được cung cấp bằng cách khám phá giá trị trong việc sử dụng các ứng dụng khách hàng khác nhau. **Giá trị sử dụng** là giá trị kinh tế của sản phẩm đối với người dùng so với một giải pháp thay thế cụ thể trong một ứng dụng cụ thể. Giá trị kinh tế của một đề nghị thường thay đổi tùy theo ứng dụng của khách hàng. Milliken & Company, nhà sản xuất dệt may, đã xây dựng một trong những hoạt động kinh doanh của mình bằng cách trở thành nhà cung cấp khăn tắm chính cho các tiệm giặt là công nghiệp. Những khách hàng này trả cho Milliken phí bảo hiểm 10% so với

khẩn trương đương do các đối thủ cạnh tranh cung cấp.¹¹ Tại sao? Milliken cung cấp giá trị gia tăng, chẳng hạn như chương trình định tuyến trên máy tính giúp cải thiện hiệu quả và hiệu quả của chức năng nhận và giao hàng của các tiệm giặt là công nghiệp.

Chiến lược phân khúc được áp dụng bởi một nhà sản xuất động cơ chính xác làm sáng tỏ thêm khái niệm giá trị sử dụng.¹² Công ty nhận thấy rằng khách hàng của họ không thích tốc độ động cơ cần thiết trong các ứng dụng của họ và rằng một máy mới, giá ow của competi- tor thống trị đã bị hao mòn nhanh chóng ở tốc độ cao và trung bình Ứng dụng. Nhà tiếp thị tập trung vào phân khúc dễ bị tổn thương này, thể hiện lợi thế chi phí vòng đời vượt trội của các sản phẩm của công ty. Nhà tiếp thị cũng đã thực hiện một chương trình dài hạn để phát triển một sản phẩm và dịch vụ có giá cả cạnh tranh cung cấp cho khách hàng trong phân khúc tốc độ thấp.

Tình huống mua hàng Một cơ sở vĩ mô cuối cùng để phân khúc thị trường tổ chức là tình hình mua hàng. Người mua lần đầu có nhận thức và nhu cầu thông tin khác với nhận thức của người mua lặp lại. Do đó, các tổ chức mua được phân loại là đang ở giai đoạn đầu hoặc cuối của quy trình mua sắm, hoặc, alter- nguyên bản, là *nhiệm vụ mới, mua lại thẳng* hoặc *sửa đổi* các tổ chức *mua lại* (xem Chương 2). Vị trí của công ty trong quá trình quyết định mua sắm hoặc vị trí của nó trên tình huống mua liên tục quyết định chiến lược tiếp thị.

Những ví dụ này minh họa những cơ sở phân khúc vĩ mô mà các nhà tiếp thị có thể áp dụng cho thị trường kinh doanh. Các cơ sở macrolevel khác có thể phù hợp chính xác hơn với một tình huống cụ thể. Một lợi ích chính của phân khúc là nó buộc người quản lý phải tìm kiếm các cơ sở giải thích những điểm tương đồng và khác biệt giữa các tổ chức mua.

¹¹Philip Kotler, "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There," *Planning Review* 20 (Tháng Chín– Tháng Mười năm 1992): trang 50–52.

¹²Robert A. Garda, "How to Carve Niches for Growth in Industrial Markets," *Management Review* 70 (tháng Tám năm 1981): các trang 15–22.

BẢNG 4.2 ĐƯỢC BẦU CHỌN MICROLEVEL - BASES CỦA SŁŁI RA

Sự cố	minh họa biến
Tiêu chí chính của nhà cung cấp	Chất lượng, giao hàng, uy tín
Chiến lược mua hàng	Nguồn duy nhất ...
nhiều nguồn	Cấu trúc của đơn vị ra quyết định
quyết định chính (ví dụ:	Những người tham gia
	quản lý mua hàng và quản lý nhà máy)
Tầm quan trọng của việc mua hàng cao ...	Tầm quan trọng thấp
Đổi mới tổ chức	... người
theo dõi Nhân vật cá nhân istics	
Nhân khẩu học	Tuổi tác, nền tảng giáo dục
Quyết định phong cách chế độ	Tiêu chuẩn, bảo thủ hỗn hợp
người tránh rủi ro	Người chấp nhận rủi ro,
Sự tự tin	cao ... thấp
Trách nhiệm công việc	Mua hàng, sản xuất, kỹ thuật

Cơ sở *microlevel*

Khi đã xác định được macrosegments, nhà tiếp thị thường thấy hữu ích khi chia mỗi macrosegment thành các phân khúc nhỏ hơn trên cơ sở những điểm tương đồng và khác biệt giữa các đơn vị ra quyết định. Thông thường, một số phân khúc siêu nhỏ - mỗi phân khúc có các yêu cầu riêng và phản ứng độc đáo đối với các kích thích tiếp thị - bị chôn vùi trong các macrosegments. Để cô lập chúng một cách hiệu quả, nhà tiếp thị phải vượt ra ngoài các nguồn thông tin thứ cấp bằng cách thu hút đầu vào từ lực lượng bán hàng hoặc bằng cách giới thiệu một nghiên cứu phân khúc thị

trường đặc biệt. Các cơ sở vi mô được chọn của phân đoạn xuất hiện trong Bảng 4.2.

Tiêu chí chính Đối với một số sản phẩm kinh doanh, nhà tiếp thị có thể phân chia thị trường theo tiêu chí nào là quan trọng nhất trong quyết định mua hàng.¹³ Tiêu chí bao gồm chất lượng sản phẩm, giao hàng nhanh chóng và đáng tin cậy, hỗ trợ kỹ thuật, giá cả và tính liên tục của nguồn cung. Chiến lược gia cũng có thể phân chia thị trường dựa trên hồ sơ nhà cung cấp mà những người ra quyết định có vẻ thích (ví dụ: chất lượng cao, giao hàng nhanh chóng, giá cao so với chất lượng tiêu chuẩn, ít hơn giao hàng nhanh chóng, giá thấp).

Minh họa: Giá cả so với Dịch vụ¹⁴ Signode Corporation sản xuất và tiếp thị một dây chuyền đóng đai thép được sử dụng để đóng gói một loạt các sản phẩm, bao gồm thép và nhiều mặt hàng được sản xuất. Đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt về giá cả và thị phần giảm dần, ban lãnh đạo muốn vượt ra ngoài phạm vi vĩ mô truyền thống

¹³Schnedler, "Sử dụng các mô hình thị trường chiến lược," trang. 85–92; và Kenneth E. Mast và Jon M. Hawes, "Sự khác biệt về nhận thức giữa người mua và kỹ sư," *Tạp chí Mua hàng và Quản lý Vật liệu* 22 (Mùa xuân năm 1986): trang 2–6; Ông Donald W. Jackson Jr., Richard K. Burdick và Janet E. Keith, "Tầm quan trọng nhận thức của đại lý mua hàng của các thành phần hỗn hợp tiếp thị trong các tình huống mua hàng công nghiệp khác nhau," *Tạp chí Nghiên cứu Kinh doanh* 13 (tháng 1985 năm XNUMX): trang. 361–373; và Donald R. Lehmann và John O'Shaughnessy, "Tiêu chí quyết định được sử dụng trong việc mua các danh mục sản phẩm khác nhau," *Tạp chí Quản lý Vật liệu và Mua hàng* 18 (Mùa xuân năm 1982): trang. 9–14.

¹⁴V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty, và Gordon S. Swartz, "Phân khúc khách hàng trong các thị trường công nghiệp trưởng thành," *Tạp chí Tiếp thị* 56 (tháng 1992 năm XNUMX): trang. 72–82.

phân khúc để hiểu cách 174 tài khoản quốc gia của Signode xem giá so với đánh đổi dịch vụ. Bốn phân đoạn đã được phát hiện:

1. **Người mua được lập trình** (bán hàng 6.6 triệu đô la): Những khách hàng không đặc biệt nhạy cảm về giá cả hoặc dịch vụ và những người đã mua hàng theo cách thông thường — sản phẩm không phải là trọng tâm trong hoạt động của họ.
2. **Người mua** mối quan hệ (doanh số 31 triệu đô la): Những khách hàng hiểu biết, những người coi trọng quan hệ đối tác với Signode và không thúc đẩy nhượng bộ về giá cả hoặc dịch vụ — sản phẩm rất quan trọng đối với hoạt động của công ty.
3. **Người mua giao dịch** (bán hàng \$ 24 million): Những khách hàng lớn và rất hiểu biết, những người tích cực xem xét giá cả so với đánh đổi dịch vụ nhưng thường đặt giá hơn dịch vụ — sản phẩm rất quan trọng đối với hoạt động của họ.
4. **Thợ săn giá rẻ** (doanh thu 23 triệu đô la): Những người mua khối lượng lớn, những người rất nhạy cảm với bất kỳ thay đổi nào về giá cả hoặc dịch vụ — sản phẩm rất quan trọng đối với hoạt động của họ.

Nghiên cứu cho phép Signode mài giũa các chiến lược của mình trong thị trường kinh doanh trưởng thành này và hiểu rõ hơn về chi phí phục vụ các phân khúc khác nhau. Đặc biệt gây rắc rối cho quản lý là phân khúc thợ săn hàng giá rẻ. Những customers này yêu cầu giá thấp nhất và mức độ dịch vụ cao nhất và có xu hướng chuyển đổi cao nhất. Ban quản lý đã quyết định chỉ sử dụng việc giảm giá để bảo vệ chống lại việc cắt giảm của các đối thủ cạnh tranh và thay vào đó hướng sự chú

ý vào các cách để tăng thêm giá trị dịch vụ cho phân khúc này và các phân khúc khác.

