
PHẦN 1: MARKETING VÀ DOANH NGHIỆP

Chương 1 **NHẬP MÔN QUẢN TRỊ MARKETING**

MỤC TIÊU HỌC TẬP

Khi hoàn tất chương này, bạn sẽ hiểu

- Mục đích và bố cục cuốn sách
- Vì sao marketing lại vô cùng quan trọng đối với tương lai của các tổ chức kinh doanh
- Mối quan hệ giữa thành công trong thị trường sản phẩm và thành công trong thị trường vốn
- Vai trò then chốt của mục tiêu tăng giá trị cho cổ đông trong việc ra quyết định marketing
- Những nghĩa khác nhau có thể áp dụng cho từ *marketing*
- Sự tiến hóa không ngừng của thực hành marketing
- Sáu nhiệm vụ của marketing chiến lược
- Bốn nguyên tắc để phát triển chiến lược marketing

GIỚI THIỆU

Chương này trình bày lý do vì sao cần marketing bằng cách chịu khó kết nối thành công trong thị trường vốn với thành công trong thị trường sản phẩm. Nó xem xét những nghĩa khác nhau của marketing, tìm hiểu vì sao marketing phải thay đổi và vì sao những phương pháp truyền thống không còn đủ nữa. Sau đó, sáu nhiệm vụ của marketing chiến lược sẽ được trình bày. Đó là những việc phải được hoàn thành một cách hữu hiệu để doanh nghiệp có thể cung cấp giá trị cho các nhóm khách hàng phù hợp và nhờ vậy tối ưu hóa giá trị cho cổ đông. Chương này kết thúc bằng cách xác định một bộ bốn nguyên tắc để phát triển và thực hiện chiến lược thị trường. Cuối cùng, nó giải thích bố cục các chương của cuốn sách, phần nhiều xoay quanh sáu nhiệm vụ marketing chiến lược.

TẠI SAO MARKETING?

“Tại sao marketing?” là một câu hỏi tuy đơn giản nhưng quan trọng. Kinh tế học, môn khoa học xã hội nghiên cứu sự phân bổ nguồn lực trong tình trạng khan hiếm, có thể được dùng để trả lời những câu hỏi lý thuyết. Nhiều lĩnh vực ứng dụng bao gồm hậu cần, tài chính, quản lý hoạt động, và bán hàng, có thể xử lý những vấn đề thực tiễn của việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng. Như vậy hẳn là hợp lý để hỏi vì sao chúng ta cần marketing. Câu trả lời nằm ở những thay đổi cơ cấu sâu sắc đang ngày càng là đặc trưng của nền kinh tế thế giới. Nói một cách đơn giản, thành công kinh tế rộng khắp kể từ thập niên 1950 trở đi đã đưa ngày càng nhiều các nền kinh tế quốc gia từ chỗ khan hiếm cung sang khan hiếm cầu. Khi sự giàu có xuất hiện và một phần đang tăng trong chi tiêu của người tiêu dùng trở thành chi tiêu tùy ý, thì việc chiêu dụ người tiêu dùng mua hàng cũng trở thành một thách thức lớn lên tương xứng. Hơn nữa, trong khi ở những nền kinh tế phát triển thấp, phạm vi cạnh tranh để giành đồng đô la của người tiêu dùng có giới hạn, thì cạnh tranh sẽ tăng lên nhanh chóng khi việc mua sắm ngày càng trở nên tùy ý. Lựa chọn giữa một máy vi tính mới và một chuyến đi nghỉ ở châu Âu có vẻ như là một khái niệm khá kỳ cục, nhưng trong những nền kinh tế phát triển cao thì sự chọn lựa giữa các khu vực kinh tế đang là một thực tế cho ngày càng nhiều người tiêu dùng và công ty hơn. Cuối cùng, khi cạnh tranh giữa người bán trở nên quyết liệt hơn, thì tập trung vào khách hàng chuyển từ chỗ đáng mong muốn sang hoàn toàn cần thiết. Khách hàng, bao gồm người tiêu dùng và tổ chức, đang ngày càng chiếm vị trí trung tâm trong việc tổ chức các hoạt động kinh doanh, ngày càng xuất hiện nhiều bài viết về việc tái tổ chức dựa vào khách hàng trong báo chí kinh doanh.