Chiến lược dựa trên giá trị. Nhiều khách hàng tích cực tìm kiếm các công ty tiếp thị kinh doanh có thể giúp họ tạo ra giá trị mới để đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường của họ. Dựa trên một nghiên cứu toàn diện về cơ sở khách hàng của mình, Dow Corning đã xác định ba phân khúc khách hàng quan trọng và đề xuất giá trị mà khách hàng trong mỗi seg- ment đang tìm kiếm ¹⁵:

khách hàng tập trung vào đổi mới, những người cam kết trở thành người đầu tiên tham gia thị trường với các công nghệ mới và những người tìm kiếm chuyên môn phát triển sản phẩm mới và các giải pháp sáng tạo sẽ thu hút khách hàng mới;

khách hàng ở các thị trường đang phát triển nhanh, những người bị áp lực bởi các cuộc chiến cạnh tranh về tăng trưởng thị trường và tìm kiếm hiệu suất đã được chứng minh trong công nghệ, sản xuất và quản lý chuỗi cung ứng;

khách hàng ở các thị trường cạnh tranh cao, những người sản xuất các sản phẩm trưởng thành, tập trung vào hiệu quả và hiệu quả của quy trình trong sản xuất và tìm kiếm các giải pháp hiệu quả về chi phí để giảm chi phí tổng thể.

Nhà tiếp thị có thể hưởng lợi bằng cách kiểm tra các đơn vị ra quyết định tiêu chí trong các lĩnh vực khác nhau của thị trường kinh doanh — sử dụng thương mại, cơ quan chính phủ và thể chế". Khi các tổ chức trong mỗi lĩnh vực trải qua các nỗ lực tái cấu trúc, các tiêu chí mua mà những người ra quyết định quan trọng sử dụng cũng thay đổi. Ví dụ, áp lực chi phí và cải cách

¹⁵Eric W. Balinski, Philip Allen và J. Nicholas DeBonis, *Tiếp thị dựa trên giá trị để thành công*

cuối cùng (New York: McGraw-Hill và Hiệp hội
Tiếp thị Hoa Kỳ, 2003), trang. 147–152.

những nỗ lực trong ngành chăm sóc sức khỏe đang thay đổi cách các bệnh viện mua thiết bị y tế và dược phẩm. Để giảm chi phí hành chính và tăng cường khả năng thương lượng, các bệnh viện đang đi theo sự dẫn dắt của các doanh nghiệp thương mại bằng cách hợp lý hóa hoạt động của họ. Ngoài ra, họ đang hình thành các nhóm mua, tập trung vào chức năng mua hàng và nhấn mạnh vào giá thấp hơn và dịch vụ tốt hơn. Các nỗ lực cải cách cũng đang thúc đẩy người mua chính phủ tìm kiếm các thủ tục theo đuổi ví hiệu quả hơn và mang lại giá trị tốt hơn từ các nhà cung cấp. Các nhà tiếp thị phản ứng trong môi trường đầy thử thách này sẽ được khen thưởng.

Chiến lược mua hàng Microsegments có thể được phân loại theo chiến lược mua hàng của các tổ chức mua hàng. Một số người mua tìm cách có một số nhà cung cấp, mang lại cho mỗi nhà cung cấp một phần lành mạnh trong khối lượng mua hàng của họ; những người khác quan tâm nhiều hơn đến nguồn cung đảm bảo và tập trung mua hàng của họ với một hoặc có lẽ hai nhà cung cấp. Raytheon, nhà sản xuất máy bay nhỏ cho thị trường máy bay dân sự và kinh doanh, đã quyết định chiến lược tập trung. Nó dựa vào một công ty — Castle Metals — để cung cấp tất cả các nhu cầu của mình cho các kim loại khác nhau được sử dụng trong một chiếc máy bay. Công ty có thể đánh giá lại nhà cung cấp duy nhất của mình thường xuyên, nhưng bất kỳ "nhà cung cấp bên ngoài" nào trong tình huống này sẽ gặp rất nhiều khó khăn trong việc đảm bảo một số hoạt động kinh doanh của Raytheon. Trong một trường hợp khác, Honda tìm kiếm các nhà cung cấp có khả năng đưa ra đề xuất để cải thiện hoạt động kinh doanh của mình. Honda đã nhận ra rằng nhiều cải tiến mà họ đã phát triển trong các quy trình của mình đến từ đề xuất của các nhà

cung cấp. Vì vậy, một chiến lược quan trọng đối với Honda là xác định các nhà cung cấp sáng tạo và đầu tư vào công nghệ mới để có thể cải thiện hoạt động kinh doanh của Honda.

Cấu trúc của đơn vị ra quyết định Cấu trúc của đơn vị ra quyết định, hoặc trung tâm mua hàng, tương tự như vậy cũng cung cấp một cách để phân chia thị trường kinh doanh thành các tập hợp con của khách hàng bằng cách cô lập các mô hình tham gia vào quá trình mua hàng của những người tham gia quyết định cụ thể (ví dụ: kỹ thuật so với tuổi tác của người đàn ông hàng đầu). Đối với thị trường thiết bị y tế, DuPont đã khởi xướng một nghiên cứu định vị chính thức giữa các quản trị viên bệnh viện, quản trị viên khoa X quang và các nhà quản lý công nghệ- nical để xác định người thân của công ty đứng và các nhu cầu (tiêu chí) cụ thể cho từng mức độ ảnh hưởng mua trong từng phân khúc.¹⁶ Tầm quan trọng ngày càng tăng của việc mua các nhóm, chuỗi đa bệnh viện và hệ thống cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe không phải là bệnh viện đã chỉ ra sự cần thiết phải có một cách tiếp cận phân khúc tinh tế hơn.

Nghiên cứu chỉ ra rằng thị trường thiết bị y tế có thể được phân khúc trên cơ sở loại hình tổ chức và trách nhiệm của những người ra quyết định và những người có ảnh hưởng đến quyết định trong những tổ chức đó. Cấu trúc của đơn vị ra quyết định và các tiêu chí quyết định được sử dụng khác nhau giữa ba phân khúc sau:

- Các nhóm chọn một nhà cung cấp duy nhất mà tất cả các bệnh viện thành viên phải sử dụng, chẳng hạn như chuỗi bệnh viện thuộc sở hữu của nhà đầu tư;
- Các nhóm chọn một nhóm nhỏ các nhà cung cấp mà từ đó các bệnh viện riêng lẻ có thể chọn các sản phẩm cần thiết;

- Thực hành nhóm tư nhân và phân khúc phi bệnh viện.

¹⁶Gary L. Coles và James D. Culley, "Không phải tất cả các triển vọng đều được tạo ra như nhau," *Tiếp thị kinh doanh* 71 (tháng 1986 năm XNUMX): trang. 52–57.

Dựa trên nghiên cứu, nhân viên bán hàng của DuPont có thể điều chỉnh các bài thuyết trình của họ theo động lực ra quyết định của từng phân khúc. Đổi lại, thông điệp quảng cáo có thể được nhắm mục tiêu chính xác hơn. Một phân tích như vậy cho phép nhà tiếp thị xác định các phân khúc vi mô có ý nghĩa và phản hồi bằng các thông tin tiếp thị được tinh chỉnh.

Tâm quan trọng của việc mua hàng Phân loại khách hàng của tổ chức trên cơ sở tầm quan trọng nhận thức của một sản phẩm đặc biệt thích hợp khi các custumers khác nhau áp dụng sản phẩm theo nhiều cách khác nhau. Nhận thức của người mua khác nhau tùy theo tác dụng của sản phẩm đối với toàn bộ sứ mệnh của công ty. Một doanh nghiệp thương mại lớn có thể xem xét việc mua các dịch vụ tư vấn thường xuyên; việc mua hàng tương tự cho một mối quan tâm sản xuất nhỏ là "một sự kiện."

Đổi mới tổ chức Một số tổ chức sáng tạo hơn và sẵn sàng mua các sản phẩm công nghiệp mới hơn những tổ chức khác. Một nghiên cứu về việc áp dụng thiết bị y tế mới giữa các bệnh viện cho thấy các biến số tâm lý học có thể cải thiện khả năng dự đoán việc áp dụng các sản phẩm mới của nhà tiếp thị.¹⁷ Chúng bao gồm các yếu tố như mức độ chống lại sự thay đổi của một tổ chức hoặc mong muốn vượt trội. Khi các biến tâm lý học được kết hợp với các biến nhân khẩu học của tổ chức (ví dụ: quy mô), độ chính xác trong việc dự đoán tính đổi mới của tổ chức sẽ tăng lên.

Bởi vì các sản phẩm khuếch tán nhanh hơn ở một số phân khúc so với các phân khúc khác, phân khúc vi mô dựa trên sự đổi mới của tổ chức cho phép nhà tiếp thị xác định các phân khúc nên được nhắm mục tiêu trước khi nó giới thiệu các sản phẩm mới. Độ chính xác của dự báo sản phẩm mới cũng được cải thiện khi các mô hình khuếch tán được ước tính seg-ment theo phân khúc.¹⁸

Đặc điểm cá nhân Một số khả năng phân khúc vi mô liên quan đến các đặc điểm cá nhân của người ra quyết định: nhân khẩu học (tuổi tác, trình độ học vấn), cá nhân, phong cách quyết định, sở thích rủi ro hoặc tránh rủi ro, sự tự tin, trách nhiệm công việc, v.v. Mặc dù một số nghiên cứu thú vị đã chỉ ra tính hữu ích của segmentation dựa trên các đặc điểm cá nhân, nghiên cứu sâu hơn là cần thiết để khám phá tiềm năng của nó như là một cơ sở vững chắc cho phân khúc vi mô.