Marketing và Động cơ Lợi nhuận

Khi giảng dạy các nhóm những nhà quản lý, đôi khi chúng tôi hỏi: “Bạn kinh doanh để làm gì?” Sau sự yên lặng ban đầu đáp lại câu hỏi cơ bản dường như lảng nhách đó thì những câu trả lời thường xoay quanh lợi nhuận và khả năng sinh lợi. Để sang một bên những vấn đề về đo lường lợi nhuận và khung thời gian vẫn thường gây rắc rối cho việc chuyển mục đích này thành hiện thực, thì mỗi quan tâm gần như đương nhiên vào lợi nhuận đặt ra hai câu hỏi then chốt khác: Thứ nhất, vì sao việc đảm bảo lợi nhuận quan trọng? Thứ hai, điều kiện tiên quyết cơ bản để thu được lợi nhuận là gì?

Lý do phải đảm bảo lợi nhuận thường tùy thuộc vào người đang trả lời câu hỏi: chủ nhân/ nhà quản lý, cổ đông độc lập, hay không phải chủ nhân / nhà quản lý. Ví dụ, đối với hầu hết những nhà quản lý doanh nghiệp không sở hữu hoặc sở hữu ít cổ phần trong doanh nghiệp, mục tiêu của tổ chức cuối cùng thường là tăng trưởng và sự sống còn của doanh nghiệp như là một thực thể độc lập. Sự sống còn của tổ chức làm tăng khả năng có được phúc lợi kinh tế cá nhân của họ, trong khi tăng trưởng có thể làm tăng cả cơ hội sống còn của doanh nghiệp lẫn cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp. Ngược lại, những cổ đông độc lập thường quan tâm nhiều nhất đến việc làm ra giá trị kinh tế; vì rốt cuộc, giá trị kinh tế làm tăng của cải cho cổ đông. Tuy nhiên, trong tương lai gần thì đối với cả cổ đông độc lập lẫn chủ nhân/ nhà quản lý thì sự sống còn của tổ chức có thể là mục tiêu then chốt. Chắc chắn là, đối với hơn 100.000 thực thể kinh doanh (phần lớn được quản lý bởi chủ nhân) thất bại mỗi năm tại Hoa Kỳ, và các thực thể thất bại trên thế giới còn nhiều hơn nữa, thì sự sống còn phải được đảm bảo trước khi sự gia tăng giá trị cho cổ đông trở nên một mục tiêu có ý nghĩa.

Một mâu thuẫn căn bản giữa sự sống còn của tổ chức, tăng trưởng, và giá trị kinh tế xuất hiện đối với chủ nhân/ nhà quản lý khi mà giá trị lớn hơn có thể đạt được bằng cách không để doanh nghiệp hoạt động như một thực thể độc lập nữa. Cho phép việc mua lại hay nắm quyền kiểm soát doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị tức thời lớn hơn là tiếp tục hoạt động độc lập về lâu dài. Mâu thuẫn giữa nhà quản lý doanh nghiệp và cổ đông độc lập thường biểu lộ rõ ràng nhất khi tính toán việc đầu thầu mua đứt một cách không thân thiện. Các nhà quản lý, nhất là những người sở hữu ít cổ phần trong doanh nghiệp, thường có khuynh hướng đánh giá cao sự sống còn của tổ chức trong khi những cổ đông độc lập lại ủng hộ việc làm ra giá trị tức thời. Trong hệ thống tư bản, quyền của chủ nhân thường được xem là chủ yếu trong số nhiều bên có quyền lợi liên quan; kết quả là, mối quan tâm của chủ nhân thường thắng thế.

Thị trường Vốn và Thị trường Sản phẩm

Thảo luận bên trên hẳn phải làm sáng tỏ nguyên tắc rằng việc tạo ra giá trị cho cổ đông là một đòi hỏi then chốt đối với các doanh nghiệp thu hút vốn trong thị trường tài chính. Các thị trường này cạnh tranh không khoan nhượng, bởi vì vốn là nguồn lực có tính hoán chuyển cao nhất, lưu chuyển từ một công cụ, hoặc thậm chí một nước, sang công cụ hoặc nước khác chỉ bằng việc ấn nút. Các nhà quản lý đương đầu với sức ép cạnh tranh trong thị trường sản phẩm đôi khi quên rằng trừ phi ban quản lý cấp cao đảm bảo rằng doanh nghiệp tiếp tục cạnh tranh được về tài chính thì chính sự sống còn của nó sẽ bị đe dọa.

Giá trị cho cổ đông phần lớn là do những kỳ vọng về tình hình lợi nhuận tương lai đem lại. Khi mọi thứ đều bằng nhau, nếu thị trường vốn dự đoán lợi nhuận tương lai cao thì giá trị cho cổ đông tăng; ngược lại, nếu dự đoán lợi nhuận tương lai thấp thì giá trị cho cổ đông giảm. Tất nhiên sự dự đoán tình hình lợi nhuận tương lai được dựa trên nhiều yếu tố. Thỉnh thoảng, một số doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp trong khu vực công nghệ cao, có giá trị cho cổ đông lớn mà chẳng bao giờ có lợi nhuận. Tuy nhiên, chỉ báo được sử dụng rộng rãi nhất cho lợi nhuận tương lai có lẽ là sự nhất quán giữa lợi nhuận quá khứ và hiện nay.

Luôn luôn đạt được mức lợi nhuận cao rõ ràng làm tăng cơ hội sống còn về lâu dài của doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều này vẫn để lại một câu hỏi cơ bản chưa được trả lời: “Điều kiện tiên quyết cơ bản để làm ra lợi nhuận là gì?” Hay hỏi cách khác:

- Phải làm gì để làm ra lợi nhuận cần thiết để đảm bảo sự sống còn của tổ chức, tăng trưởng, và giá trị cho cổ đông tăng lên?
- Phải có những tài sản chủ yếu nào để làm ra lợi nhuận?

Để trả lời những câu hỏi này, phải chuyển sự chú ý từ thị trường vốn sang thị trường sản phẩm.

Nơi hiển nhiên nhất để tìm những tài sản chủ yếu này là ở trên bảng cân đối tài sản của doanh nghiệp: tiền mặt, tài khoản phải thu, hàng tồn kho, đất đai, nhà máy và thiết bị, v.v. Mỗi tài sản này có thể đóng vai trò giúp làm ra lợi nhuận, nhưng ta rất thường thấy là *chính* tài sản có thể không cần thiết cho mục đích này. Ví dụ, tài khoản phải thu chẳng có giá trị nếu khách hàng không thể trả; hàng tồn kho (thành phẩm, nguyên liệu, công việc dở dang) cũng không dùng được gì nếu không có thị trường cho những sản phẩm này; nhà máy và thiết bị dùng để làm những sản phẩm không được mong muốn này cũng chẳng có giá trị gì. Trong thực tế, tình hình có thể còn nghiêm trọng hơn vì các tài sản trên bảng cân đối tài sản có thể có tác dụng như những điều bất lợi chiến lược. Nếu một doanh nghiệp đã đầu tư đáng kể vào nhà máy và thiết bị để làm sản phẩm cho một thị trường cụ thể nay phải đối diện với một thay đổi đột ngột về cầu, thì lời khuyên tốt nhất cho ban quản lý có thể là lập tức xóa sổ “đầu tư” của nó và xem xét một cơ hội nào đó mới và hứa hẹn hơn. Tuy nhiên, rất thường thấy là đầu tư trước đó lại như một lực cản, trói buộc doanh nghiệp vào một chiến lược lịch sử và làm chậm sự đáp ứng với thị trường của nó. Ngược lại, một thành viên mới không bị gánh nặng bởi cái hành lý tài sản ấy có thể di chuyển nhanh chóng hơn và có được lợi thế đáng kể so với đối thủ đã hoạt động ổn định hơn nhưng di chuyển chậm hơn.