*Minh họa: Microsegmentation*¹⁹

Philips Lighting Company, bộ phận Bắc Mỹ của Philips Electronics, nhận thấy rằng các nhà quản lý mua hàng nhấn mạnh hai tiêu chí trong việc mua bóng đèn: chúng có giá bao nhiêu và thời gian chúng cuối cùng. Tuy nhiên, Philips đã học được rằng giá cả và tuổi thọ của bóng đèn không tính đến tổng chi phí chiếu sáng. Bởi vì đèn có chứa thủy ngân độc hại với môi trường, các công ty phải đối mặt với chi phí xử lý cao vào cuối thời gian sử dụng hữu ích của đèn.

¹⁷Thomas S. Robertson và Yoram Wind, "Tâm lý học tổ chức và sự đổi mới," *Tạp chí Nghiên cứu Người tiêu dùng* 7 (tháng 1980 năm XNUMX): trang. 24–31; xin xem thêm Thomas S. Robertson và Hubert Gatignon, "Tác động cạnh tranh đối với sự khuếch tán công nghệ," *Tạp chí Tiếp thị* 50 (tháng 1986 năm XNUMX): trang. 1–12.

¹⁸Giáo Yoram, Thomas S. Robertson, và Cynthia Fraser, "Khuếch tán sản phẩm công nghiệp theo phân khúc thị trường," *Quản lý tiếp thị công nghiệp* 11 (tháng 1982 năm XNUMX): trang. 1–8.

¹⁹W. Chan Kim và Renée Mauborgne, "Creating New Market Space," *Harvard Business Review* 77 (January–February 1999): trang. 88–89. Đối với các nghiên cứu phân đoạn khác, xem Mark J. Bennion Jr., "Phân khúc và định vị trong một ngành công nghiệp cơ bản,"

Quản lý thị trường công nghiệp 16 (tháng 1987 năm XNUMX): trang. 9–18; Vòm G. Woodside và Elizabeth J. Wilson, "Kết hợp phân khúc thị trường công nghiệp vĩ mô và vi mô," trong *Những tiến bộ trong tiếp thị kinh doanh*, ed. Vòm G. Woodside (Greenwich, CT: Nhà xuất bản JAI, 1986), trang. 241–257; và Peter Doyle và John Saunders, "Phân khúc và định vị thị trường trong các thị trường công nghiệp chuyên ngành," *Tạp chí Tiếp thị* 49 (Mùa xuân năm 1985): trang. 24–32.

Chiến lược phân khúc và sản phẩm mới Để tận dụng cơ hội nhận thức được, Philips đã giới thiệu Alto, một bóng đèn thân thiện với môi trường giúp giảm chi phí tổng thể của khách hàng và ngoài ra còn cho phép tổ chức mua hàng thể hiện mối quan tâm về môi trường đối với công chúng. Thay vì nhắm mục tiêu vào các nhà quản lý mua hàng, các chiến lược gia tiếp thị của Philips tập trung sự chú ý vào các giám đốc tài chính (CFO), những người chấp nhận tiết kiệm chi phí và các giám đốc điều hành quan hệ công chúng, những người nhìn thấy lợi ích của hành động mua hàng bảo vệ môi trường. Bằng cách nhắm mục tiêu đến những người có ảnh hưởng mua hàng khác nhau, Philips đã tạo ra một cơ hội thị trường mới. Trên thực tế, Alto đã thay thế hơn 25% đèn huỳnh quang truyền thống ở Mỹ. cửa hàngs, trường học và tòa nhà văn phòng.

Quy trình phân khúc

Macrosegmentation tập trung vào các đặc điểm của các *tổ chức* mua (ví dụ: quy mô), *ứng dụng sản phẩm* (ví dụ: thị trường cuối được phục vụ) và *tình huống mua hàng* (ví dụ: giai đoạn trong quyết định mua hàng quá trình). Nhượng bộ phân khúc vi mô dựa trên các đặc điểm của các đơn vị ra quyết định của tổ chức — ví dụ, các tiêu chí lựa chọn được chỉ định là quan trọng nhất trong quyết định mua hàng.

Chọn phân khúc thị trường

Các nhà tiếp thị kinh doanh bắt đầu quá trình phân khúc ở cấp vĩ mô. Nếu họ thấy rằng thông tin về macrosegments là đủ để phát triển một chiến lược tiếp thị hiệu quả, thì có thể không cần thiết phải tiếp tục đi xa hơn nữa microseg-mentation. Tuy nhiên, nếu họ không thể phát triển một chiến lược riêng biệt dựa trên phân khúc vĩ mô, thì có thể cần phải thực hiện nghiên cứu về các biến phân khúc vi mô trong mỗi

macrosegment. Một nghiên cứu nghiên cứu tiếp thị thường cần để xác định các đặc điểm của các đơn vị ra quyết định, như trường hợp Philips Lighting được xếp hạng ảo tưởng. Ở cấp độ này, các macrosegments được chọn được chia thành các phân khúc vi mô trên cơ sở những điểm tương đồng và khác biệt giữa các đơn vị ra quyết định để xác định các nhóm nhỏ các tổ chức mua mà mỗi tổ chức triển lãm một phản ứng khác biệt đối với chiến lược tiếp thị của công ty. Khi các công ty phát triển nhiều phân khúc hơn với các yêu cầu đặc biệt, sau đó cần phải đánh giá xem chi phí phát triển một chiến lược độc đáo cho một chiến lược cụ thể có trở nên cần thiết hay không phân khúc có giá trị lợi nhuận được tạo ra từ phân khúc đó. Nhà tiếp thị phải đánh giá khả năng sinh lời tiềm năng của các phân khúc thay thế trước khi đầu tư vào các chiến lược tiếp thị riêng biệt. Khi các công ty phát triển một bức tranh rõ ràng hơn về doanh thu và chi phí phục vụ các phân khúc và khách hàng cụ thể, họ thường thấy rằng một nhóm nhỏ khách hàng trợ cấp cho một nhóm lớn các khách hàng cận biên và, trong một số trường hợp, khách hàng không có lợi nhuận.²⁰ (Xem Chương 3.)

Đổi mới thông qua phân khúc! Trong một số trường hợp, có thể hiệu quả hơn khi kiểm tra khách hàng hiện tại theo một cách mới. Như A. G. Lafley và Lam Charam lưu ý, "bản thân phân khúc có thể là một hành động sáng tạo, nếu chúng ta xác định một góc thị trường của chúng ta hiếm khi được coi là một phân khúc. Chúng ta có thể nhìn người mua qua một số lăng kính khác ngoài các biến số thực sự và đã thử diễn hình như quy mô công ty và ngành công nghiệp không?

²⁰Arun Sharma, R. Krishnan, và Dhruv Grewal, "Tạo ra giá trị trong thị trường: Một lĩnh vực trọng tâm quan trọng cho thị trường doanh nghiệp với doanh

ngiệp," *Quản lý tiếp thị công nghiệp* 30 (tháng 2001 năm XNUMX): trang. 391–402.

Xác định một phân khúc bị bỏ qua sẽ ít tốn kém hơn so với việc phát minh ra một công nghệ mới và có thể nảy mầm nhiều cơ hội hơn nữa".²¹

Tiếp thị dựa trên tài khoản Sự gia tăng của tiếp thị dựa trên tài khoản (ABM) rep- đã gửi biểu hiện cuối cùng của xu hướng hướng tới các chiến lược tiếp thị nhỏ hơn và được nhắm mục tiêu chính xác hơn. ABM là một cách tiếp cận coi một tài khoản cá nhân như một market theo đúng nghĩa của nó. Được thực hiện đúng cách, nó đảm bảo rằng tiếp thị và bán hàng hoàn toàn tập trung vào các vấn đề kinh doanh quan trọng nhất của khách hàng mục tiêu và họ làm việc hợp tác để tạo ra giá trị các đề xuất giải quyết cụ thể những vấn đề đó. Vượt xa những điều cơ bản về thông điệp được cá nhân hóa và các ưu đãi được phân khúc, ABM thực sự có tiềm năng làm sâu sắc thêm mối quan hệ với khách hàng hiện tại và xây dựng lợi nhuận bằng cách rút ngắn doanh số bán hàng chu kỳ và tăng tỷ lệ thắng và các hợp đồng có nguồn gốc duy nhất.^{Các 22}

ABM là phân khúc cuối cùng, vì một công ty được xem như một phân khúc riêng biệt. Cách tiếp cận này có thể trở nên phổ biến hơn trong tương lai khi sự củng cố ngành công nghiệp tiếp tục phát triển. Người ta có thể thấy ngành công nghiệp máy bay thương mại là một ví dụ điển hình về mức độ phân khúc cuối cùng này — chỉ có hai công ty hiện đang sản xuất máy bay thương mại lớn: Boeing và Airbus SA. S.

Cô lập lợi nhuận của phân khúc thị trường

Để cải thiện phân khúc thị trường truyền thống, nhiều công ty tiếp thị kinh doanh phân loại khách hàng thành các cấp khác nhau về lợi nhuận hiện tại và / hoặc tương lai cho công ty. "Bằng cách biết các đặc điểm của khách hàng có lợi nhuận, các công ty có thể hướng nỗ lực tiếp thị của họ đến các phân khúc cụ thể có nhiều khả năng mang lại lợi nhuận cho khách hàng

nhất." ²³ Điều này đòi hỏi một quá trình đánh giá làm rõ tiềm năng ngắn hạn và các cam kết nguồn lực dài hạn cần thiết để phục vụ hiệu quả khách hàng trong một phân khúc. Đặc biệt, người ta đặc biệt chú ý đến các động lực riêng lẻ thúc đẩy lợi nhuận của khách hàng, cụ thể là chi phí để phục vụ một nhóm cus-tomers cụ thể và doanh thu kết quả đó (xem Chương 3).

Ví dụ: FedEx Corporation phân loại khách hàng doanh nghiệp của mình (cho mục đích nội bộ) là tốt, xấu và xấu — dựa trên lợi nhuận của họ. ²⁴ Thay vì sử dụng cùng một chiến lược cho tất cả khách hàng, công ty chỉ định ưu tiên cái tốt, cố gắng chuyển đổi cái xấu thành cái tốt và ngăn cản cái xấu. Giống như nhiều công ty khác, FedEx phát hiện ra rằng nhiều khách hàng quá tốn kém để phục vụ và thể hiện rất ít tiềm năng để có lợi nhuận, ngay cả trong dài hạn. Bằng cách hiểu nhu cầu của khách hàng ở các cấp độ lợi nhuận khác nhau, dịch vụ có thể được điều chỉnh để đạt được mức lợi nhuận cao hơn nữa. Ví dụ: FedEx khuyến khích các chủ hàng nhỏ mang gói hàng của họ đến các điểm bỏ hàng có vị trí thuận tiện và cung cấp dịch vụ nhận hàng phản hồi nhanh cho các chủ hàng lớn. Một khi các mức lợi nhuận được xác định, "những khách hàng có lợi nhuận cao có thể được nuông chiều một cách thích hợp, những khách hàng có độ ổn định trung bình có thể được tra dồi để mang lại lợi nhuận cao hơn và khách hàng không có lợi nhuận có thể là một trong hai kiếm được nhiều lợi nhuận hơn hoặc loại bỏ." ²⁵

²¹A. G. Lafley và Ram Charan, "Making Inspiration Routine," *Inc* 30 (ngày 6 tháng Sáu năm 2008): các trang 98–101.

²²Jeff Sands, "Account-Based Marketing," *B to B*, 91 (6, ngày 8 tháng 5 năm 2006): tr. 11.

²³Robert S. Kaplan và V. G. Narayanan, "Đo lường và quản lý lợi nhuận của khách hàng," *Tạp chí Quản lý Chi phí* 15 (Tháng Chín–Tháng Mười 2001): tr. Điều 13.

²⁴R. Brooks, "Xa lánh khách hàng không phải lúc nào cũng là một ý tưởng tồi, nhiều công ty khám phá ra," *The Wall Street Journal*, ngày 7 tháng 1999 năm XNUMX, trang. A1 và A12, được thảo luận trong Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust, và Katherine N. Lemon, "Kim tự tháp khách hàng: Tạo và phục vụ khách hàng có lợi nhuận," *Đánh giá quản lý California* 43 (Mùa hè năm 2001): tr. Điều 118.

²⁵Zeithaml, Rust và Lemon, "Kim tự tháp khách hàng," trang 141.

Thực hiện chiến lược phân khúc

Một kế hoạch phân khúc được phát triển tốt sẽ thất bại nếu không có sự chú ý cẩn thận để thực hiện - kế hoạch. Việc thực hiện thành công đòi hỏi phải chú ý đến các vấn đề sau:

- Lực lượng bán hàng nên được tổ chức như thế nào?
- Các tổ chức trong phân khúc mới sẽ có những yêu cầu kỹ thuật hoặc dịch vụ khách hàng đặc biệt nào ?
- Ai sẽ cung cấp các dịch vụ này?
- Những phương tiện truyền thông nào có thể được sử dụng để nhắm mục tiêu quảng cáo vào phân khúc mới?
- Chiến lược trực tuyến toàn diện đã được phát triển để cung cấp hỗ trợ dịch vụ liên tục cho khách hàng trong phân khúc này chưa?
- Những điều chỉnh nào sẽ cần thiết để phục vụ các phân khúc thị trường quốc tế được lựa chọn?

Nhà chiến lược tiếp thị kinh doanh sắc sảo phải lập kế hoạch, điều phối và giám sát các chi tiết thực hiện. Frank Cespedes chỉ ra rằng "khi việc cung cấp của một công ty trở thành một hỗn hợp sản phẩm-dịch vụ-thông tin phải được tùy chỉnh cho các phân khúc đa dạng, sự phụ thuộc lẫn nhau của tổ chức tăng lên"²⁶ và các nhà quản lý tiếp thị, đặc biệt, tham gia vào các nhiệm vụ đa chức năng hơn. Quản lý các điểm tiếp xúc quan trọng với khách hàng là nền tảng cho vai trò của người quản lý tiếp thị.

Nhìn lại sự bùng nổ Internet, các giám đốc điều hành tại các công ty viễn thông như Alcatel-Lucent và những người khác hiện công khai thừa nhận rằng họ không thấy nhu cầu giảm mạnh sắp tới. Thật vậy, chi tiêu của các công ty điện thoại cho thiết bị viễn thông đã tăng gần gấp đôi từ năm 1996 đến năm 2000, lên 47,5 tỷ USD; tất cả các dự báo đều chỉ ra rằng con đường tăng trưởng hấp dẫn này sẽ tiếp tục.²⁷ Trong giai đoạn này, các nhà sản xuất trang bị viễn thông đã mở rộng đáng kể năng lực sản xuất và tích cực tuyển dụng hàng nghìn nhân viên mới. Tuy nhiên, vào năm 2001, nhu cầu đã không thành hiện thực và các nhà sản xuất thiết bị viễn thông lớn đã báo cáo thiệt hại tài chính đáng kể. Đổi lại, các công ty trong ngành đã công bố một loạt việc làm bị cắt giảm lớn. Chuyện gì đã xảy ra? Dự báo doanh số "tệ hại" đóng một vai trò quan trọng, theo Gregory Duncan, một nhà tư vấn viễn thông tại National Economic Research Associates.²⁸

Vai trò của ước tính nhu cầu

Ước tính nhu cầu trong các phân khúc thị trường được chọn là rất quan trọng để quản lý tiếp thị. Dự báo nhu cầu phản ánh ước tính của ban quản lý về mức độ có thể xảy ra của doanh số bán hàng của công ty, có tính đến cả sự thống nhất cơ hội tiềm năng và

²⁶Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Tích hợp Sản phẩm, Bán hàng và Dịch vụ* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), tr. 271. Xem thêm John Boejgaard và Chris Ellegaard, "Unfolding Implementation in Industrial Market Segmentation," *Industrial Marketing Management* 39 (November 2010): pp. 1291–1299.

²⁷Dennis K. Berman, "'Dự báo bán hàng tệ hại đã giúp thúc đẩy mở hỗn độn viễn thông,'" *The Wall Street Journal*, ngày 7 tháng 7 năm 2001, trang. B1(bằng tiếng Anh).

²⁸Nguồn đã dẫn.

mức độ và loại nỗ lực tiếp thị đòi hỏi. Hầu như mọi quyết định của nhà tiếp thị đều dựa trên dự báo, chính thức hoặc không chính thức.

Đặt nền móng Hãy xem xét một công ty muốn giới thiệu các dịch vụ truyền thông từ xa mới cho các doanh nghiệp. Cơ hội thị trường lớn như thế nào? Một ước tính về nhu cầu cung cấp nền tảng cho quá trình lập kế hoạch. Ba nhóm các bên liên quan rộng lớn yêu cầu dự báo nhu cầu: nhóm thiết kế kỹ thuật và implementation; nhóm phát triển tiếp thị và thương mại; và các thực thể bên ngoài, chẳng hạn như các nhà đầu tư tiềm năng, cơ quan quản lý chính phủ, thiết bị và ứng dụng suppliers, và các đối tác phân phối. Trong lĩnh vực tiếp thị, các câu hỏi chiến lược phải được trả lời trước khi ra mắt dịch vụ và điều đó phụ thuộc vào ước tính nhu cầu bao gồm: Các cửa hàng bán hàng nên ở đâu nằm? Cần bao nhiêu để bao phủ thị trường mục tiêu? Những mức độ bán hàng nào nên được mong đợi từ mỗi cửa hàng? Những mục tiêu hình thức nào nên được thiết lập cho mỗi mục tiêu? Dự báo nhu cầu là cần thiết để dự đoán doanh thu, lợi nhuận và dòng tiền của công ty để đánh giá khả năng kinh doanh; để xác định các yêu cầu về tiền mặt, vốn chủ sở hữu và vay; và để thiết lập các cấu trúc và cấp độ pricing thích hợp.²⁹ Nói tóm lại, nếu không có kiến thức về nhu cầu thị trường, các giám đốc điều hành marketing không thể phát triển chiến lược hợp lý và đưa ra quyết định hiệu quả về việc phân bổ nguồn lực.

Thiết lập khóa học Một ứng dụng chính của ước tính nhu cầu rõ ràng là trong việc lập kế hoạch và kiểm soát chiến lược tiếp thị theo phân khúc thị trường. Khi nhu cầu được ước tính cho từng phân khúc, người quản lý có thể phân bổ chi tiêu trên cơ sở khối lượng bán hàng tiềm năng. Chi một khoản tiền khổng lồ cho quảng cáo và bán hàng personal có rất ít lợi ích

trong các phân khúc có cơ hội thị trường thấp. Tất nhiên, chi tiêu sẽ phải dựa trên cả nhu cầu dự kiến và mức độ kiến nghị com- kiến nghị. Doanh số bán hàng thực tế ở mỗi phân khúc cũng có thể được so sánh với doanh số dự báo, tak- ing vào tài khoản mức độ cạnh tranh, để đánh giá hiệu quả của chương trình tiếp thị.

Hãy xem xét kinh nghiệm của một nhà sản xuất Cleveland về cou- plings kết nối nhanh cho các hệ thống truyền tải điện. Trong hơn 20 năm, một trong những nhánh sông lớn của nó đã tăng doanh số bán hàng. Trên thực tế, nhà phân phối này được coi là một trong những nhà sản xuất hàng đầu của công ty. Sau đó, nhà sản xuất đã phân tích các ước tính về nhu cầu của từng nhà phân phối trong số 31 nhà phân phối của mình. Nhà phân phối lớn xếp hạng ba mươi một về khối lượng so với hoạt động kinh doanh tiềm năng, chỉ đạt được 15,4% nhu cầu giao phối esti. Một đánh giá sau đó cho thấy nhân viên bán hàng của nhà phân phối không biết cách hiệu quả nhất để bán khớp nối cho các tài khoản khách hàng lớn của mình.