Ví dụ: Trong thập niên 1980, nhiều nhà lãnh đạo khắp nơi đã coi IBM là công ty được quản lý tốt nhất trên thế giới. Tuy nhiên, con chim đầu đàn trong thị trường máy tính đã liên tục không dành đủ vốn cho việc gia nhập vào thị trường máy tính cá nhân, mà ưu tiên tập trung nỗ lực chủ yếu vào máy tính lớn, nơi công ty đã có đầu tư lớn về vốn, nhân lực, và thị trường. Quyết định chiến lược này không chỉ làm cho Microsoft có được một thế kiểm soát về phần mềm hệ điều hành, mà còn cho phép sự tăng trưởng rộng rãi của những công ty máy tính cá nhân mới khởi động như Compaq, Dell, Gateway và Packard Bell. Từ 1982 đến 1990, chỉ có một lần lợi nhuận của IBM dưới 4 tỷ đô; ba lần lợi nhuận trên 6 tỷ đô, kể cả năm 1990. Vào năm 1991, 1992, và 1993, lỗ của IBM lần lượt là 2,8 tỷ đô, 5 tỷ đô, và 8,1 tỷ đô! Ngược lại, chẳng bao lâu sau khi Netscape gia nhập vào ngành phần mềm truy cập Internet, Microsoft đã xóa sổ 100 triệu đô đầu tư vào phát triển phần mềm khi nó tìm cách đuổi kịp và vượt qua đối thủ mới của mình. Gần đây hơn, tài sản của nhiều công ty “gạch và vữa” đã gây cho chúng những khó khăn khi phải cạnh tranh với những doanh nghiệp Internet mới khởi động. Thú vị là, nhiều doanh nghiệp mới khởi động này có giá trị cho cổ đông cao như Yahoo! và Amazone.com lại có ít về phương diện tài sản cố định.

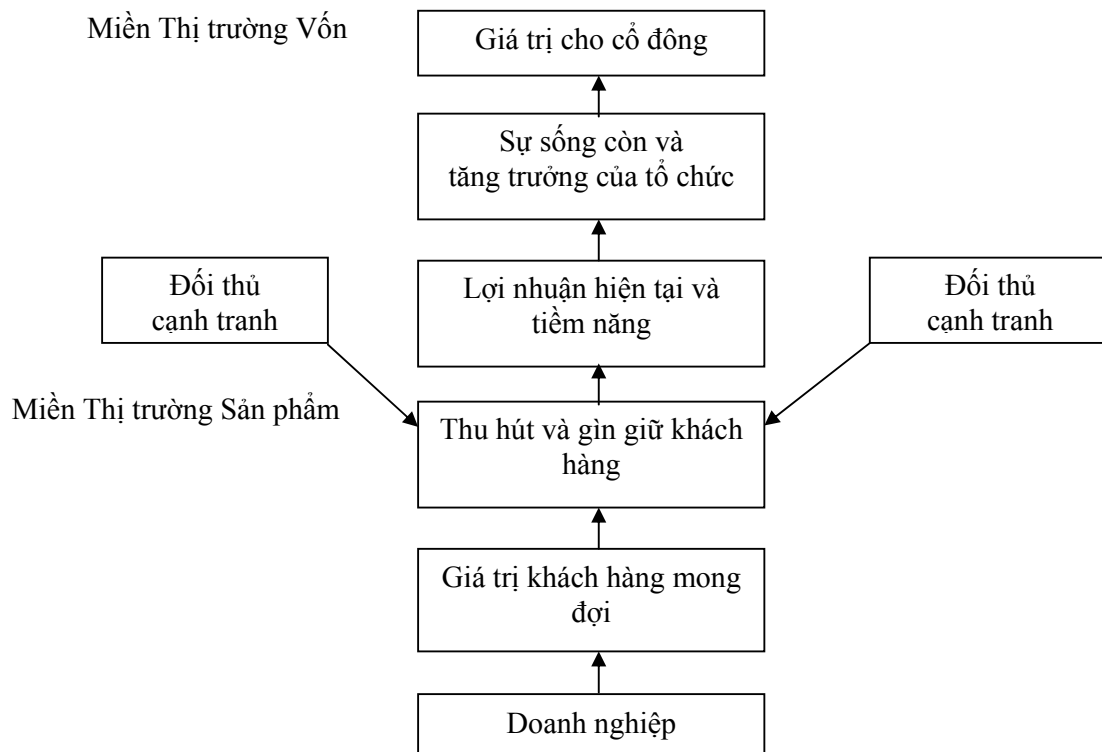
Tài sản duy nhất doanh nghiệp thực sự cần về lâu dài là khách hàng, những người chi tiền. Khách hàng là nguồn doanh thu bán hàng duy nhất; tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp là chi phí. Nhìn khác đi một chút, chính khả năng đóng góp vào việc đem lại doanh thu mới làm cho những “tài sản” kế toán trở thành tài sản, chứ không phải chi phí mua sắm hay thủ đắc trong quá khứ trừ đi khấu hao tích lũy. Như vậy, nếu doanh nghiệp có khách hàng, nó có doanh thu; nếu doanh thu cao hơn chi phí, nó có lợi nhuận. Chính sự hiện diện của khách hàng cho phép doanh nghiệp có được bất kỳ tài sản hoạt động mà nó cần để sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Nếu doanh nghiệp có khách hàng hiện tại (hoặc có triển vọng tốt), nó thường có thể có được vốn, bất động sản, thiết bị xử lý dữ liệu, nhân lực, vân vân, cần thiết để sản xuất (hoặc để có), chi trả, và phân phối hàng hóa và dịch vụ. Từ quan điểm này, khách hàng là một điều kiện cần để làm ra lợi nhuận, và do vậy là những “tài sản” có thể xác định và quan trọng nhất.

Ý nghĩa tối quan trọng của lập luận này là việc tạo ra và gìn giữ khách hàng không chỉ là một điều kiện cần cho lợi nhuận hiện tại và tương lai, mà còn thiết yếu cho sự sống còn và tăng trưởng của tổ chức, cũng như cho việc tạo ra giá trị cho cổ đông. Trong chừng mực tiềm năng tạo ra giá trị của doanh nghiệp được đo bởi giá trị thị trường của nó, nên giá trị thị trường tiêu biểu cho khả năng dự kiến của doanh nghiệp thu hút và gìn giữ được khách hàng về lâu dài. Đây là nhiệm vụ trung tâm mà ban quản lý phải hoàn tất một cách thành công. Nếu ban quản lý làm tốt việc này, kết quả là lợi nhuận. Như vậy lợi nhuận không chỉ trở thành một phương tiện tăng cường triển vọng sống còn, mà còn là một thước đo mức độ ban quản lý đang thực hiện nhiệm vụ cơ bản nhất hiệu quả như thế nào. Lợi nhuận hiện tại và tiềm năng tạo nên mối liên kết có tính quyết định giữa thành tích hoạt động trong thị trường sản phẩm và thành tích hoạt động trong thị trường vốn. Dùng lý lẽ này, sự khác biệt giữa giá trị thị trường của doanh nghiệp và giá trị trên sổ sách của những tài sản của nó chính là thước đo giá trị gia tăng mà ban quản lý đóng góp.

Tất nhiên điều này không có nghĩa là doanh nghiệp nên chấp nhận tất cả những người muốn trở thành khách hàng của nó mà không có chọn lọc. Một số khách hàng có thể tốn kém để giữ; một số khác có thể lọt ra ngoài phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp; và một số khác có thể không có khả năng chi trả. Tốt hơn là nên đầu tư nguồn lực vào việc chọn lọc những khách hàng sẽ chi trả hơn là vào việc quản lý những món nợ phức tạp khó đòi! Như sẽ khảo sát về sau, chọn lựa các nhóm khách hàng tiềm năng (định mục tiêu) là một trong những yếu tố then chốt của thực hành marketing chiến lược và là một dấu hiệu cho tính ưu việt của những doanh nghiệp marketing giỏi giang.

Tiếc là không chỉ một mình doanh nghiệp riêng lẻ này tìm cách thu hút khách hàng. Các đối thủ cạnh tranh cũng tìm kiếm những tài sản khách hàng này và mỗi doanh nghiệp phải liên tục đấu tranh để nắm vào, thu hút và giữ gìn (tạo và tái tạo) khách hàng phù hợp. Do vậy, doanh nghiệp phải cố gắng bảo đảm rằng các đối thủ cạnh tranh chỉ có được những khách hàng mà doanh nghiệp ít muốn hơn. Doanh nghiệp chỉ thành công trong nhiệm vụ này khi nào nó mang lại cho khách hàng giá trị tổng thể lớn hơn các đối thủ cạnh tranh mang lại.

Lý lẽ này không có nghĩa thành công trong việc thu hút và giữ gìn khách hàng sẽ đương nhiên đem lại lợi nhuận. Nếu chi phí cho hoạt động này quá cao (và cạnh tranh gay gắt là một nguyên nhân), thì sẽ không có lợi nhuận kinh tế. Như vậy, mặc dù thu hút và giữ gìn khách hàng là nhiệm vụ then chốt mà doanh nghiệp phải hoàn tất, tốt nhất chúng nên được coi là cần nhưng không đủ để đạt được lợi nhuận, sống còn, tăng trưởng, và tăng cường giá trị cho cổ đông. Mặc dù có điều kiện này về chọn lựa khách hàng, bản chất của hoạt động kinh doanh có thể được thể hiện tổng quát bằng hình ảnh như trong Hình 1.1.