Các ước tính về nhu cầu có thể xảy ra nên được phát triển *sau khi* công ty đã đưa ra quan điểm về chiến lược tiếp thị của mình cho một phân khúc cụ thể. Chỉ sau khi chiến lược tiếp thị được phát triển, doanh số bán hàng dự kiến mới có thể được dự báo. Nhiều công ty bị cám dỗ sử dụng dự báo như một công cụ để quyết định mức chi tiêu tiếp thị. Một nghiên cứu (lấy mẫu 900 công ty) cho thấy hơn 25% các công ty được hỏi đặt ngân sách quảng cáo của họ sau khi dự báo nhu cầu được phát triển.³⁰ công ty nhỏ có quyết định lập ngân sách và dự báo bị phân mảnh được đưa ra

²⁹Peter McBurney, Simon Parsons và Jeremy Green, "Dự báo nhu cầu thị trường cho các dịch vụ viễn thông mới: Giới thiệu," *Viễn thông và Thông tin* 19 (2002): tr. Điều 233.

³⁰Douglas C. West, "Advertising Budgeting and Sales Forecasting: The Timing Relationship," *International Journal of Advertising* 14 (1, 1995): trang. 65-77.

lên phần lớn các công ty trong nhóm này. Rõ ràng, chiến lược tiếp thị là yếu tố quyết định mức độ bán hàng chứ không phải ngược lại.

Liên kết chuỗi cung ứng Dự báo bán hàng rất quan trọng đối với hoạt động trơn tru của toàn bộ chuỗi cung ứng. Khi thông tin dự báo bán hàng kịp thời có sẵn cho tất cả các công ty trong chuỗi cung ứng, các kế hoạch có thể được phối hợp chặt chẽ và tất cả các bên chia sẻ lợi ích.³¹ Dữ liệu dự báo bán hàng được sử dụng để phân phối hàng tồn kho trong chuỗi cung ứng, mức tồn kho theo độ tuổi con người ở mỗi liên kết và lên lịch tài nguyên cho tất cả các thành viên của một chuỗi cung ứng cung cấp vật liệu, linh kiện và dịch vụ cho nhà sản xuất. Dự báo chính xác đi đôi với các phương pháp quản lý hiệu quả trong việc chỉ đạo toàn bộ quá trình chuỗi cung ứng. Các công cụ cụ thể có sẵn để phát triển các ước tính chính xác về tiềm năng thị trường; nhà tiếp thị kinh doanh phải hiểu mục đích của từng kỹ thuật thay đổi cũng như điểm mạnh và hạn chế của nó.

Phương pháp dự báo nhu cầu

Ước tính nhu cầu có thể mang tính toán học cao hoặc không chính thức dựa trên ước tính lực lượng bán hàng. Hai cách tiếp cận chính để dự báo nhu cầu được công nhận: (1) định tính và (2) định lượng, bao gồm chuỗi thời gian và phân tích nhân quả.

Kỹ thuật định tính

Các kỹ thuật định tính, còn được gọi là **đánh giá quản lý** hoặc **kỹ thuật chủ quan**, dựa trên các sơ đồ đánh giá và xếp hạng được thông báo. Lực lượng bán hàng, giám đốc điều hành cấp cao nhất hoặc nhà phân phối có thể được kêu gọi sử dụng kiến thức của họ về nền kinh tế, thị trường và khách hàng để tạo ra nhu cầu

định tính Ước tính. Các kỹ thuật để phân tích định tính bao gồm phương pháp phán đoán điều hành, phương pháp tổng hợp lực lượng bán hàng và phương pháp Delphi.

Hiệu quả của các phương pháp tiếp cận định tính depends về mối quan hệ chặt chẽ giữa khách hàng và nhà cung cấp là điển hình trong thị trường doanh nghiệp với doanh nghiệp. Các kỹ thuật định tính hoạt động tốt cho các mặt hàng như thiết bị vốn nặng hoặc khi bản chất của dự báo không cho vay để phân tích toán học. Những techni-ques này cũng phù hợp với các dự báo về sản phẩm mới hoặc công nghệ mới khi dữ liệu lịch sử khan hiếm hoặc không tồn tại.³² Một lợi thế quan trọng của các phương pháp tiếp cận định tính là nó đưa người dùng dự báo vào quá trình dự báo. Hiệu quả thường là sự hiểu biết ngày càng tăng về quy trình và mức độ cam kết cao hơn đối với dự báo kết quả.

Phán quyết điều hành Theo một mẫu lớn các công ty kinh doanh, **phương pháp phán quyết điều hành** được hưởng mức độ sử dụng high.³³ Phương pháp phán đoán, kết hợp và tính trung bình các ước tính của các giám đốc điều hành hàng đầu về doanh số bán hàng trong tương lai, rất phổ biến vì nó dễ áp dụng và dễ hiểu. Thông thường, các giám đốc điều hành từ các bộ phận khác nhau, chẳng hạn như bán hàng, tiếp thị, sản xuất, tài chính và mua sắm, là

³¹Giăng T. Mentzer và Mark A. Moon, "Understanding Demand," *Supply Chain Management Review* 8 (May–June 2004): tr. 45.

³²A. Michael Segalo, *The IBM/PC Guide to Sales Forecasting* (Wayne, PA: Banbury, 1985), tr. 21.

³³Nada Sanders, "Thực tiễn dự báo ở Hoa Kỳ Các tập đoàn: Kết quả khảo sát," *Giao diện* 24 (tháng 1994 đến tháng 92 năm 100): trang 100–XNUMX.

tập hợp lại để áp dụng chuyên môn, kinh nghiệm và ý kiến tập thể của họ vào dự báo.

Hạn chế chính của cách tiếp cận là nó không phân tích một cách có hệ thống các mối quan hệ nguyên nhân và kết quả. Hơn nữa, vì không có công thức được thiết lập để đưa ra ước tính, các giám đốc điều hành mới có thể gặp khó khăn trong việc đưa ra dự báo hợp lý. Các dự báo kết quả chỉ tốt như ý kiến của các giám đốc điều hành. Tính chính xác của phương pháp phán đoán điều hành cũng khó đánh giá theo cách cho phép so sánh có ý nghĩa với các kỹ thuật thay thế. ^{Các 34}

Các ước tính "sân bóng" của các giám đốc điều hành cho các khung thời gian trung gian và dài hạn thường được sử dụng cùng với các diễn viên fore được phát triển một cách định lượng. Tuy nhiên, khi dữ liệu lịch sử bị hạn chế hoặc không có sẵn, phương pháp phán quyết hành pháp có thể là giải pháp thay thế duy nhất. Mark Moriarty và Arthur Adams gợi ý rằng các phương pháp phán đoán điều hành đưa ra dự báo chính xác khi: (1) dự báo được thực hiện thường xuyên và lặp đi lặp lại, (2) môi trường ổn định, và (3) mối liên hệ giữa quyết định, hành động và phản hồi là ngắn. ³⁵ Các nhà tiếp thị kinh doanh nên kiểm tra tình hình dự báo của họ dựa trên các yếu tố này để đánh giá tính hữu ích của kỹ thuật phán đoán điều hành.

Lực lượng bán hàng composite Lý do đằng sau cách tiếp cận **tổng hợp lực lượng bán hàng** là nhân viên bán hàng có thể ước tính hiệu quả khối lượng bán hàng trong tương lai vì họ biết khách hàng, thị trường và đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, việc tham gia vào quá trình dự báo giúp nhân viên bán hàng hiểu được cách dự báo được đưa ra và thúc đẩy động lực của họ để đạt được mức doanh số mong muốn. Dự báo tổng hợp được phát triển bằng cách kết hợp các ước tính doanh số bán hàng từ tất cả các nhân viên bán hàng. Bằng cách cung cấp cho người bán hàng vô số thông tin khách hàng có thể

được truy cập và xem xét một cách thuận tiện, hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) (xem Chương 3) nâng cao hiệu quả và hiệu quả của lực lượng bán hàng tổng hợp. Hệ thống ³⁶ CRM cũng cho phép nhân viên bán hàng theo dõi tiến trình giành được doanh nghiệp mới tại các tài khoản chính.

Rất ít công ty chỉ dựa vào ước tính lực lượng bán hàng; thay vào đó, họ thường điều chỉnh hoặc kết hợp các ước tính với các dự báo được phát triển bởi quản lý cấp cao hoặc bằng các phương pháp định lượng. Ưu điểm của phương pháp tổng hợp lực lượng bán hàng là khả năng rút ra kiến thức lực lượng bán hàng về thị trường và khách hàng. Sự tiến bộ này đặc biệt quan trọng đối với một thị trường trong đó mối quan hệ giữa người mua và người bán gần gũi và lâu dài. Nhân viên bán hàng thường là nguồn thông tin tốt nhất về kế hoạch mua hàng của khách hàng và mức tồn kho. Phương pháp này cũng có thể được thực hiện tương đối dễ dàng với chi phí tối thiểu. Nghiên cứu cho thấy rằng nhân viên bán hàng: (a) được đào tạo đúng cách để thu thập và kết hợp dữ liệu khách hàng vào dự báo, (b) nhận được mức phản hồi thích hợp dưới dạng các biện pháp chính xác dự báo về hiệu quả của những nỗ lực của họ và (c) hiểu tác động của dự báo đối với việc phân bổ nguồn lực trong toàn tổ chức là những người đóng góp tích cực hơn cho quá trình dự báo bán hàng. ^{Các 37}

³⁴Spyros Makridakis và Steven Wheelwright, "Dự báo: Các vấn đề và thách thức đối với quản lý tiếp thị," *Tạp chí Tiếp thị* 41 (tháng 10 năm 1977): tr. 31.