HÌNH 1.1 Hệ thống tăng nấc của các mục tiêu

Để kết luận, có hai lý do phải marketing. Thứ nhất, ngày càng nhiều khách hàng không cần mua để tồn tại mà họ quyết định chọn việc mua sắm. Sự thay đổi cơ bản từ thị trường của người bán sang thị trường của người mua đặt khách hàng vào vị trí trung tâm và làm cho việc hướng vào khách hàng trở thành thiết yếu. Thứ hai, thu hút và gìn giữ khách hàng là nhiệm vụ chính mà doanh nghiệp phải hoàn tất và, vì vậy, nằm ở trung tâm của bảng mô tả công việc cho doanh nghiệp, nhà quản lý và nhân viên của nó.

MARKETING LÀ GÌ?

Có sự nhầm lẫn quan trọng trong nhiều tổ chức về bản chất của marketing. Đối với nhiều doanh nghiệp, marketing đồng nghĩa với quảng cáo. Với một số khác, nó có nghĩa tặng áo thun, vé tham dự các sự kiện, và các quà tặng liên quan cho khách hàng tốt (hay tiềm năng). Đối với một số khác nữa, marketing là vật tư hậu thuẫn cho đội ngũ bán hàng hay là điều mà người tiêu dùng làm tại siêu thị vào một sáng thứ bảy! Cuốn sách này nghiêm khắc xem xét định nghĩa của marketing. Những ví dụ ở trên có thể mô tả các khía cạnh của marketing, nhưng không mô tả cốt lõi của marketing.

Một khởi điểm hay đề hiệu marketing là với nhà lý thuyết quản lý nổi tiếng, Peter Drucker. Drucker xứng đáng nhận công lớn như là người khởi xướng tư tưởng hướng về khách hàng và marketing hiện đại. Tuy nhiên, ta thường hay quên rằng Drucker tập trung vào kinh doanh như là một tổng thể, và coi ý nghĩa của marketing rộng hơn một phòng ban chức năng rất nhiều. Đoạn trích sau đây làm rõ quan điểm của ông:

Nếu chúng ta muốn biết kinh doanh là gì chúng ta phải bắt đầu với *mục tiêu* của nó. Chỉ có một định nghĩa đúng đắn về mục tiêu kinh doanh: *tạo ra một khách hàng*. Chính khách hàng quyết định kinh doanh là gì. Bởi vì chính khách hàng, và chỉ mình khách hàng, là người mà bằng ý muốn chi trả cho một hàng hóa hay dịch vụ đã biến nguồn lực kinh tế thành của cải, vật liệu thành hàng hóa. Cái mà doanh nghiệp nghĩ nó sản xuất không phải là quan trọng nhất – đặc biệt là đối với tương lai của doanh nghiệp và thành công của nó. Cái mà khách hàng nghĩ họ đang mua, cái mà khách hàng coi là “giá trị” mới có tính quyết định... Bởi vì mục tiêu của kinh doanh là tạo ra khách hàng, nên doanh nghiệp có hai – và chỉ hai – chức năng cơ bản: *marketing* và *đổi mới* (nhấn mạnh thêm).

Drucker cũng chỉ rõ rằng, khi thảo luận một chức năng, ông dùng từ này với ý nghĩa rộng hơn là một phòng ban chức năng. Hãy xét ý sau:

“Marketing cơ bản đến nỗi ta không thể chỉ coi nó là một chức năng riêng biệt (tức một kỹ năng hay công việc riêng biệt) bên trong doanh nghiệp... nó là, đầu tiên, bình diện trung tâm của toàn thể doanh nghiệp. Nó là toàn bộ doanh nghiệp... khi nhìn từ quan điểm của khách hàng. Quan tâm và trách nhiệm đối với marketing, do vậy, phải xuyên suốt mọi lĩnh vực của doanh nghiệp.”