³⁵Đánh dấu M. Moriarty và Arthur J. Adams, "Dự báo phán đoán quản lý, mô hình dự báo tổng hợp và hiệu quả có điều kiện," *Tạp chí Nghiên cứu Tiếp thị* 21 (tháng 1984 năm XNUMX): tr. Điều 248.

³⁶Robert Mirani, Deanne Moore, và John A. Weber, "Các công nghệ mới nổi để tăng cường quan hệ đối tác

giữa nhà cung cấp và người bán lại," *Quản lý tiếp thị công nghiệp* 30 (tháng 2001 năm XNUMX): trang. 101–114.

³⁷Têrêsa M. McCarthy Byrne, Đánh dấu A. Moon và John T. Mentzer, "Thúc đẩy lực lượng bán hàng công nghiệp trong quá trình dự báo bán hàng," *Quản lý tiếp thị công nghiệp* 40 (tháng 2011 năm XNUMX): tr. 128–138.

Các vấn đề với vật liệu tổng hợp lực lượng bán hàng tương tự như cách tiếp cận phán đoán của người điều hành: Chúng không liên quan đến phân tích có hệ thống về nguyên nhân và kết quả, và chúng dựa vào thông tin được thông báo đánh giá và ý kiến. Một số nhân viên bán hàng có thể đánh giá quá cao doanh số bán hàng để trông đẹp hoặc đánh giá thấp họ để tạo ra hạn ngạch thấp hơn. Ban quản lý phải xem xét cẩn thận tất cả các ước tính. Theo quy định, ước tính lực lượng bán hàng tương đối chính xác đối với các dự báo ngắn hạn nhưng kém hiệu quả hơn đối với các dự báo dài hạn.

Phương pháp Delphi Trong **cách tiếp cận delphi để dự báo**, ý kiến của một nhóm chuyên gia về doanh số bán hàng trong tương lai được chuyển đổi thành một sự đồng thuận có hiểu biết thông qua một cơ chế phản hồi có cấu trúc cao.³⁸ Như trong kỹ thuật phán quyết điều hành, các quan chức quản lý được sử dụng làm hội đồng, nhưng mỗi người ước tính ẩn danh. Trong vòng đầu tiên, các ý kiến bằng văn bản về khả năng xảy ra một số sự kiện trong tương lai được tìm kiếm (ví dụ: khối lượng bán hàng, phản ứng cạnh tranh hoặc đột phá công nghệ). Các câu trả lời cho bảng câu hỏi đầu tiên này được sử dụng để tạo ra câu hỏi thứ hai. Mục tiêu là cung cấp phản hồi cho nhóm để các ước tính và thông tin vòng đầu tiên có sẵn cho một số chuyên gia được cung cấp cho toàn bộ nhóm. Sau mỗi vòng chất vấn, nhà phân tích quản lý quy trình sẽ tập hợp, làm rõ và tổng hợp thông tin để phổ biến trong vòng thành công. Trong suốt quá trình, các thành viên hội đồng được yêu cầu đánh giá lại ước tính của họ dựa trên thông tin mới từ nhóm. Các ý kiến được giữ anony-mous, loại bỏ cả ước tính "tôi-quá" và sự cần thiết phải bảo vệ một vị trí. Sau khi tiếp tục đánh giá lại, mục tiêu là đạt được sự đồng thuận. Số lượng chuyên gia thay đổi từ sáu đến hàng trăm, tùy thuộc

vào cách thức tổ chức quy trình và mục đích của nó. Số lượng vòng câu hỏi phụ thuộc vào tốc độ nhanh chóng nhóm đạt được sự đồng thuận.

Nói chung, kỹ thuật Delphi được áp dụng để dự báo nhu cầu dài hạn, đặc biệt là đối với các sản phẩm mới hoặc các tình huống không phù hợp với phân tích định lượng. Cách tiếp cận này có thể cung cấp một số ước tính sâu sắc tốt về nhu cầu khi các sản phẩm là mới hoặc duy nhất và khi không có dữ liệu khác có sẵn. Giống như tất cả các phương pháp định tính để ước tính nhu cầu, rất khó để đo lường độ chính xác của các ước tính.

Các phương pháp dự báo định tính rất quan trọng trong quá trình đánh giá nhu cầu sản phẩm trong tương lai và chúng có giá trị nhất trong các tình huống tồn tại ít dữ liệu và nơi ước tính rộng rãi về nhu cầu là chấp nhận được. Các sản phẩm mới hoặc độc đáo không cho vay để tiếp cận định lượng hơn để dự báo, vì vậy các phương pháp định tính đóng một vai trò rất quan trọng trong việc ước tính nhu cầu về những mặt hàng này.

Kỹ thuật định lượng

Dự báo nhu cầu định lượng, còn được gọi là dự báo có hệ thống hoặc khách quan, cung cấp hai phương pháp chính: (1) chuỗi thời gian và (2) hồi quy hoặc nhân quả. Các kỹ thuật **chuỗi thời gian** sử dụng dữ liệu lịch sử được sắp xếp theo thứ tự thời gian để dự đoán xu hướng và tốc độ tăng trưởng của doanh số bán hàng. Lý do đằng sau phân tích chuỗi thời gian là mô hình bán hàng trong quá khứ sẽ áp dụng cho tương lai. Tuy nhiên, để khám phá mô hình bán hàng cơ bản, trước tiên nhà phân tích phải hiểu tất cả các mô hình có thể có thể ảnh hưởng đến chuỗi bán hàng. Do đó, một chuỗi thời gian bán hàng có thể bao gồm các mô hình xu hướng, theo mùa, theo chu kỳ và bất thường. Khi hiệu ứng của từng mô hình đã bị cô lập, nhà phân tích sau đó có thể dự đoán tương lai dự kiến của từng mô hình. Các phương pháp chuỗi thời gian là tốt

³⁸Raymond E. Willis, *Hướng dẫn dự báo cho các nhà lập kế hoạch và quản lý* (Vách đá Englewood, NJ: Prentice-Hall, 1987), tr. 343.

phù hợp với dự báo tầm ngắn vì giả định rằng tương lai sẽ giống như quá khứ là hợp lý hơn trong ngắn hạn hơn là trong dài hạn. ^{Các 39}

Mặt khác, hồi quy hoặc phân tích **nhân quả** sử dụng một cách tiếp cận ngược lại, xác định các yếu tố đã ảnh hưởng đến doanh số bán hàng trong quá khứ và triển khai chúng trong một mô hình toán học. ⁴⁰ Nhu cầu được thể hiện bằng toán học như một hàm của các mặt hàng ảnh hưởng đến nó. Một dự báo được rút ra bằng cách chiếu các giá trị cho từng yếu tố trong mô hình, chèn các giá trị này vào phương trình hồi quy và giải quyết cho doanh số bán hàng dự kiến. Thông thường, các mô hình nhân quả đáng tin cậy hơn cho trung gian so với dự báo tầm xa vì độ lớn của từng yếu tố ảnh hưởng đến doanh số bán hàng trước tiên phải được ước tính cho một số tương lai thời gian, điều này trở nên khó khăn khi ước tính xa hơn trong tương lai.

Các chi tiết cụ thể của các phương pháp tiếp cận định lượng để ước tính nhu cầu nằm ngoài phạm vi của chương này. Tuy nhiên, các khía cạnh chính của các phương pháp tiếp cận này mà người quản lý doanh nghiệp cần ghi nhớ như sau:

1. Để phát triển ước tính nhu cầu với phân tích chuỗi thời gian, nhà phân tích phải xác định từng mô hình (xu hướng, chu kỳ, mô hình theo mùa) và sau đó extrapo- muộn chúng trong tương lai. Điều này đòi hỏi một lượng đáng kể thông tin bán hàng lịch sử. Sau khi dự báo của từng mô hình được phát triển, dự báo nhu cầu được tập hợp bằng cách kết hợp các ước tính cho từng mô hình.
2. Một khía cạnh quan trọng của phân tích hồi quy là xác định (các) biến kinh tế mà doanh số bán hàng trong quá khứ có liên quan. Đối với mục đích dự báo, *Khảo sát doanh nghiệp hiện tại* (xem <http://www.bea.gov/scb>) đặc biệt hữu ích vì nó chứa các số liệu hàng tháng, hàng quý và hàng năm cho

hàng trăm số liệu kinh tế Biển. Khảo sát được phát triển bởi Cục Phân tích Kinh tế, Hoa Kỳ Bộ Thương mại. Người dự báo có thể kiểm tra một loạt các biến kinh tế từ *Khảo sát* để tìm (các) biến có mối quan hệ tốt nhất với doanh số bán hàng trong quá khứ.

3. Mặc dù các phương pháp nhân quả có mức độ chính xác có thể đo lường được, nhưng có một số cảnh báo và hạn chế quan trọng. Thực tế là nhu cầu và một số biến nhân quả (biến độc lập) có mối tương quan (liên quan) không có nghĩa là biến độc lập "gây ra" doanh số bán hàng. Các biến độc lập nên liên quan hợp lý đến nhu cầu.
4. Các phương pháp hồi quy yêu cầu dữ liệu lịch sử đáng kể để các phương trình hợp lệ và đáng tin cậy, nhưng dữ liệu có thể không có sẵn. Thận trọng phải luôn được sử dụng trong việc ngoại suy các mối quan hệ trong tương lai. Phương trình liên quan đến những gì đã xảy ra; các yếu tố kinh tế và công nghiệp có thể thay đổi trong tương lai, làm cho các mối quan hệ trong quá khứ không hợp lệ.
5. Một nghiên cứu có giá trị về các phương pháp dự báo cho thấy việc lựa chọn một phương pháp dựa trên hành vi cơ bản của thị trường hơn là chân trời thời gian của dự báo.⁴¹ Nghiên cứu này chỉ ra rằng khi thị trường nhạy cảm với những thay đổi trong các biến số thị trường và môi trường, các phương pháp nhân quả hoạt động tốt nhất, cho dù diễn viên trước là ngắn hay dài phạm vi; các phương pháp tiếp cận chuỗi thời gian sẽ hiệu quả hơn khi thị trường không thể hiện sự nhạy cảm với thị trường và / hoặc những thay đổi về môi trường.

³⁹Spyros Makridakis, "Một cuộc khảo sát về chuỗi thời gian," *Tạp chí Thống kê Quốc tế* 44 (1, 1976): tr. 63.

⁴⁰Segalo, *IMM-PC Hướng dẫn dự báo bán hàng*, tr. 27.

⁴¹Robert J. Thomas, "Phương pháp và các yếu tố tình huống trong độ chính xác dự báo bán hàng," *Tạp chí Dự báo* 12 (tháng 1 năm 1993): tr. Điều 75.

CPFR: Một cách tiếp cận hợp tác mới để ước tính nhu cầu

CPFR, hay Dự báo và bổ sung kế hoạch hợp tác, là một cách tiếp cận độc đáo để dự báo nhu cầu liên quan đến những nỗ lực kết hợp của nhiều chức năng trong công ty cũng như với các đối tác trong chuỗi cung ứng. Trong cách tiếp cận này, một cá nhân trong công ty được giao trách nhiệm điều phối dự báo chuyên nghiệp với các nhà quản lý chức năng trên toàn công ty. Vì vậy, nhân viên bán hàng, tiếp thị, sản xuất, logistics và mua sắm sẽ được kêu gọi để cùng nhau thảo luận về kế hoạch của họ cho giai đoạn sắp tới. Bằng cách này, tất cả các bên có thể ảnh hưởng đến doanh số bán hàng sẽ tham gia trực tiếp vào quá trình ước tính nhu cầu.

Một khi công ty nắm bắt tốt nội bộ các chiến lược và kế hoạch sắp tới của từng chức năng, "người lập kế hoạch nhu cầu" từ công ty sau đó sẽ tiếp cận với khách hàng, nhà phân phối và đại diện của nhà sản xuất để đánh giá kế hoạch tiếp thị, chuyển động chuyên nghiệp và bán hàng của họ dành cho sản phẩm được đề cập là gì.

Các kế hoạch này sau đó được chia sẻ với các nhà quản lý chức năng của công ty và ước tính nhu cầu được điều chỉnh cho phù hợp. Sau đó, người lập kế hoạch nhu cầu phát triển ước tính nhu cầu cuối cùng cho giai đoạn tới dựa trên mảng đầu vào rộng lớn này. Như người ta có thể mong đợi, cách tiếp cận CPFR để ước tính nhu cầu thường dẫn đến một dự báo rất chính xác về nhu cầu do việc chia sẻ thông tin chuyên sâu giữa các công ty các nhà quản lý chức năng và các đối tác chính của chuỗi cung ứng và kênh.

Cách tiếp cận thực tế nhất để áp dụng CPFR là để các bên giao dịch ánh xạ dự báo của đối tác thành các điều khoản của riêng họ, hiểu kế hoạch của đối tác của họ đi chệch hướng đáng kể ở đâu từ chính họ, và

sau đó cộng tác trên các giả định có thể dẫn đến các ước tính khác nhau. Thông qua quy trình lặp đi lặp lại này, các trung gian và nhà sản xuất sử dụng phản hồi hợp tác để đồng bộ hóa chuỗi cung ứng của họ, đồng thời giữ nguyên quy trình lập kế hoạch doanh nghiệp của họ.⁴²

Kết hợp một số kỹ thuật dự báo

Nghiên cứu gần đây về các kỹ thuật dự báo chỉ ra rằng độ chính xác của dự báo có thể được cải thiện bằng cách kết hợp kết quả của một số phương pháp dự báo.⁴³ Kết quả của các dự báo kết hợp vượt xa hầu hết các dự báo, kỹ thuật và hậu môn riêng lẻ của các chuyên gia. Mark Moriarty và Arthur Adams gợi ý rằng các nhà quản lý nên sử dụng một mô hình dự báo tổng hợp bao gồm cả các yếu tố hệ thống (định lượng) và đánh giá- tinh thần (định tính).⁴⁴ Trên thực tế, họ đề xuất rằng một dự báo tổng hợp nên được tạo ra để cung cấp một tiêu chuẩn so sánh trong việc đánh giá kết quả được cung cấp bởi bất kỳ cách tiếp cận dự báo đơn lẻ nào. Mỗi cách tiếp cận dự báo dựa trên dữ liệu khác nhau để đưa ra ước tính doanh số bán hàng. Bằng cách xem xét một loạt các yếu tố ảnh hưởng đến doanh số bán hàng, cách tiếp cận kết hợp cung cấp một dự báo chính xác hơn. Thay vì tìm kiếm kỹ thuật dự báo "tốt nhất" duy nhất, các nhà tiếp thị kinh doanh nên hướng sự chú ý tăng cường vào phương pháp dự báo tổng hợp.

⁴² "Thực hiện từng bước một: Khai thác lợi ích của việc lập kế hoạch hợp tác, dự báo và bổ sung (CPFR)," *Sách trắng của Oracle* (tháng 2005 năm XNUMX), <http://www.oracle.com/applications/retail/library/white-papers/taking-it-one-step.pdf>.

⁴³ J. Scott Armstrong, "The Forecasting Canon: Nine Generalizations to Improve Forecast Accuracy,"

FORESIGHT: The International Journal of Applied Forecasting 1 (ngày 1 tháng 6 năm 2005): trang. 29–35.

⁴⁴Moriarty và Adams, "Dự báo phán quyết quản lý," trang 248.

Tóm tắt

Thị trường kinh doanh chứa đựng sự kết hợp phức tạp của khách hàng với nhu cầu và mục tiêu đa dạng. Chiến lược tiếp thị phân tích thị trường tổng hợp và xác định các nhóm người mua (phân khúc) bị bỏ quên hoặc phục vụ không đầy đủ được chuẩn bị lý tưởng cho một cuộc tấn công thị trường. Điều chỉnh chiến lược tiếp thị cụ thể có thể được thực hiện để phù hợp với nhu cầu riêng của từng phân khúc mục tiêu. Tất nhiên, các chiến lược tiếp thị khác biệt như vậy chỉ khả thi khi các phân khúc mục tiêu có thể đo lường được, dễ tiếp cận, đáp ứng và đủ lớn để biện minh cho sự chú ý riêng biệt.

Về mặt thủ tục, phân khúc thị trường kinh doanh liên quan đến việc phân loại các tổ chức mua thực tế hoặc tiềm năng thành các cụm (phân khúc) loại trừ lẫn nhau, mỗi cụm thể hiện phản ứng tương đối đồng nhất với các biến chiến lược tiếp thị. Để hoàn thành nhiệm vụ này, nhà tiếp thị kinh doanh có thể dựa trên hai loại tình dích- tation bases: macrolevel và microlevel.

Macrodimensions là những đặc điểm chính của các tổ chức mua và của tình hình mua hàng. NAICS cùng với các nguồn thông tin thứ cấp khác có giá trị trong phân đoạn vĩ mô. Cơ sở vi mô của trung tâm phân khúc dựa trên các đặc điểm chính của đơn vị ra quyết định và đòi hỏi mức độ hiểu biết thị trường cao hơn.

Chương này đã phác thảo một cách tiếp cận có hệ thống để nhà tiếp thị kinh doanh áp dụng khi xác định và sắp xếp các phân khúc mục tiêu. Trước khi đưa ra quyết định cuối cùng, nhà tiếp thị phải cân nhắc chi phí và lợi ích của chiến lược tiếp thị được phân khúc. Trong việc phát triển một kế hoạch phân khúc thị trường, người quản lý tiếp thị kinh doanh cô lập các chi phí và doanh thu liên quan đến việc phục vụ các phân khúc thị trường cụ thể. Bằng cách hướng các nguồn lực của mình đến các khách hàng và phân khúc có lợi nhất, nhà tiếp

thị kinh doanh ít bị tổn thương hơn trước các đối thủ cạnh tranh tập trung có thể tìm cách "chọn" nhiều nhất của công ty khách hàng có giá trị.

Các kỹ thuật dự báo có sẵn cho nhà tiếp thị kinh doanh là: (1) định tính và (2) định lượng. Các kỹ thuật định tính dựa trên các đánh giá có hiểu biết về doanh số bán hàng trong tương lai và bao gồm phán đoán điều hành, lực lượng bán hàng tổng hợp và các phương pháp Delphi. Ngược lại, các kỹ thuật định lượng có các yêu cầu dữ liệu phức tạp hơn và bao gồm các phương pháp tiếp cận chuỗi thời gian và nhân quả. Phương pháp chuỗi thời gian sử dụng dữ liệu lịch sử hợp lý theo thời gian để dự đoán xu hướng và tốc độ tăng trưởng doanh số bán hàng trong tương lai. Mặt khác, các phương pháp nhân quả tìm cách xác định các yếu tố đã ảnh hưởng đến doanh số bán hàng trong quá khứ và kết hợp chúng vào một mô hình toán học. Bản chất của đúc nhu cầu âm thanh là kết hợp hiệu quả các dự báo được cung cấp bởi các phương pháp khác nhau.

Câu hỏi thảo luận

1. Cogent là một công ty đang phát triển nhanh chóng sản xuất phần mềm giúp nhận dạng mọi người bằng cách sử dụng sinh trắc học — dấu vân tay, khuôn mặt, nhãn cầu và các đặc điểm cá nhân khác. Công ty đang sản xuất các thiết bị đầu cuối cho phép customers thanh toán cho các sản phẩm bằng dấu vân tay của họ. Đánh giá tiềm năng của hệ thống "thanh toán bằng cách chạm" và đề xuất các phân khúc thị trường có thể có thể tiếp nhận dịch vụ mới.
2. Xử lý dữ liệu tự động, Inc. (ADP) xử lý bảng lương và xử lý khai thuế cho hơn 300.000 khách hàng. Nói cách khác, các công ty cung cấp các chức năng này cho ADP. Đề xuất các cơ sở phân đoạn có thể có

ADP có thể sử dụng trong thị trường dịch vụ này. Những tiêu chí nào sẽ quan trọng đối với người mua tổ chức trong việc đưa ra quyết định chuyển giao việc xử lý bảng lương cho một công ty bên ngoài?

3. FedEx tin rằng sự tăng trưởng trong tương lai của họ sẽ đến từ hoạt động kinh doanh các giao dịch thương mại điện tử kinh doanh, nơi khách hàng yêu cầu dịch vụ giao hàng nhanh chóng và đáng tin cậy. Phác thảo một kế hoạch phân khúc mà công ty có thể sử dụng để trở thành công ty dẫn đầu thị trường trong lĩnh vực đang mở rộng nhanh chóng này.
4. Tập đoàn Sara Lee thu được hơn 1.5 tỷ đô la doanh thu mỗi năm từ thị trường tổ chức (ví dụ: bệnh viện, trường học, nhà hàng). Giải thích cách một công ty như Sara Lee hoặc General Mills có thể áp dụng khái niệm phân khúc thị trường vào thị trường tổ chức.
5. Một số công ty tuân theo cách tiếp cận phân khúc một giai đoạn bằng cách sử dụng macrodimensions; những người khác sử dụng cả macrodimensions và microdimensions. Là một giám đốc tiếp thị kinh doanh, bạn sẽ cân nhắc những yếu tố nào khi đưa ra lựa chọn giữa hai phương pháp?
6. So sánh và đối chiếu lực lượng bán hàng tổng hợp và các phương pháp Delphi để phát triển dự báo bán hàng.
7. Mặc dù các kỹ thuật dự báo định tính rất quan trọng trong quá trình dự báo bán hàng ở nhiều công ty công nghiệp, người quản lý tiếp thị phải hiểu những hạn chế của các phương pháp này. Phác thảo những hạn chế này.
8. Là phương pháp thay thế cho dự báo nhu cầu, logic cơ bản của **studocu** thời gian và

(2) phương pháp hồi quy hoặc nhân quả là gì?

9. Những hạn chế nào phải được hiểu trước khi áp dụng và giải thích kết quả dự báo nhu cầu được tạo ra bởi các phương pháp nhân quả?
10. Những tính năng nào của thị trường kinh doanh hỗ trợ việc sử dụng các phương pháp dự báo định tính? Thị trường kinh doanh mang lại lợi ích gì lợi ích của nhà phân tích bằng cách kết hợp các phương pháp tiếp cận định tính này với các phương pháp dự báo định lượng?

Tập thể dục Internet

1. Xerox tự định vị mình là "Công ty tài liệu" vì công ty cung cấp các giải pháp giúp khách hàng quản lý tài liệu — giấy, điện tử, trực tuyến. Đi tới <http://www.xerox.com>, nhấp vào "Giải pháp công nghiệp" và
 - a. Mô tả các lĩnh vực công nghiệp mà công ty dường như đề cập trong kế hoạch phân khúc thị trường của mình.
 - b. Xác định sản phẩm và dịch vụ cụ thể mà Xerox đã phát triển cho khách hàng ngân hàng.

Bảo hiểm liên kết: Nhắm mục tiêu đến các doanh nghiệp nhỏ⁴⁵

Nhắm mục tiêu đến khách hàng, Bảo hiểm Liên bang cung cấp cho khách hàng và khách hàng tiềm năng một chương trình bảo vệ bảo hiểm hoàn chỉnh, bao gồm phạm vi từ bảo hiểm tài sản thương mại và bảo hiểm tai nạn và bảo hiểm nhân thọ và khuyết tật đến bảo hiểm y tế nhóm. Kể từ khi thành lập hơn một thế kỷ trước, kế hoạch thị trường cho công ty đã tập trung vào một chiến lược rõ ràng: cung cấp dịch vụ chất lượng cao nhất, giá trị tốt nhất có sẵn cho người chọn Doanh nghiệp.

Có trụ sở tại Owatonna, Minnesota, với các văn phòng khu vực ở Atlanta và Phoenix, Federated có 2600 nhân viên và hoạt động tại 48 tiểu bang. Phù hợp với di sản và kế hoạch thị trường ban đầu của mình, công ty chuyên về bảo hiểm kinh doanh cho các ngành công nghiệp được lựa chọn:

- Đại lý ô tô và nhà bán buôn phụ tùng ô tô
- Nhà thầu xây dựng (ví dụ: điện, hệ thống ống nước-sưởi ấm-làm mát)
- Đại lý thiết bị (ví dụ: nông nghiệp, bãi cỏ và vườn)
- Dịch vụ tang lễ
- Thợ kim hoàn
- Cửa hàng máy móc
- Nhà tiếp thị xăng dầu và cửa hàng tiện lợi
- Đại lý lốp xe

Vun đắp các mối quan hệ kinh doanh

Các đại diện tiếp thị tại Federated có thể điều chỉnh bảo vệ bảo hiểm để đáp ứng tất cả các nhu cầu bảo hiểm của

chủ doanh nghiệp điều luyện: tài sản, thương vong, sức khỏe, huy trí, v.v. Họ cũng cung cấp các dịch vụ quản lý rủi ro chất lượng đáp ứng nhu cầu cụ thể của chủ doanh nghiệp. Mục tiêu ở đây là giúp khách hàng phát triển các biện pháp và thực hành có thể giảm tổn thất và cải thiện điều kiện an toàn tại nơi làm việc.

Federated có danh tiếng mạnh mẽ trong số các khách hàng SMB, như những lời chứng thực sau đây chứng minh:

Một trong những điều Federated làm rất tốt là họ có sự tập trung. Đó không phải là bán bảo hiểm, mà là chăm sóc khách hàng của bạn và các doanh nghiệp làm tốt nhất là những doanh nghiệp chăm sóc khách hàng của họ.

[Tim Smith, Chủ tịch, Bob Smith BMW, Calabasas, California]

⁴⁵"About Federated: Our History and Mission," truy cập tại <http://www.federatedinsurance.com> ngày 10 tháng 7 năm 2008.

Bản quyền 2012 Cengage Learning. Đã đăng ký Bản quyền. Không được sao chép, quét hoặc lừa dối, toàn bộ hoặc một phần. Do quyền điện tử, một số nội dung của bên thứ ba có thể bị chặn khỏi Sách điện tử và / hoặc (các) eChapter.

Đánh giá biên tập đã cho rằng bất kỳ nội dung bị chặn nào cũng không ảnh hưởng nghiêm trọng đến trải nghiệm học tập tổng thể. Cengage Learning có quyền xóa nội dung bổ sung bất cứ lúc nào nếu các hạn chế về quyền tiếp theo yêu cầu.

Tôi đã có những người bạn đang ở trong các doanh nghiệp nhảy vào các công ty bảo hiểm mọi lúc và họ đang mua sắm giá cả. Họ không nhận ra mối quan hệ mà bạn phải xây dựng với một công ty bảo hiểm. Đó là một mối quan hệ thân thiết như vậy, nhưng vẫn rất an toàn. Với Federated, chúng tôi không phải lo lắng — chúng tôi không cần phải làm như vậy.

[Greg Nesler, Chủ tịch, Hệ thống ống nước và sưởi ấm Rochester, Rochester, Minnesota]

Câu hỏi thảo luận

1. Bằng cách hướng sự chú ý đến các loại hình kinh doanh cụ thể (ví dụ: cửa hàng tiện lợi hoặc đại lý ô tô), Federated nhấn mạnh sự phát triển nhanh chóng. Để làm sắc nét hơn nữa chiến lược, hãy đề xuất những cách khả thi mà các macrosegment cụ thể có thể được chia nhỏ hơn nữa thành các phân khúc vi mô có ý nghĩa.
2. Khi mua bảo hiểm, một số khách hàng SMB chỉ muốn có tùy chọn giá thấp nhất cho từng loại bảo hiểm, trong khi những người khác muốn các dịch vụ giá trị gia tăng (ví dụ: hướng dẫn quản lý rủi ro) và một giải pháp bảo hiểm tích hợp, hoàn chỉnh. Federated nên phản ứng như thế nào với những khách hàng tập trung nghiêm ngặt vào giá cả? Theo quan điểm của bạn, những điểm khác biệt mà Federated nên làm sáng tỏ trong đề xuất giá trị của khách hàng là gì?

Bản quyền 2012 Cengage Learning. Đã đăng ký Bản quyền. Không được sao chép, quét hoặc sao chép toàn bộ hoặc một phần. Do quyền điện tử, một số nội dung của bên thứ ba có thể bị chặn khỏi sách điện tử và / hoặc (các) eChapter.

Đánh giá biên tập đã cho rằng bất kỳ nội dung bị chặn nào cũng không ảnh hưởng nghiêm trọng đến trải nghiệm học tập tổng thể. Cengage Learning có quyền xóa nội dung bổ sung bất cứ lúc nào nếu các hạn chế về quyền tiếp theo yêu cầu.