Drucker nhận định về marketing như là một triết lý công ty soi sáng cho toàn bộ tổ chức. Thực ra, đây đã là cách trình bày nguyên thủy về marketing như là một khái niệm, mặc dù nó đã bị lãng quên trong nhiều năm. Ý tưởng của Drucker có thể được mở rộng để xác định ý nghĩa này của marketing như là nhiệm vụ thu hút và gìn giữ khách hàng, một nhiệm vụ đòi hỏi sự tận tâm của tất cả mọi người làm việc cho doanh nghiệp. Bởi vì nhiệm vụ này liên quan đến toàn thể tổ chức, marketing ở mức này là việc của mọi người, là mối quan tâm của mọi chức năng. Theo nghĩa rộng nhất, nó bao trùm phương cách mà doanh nghiệp giao diện với các môi trường của mình, cụ thể là khách hàng và đối thủ cạnh tranh. Dĩ nhiên nguy hiểm là cách nhìn nhận marketing như vậy quá rộng khiến nó có thể trở nên không là công việc của ai cả. Cuốn sách này dành phần đáng kể cho việc giải thích marketing bởi vì như đã nói ở trên, cạnh tranh tăng lên đòi hỏi sự quyết tâm ở mức công ty/ doanh nghiệp dành cho marketing, một thách thức đòi hỏi ban quản lý cấp cao đóng vai trò lãnh đạo. Những doanh nghiệp không xét marketing ở mức này mà coi marketing chỉ là một vấn đề của chức năng hay phòng ban marketing đang phạm phải một sai lầm căn bản.

Quan niệm của Drucker coi marketing là triết lý thì đúng đắn, nhưng triết lý đó vẫn phải được thực hiện. Để tạo ra khách hàng và đánh bại đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp phải thực hiện một loạt hoạt động hay nhiệm vụ vẫn thường được thực hiện bởi những người có chức danh quản lý marketing hay sản phẩm. Phần hai của chương này phát triển sáu nhiệm vụ; và phần lớn cuốn sách trình bày chi tiết sáu nhiệm vụ này. Theo truyền thống, những nhiệm vụ này thường được coi là trách nhiệm của bộ phận marketing, nhưng chúng không nhất thiết là được thực hiện tại bộ phận đó. Điều này có thể xảy ra nhờ thiết kế nhưng có lẽ thường hơn là do thiếu vắng giải pháp thay thế. Những nhiệm vụ này cấu thành nghĩa quan trọng thứ hai của marketing. Tuy nhiên cần chú ý rằng định nghĩa marketing là một tập hợp các nhiệm vụ thì khác hẳn khái niệm nguyên thủy về

marketing của Drucker. Ta thường không hiểu được sự khác biệt này và điều đó thường dẫn đến những vấn đề nghiêm trọng.

Như nêu ở trên, lãnh vực marketing liên tục thay đổi. Trước đây khi được hóa thân một cách mạnh mẽ bên trong bộ phận marketing, về cơ bản marketing được coi là “marketing hỗn hợp”, một tập hợp cách chương trình hành động mà doanh nghiệp phát triển để xử lý một thị trường hoặc một phân khúc thị trường cụ thể. Về sau, trong thời đại của “marketing chiến lược”, người ta thấy rõ rằng sự lựa chọn thị trường và phân khúc thị trường, và cách thức doanh nghiệp định vị đề nghị chào hàng của mình trong những thị trường và phân khúc thị trường đó, lý ra phải là những quyết định đã được làm trước khi thiết kế marketing hỗn hợp. Tuy nhiên, vị trí của những quyết định này chưa bao giờ tách bạch. Tùy theo tổ chức, nó thường trôi nổi giữa các giám đốc kinh doanh và giám đốc marketing cấp cao. Quan điểm của cuốn sách này không chỉ chứa đựng những lần hóa thân trước đó mà còn bao gồm vấn đề then chốt là hướng toàn bộ doanh nghiệp vào khách hàng, đối thủ cạnh tranh, và môi trường tổng quát đang thay đổi. Để định hướng doanh nghiệp thành công, ban quản lý cấp cao của công ty phải đóng một vai trò lãnh đạo nhằm đảm bảo rằng toàn thể tổ chức hướng ngoại hơn là hướng nội. Vì lý do này cuốn sách xem xét marketing ở cả cấp độ bộ phận marketing lẫn cấp độ công ty/ doanh nghiệp.

MARKETING: NHU CẦU PHẢI THAY ĐỔI

Trong một cuốn sách xuất bản gần đây, Stephan Haeckel, Giám đốc Viện Kinh doanh Tiên tiến của IBM, quan niệm rằng “trương lai của marketing không phải là *một* chức năng của doanh nghiệp, mà là *cái* chức năng của doanh nghiệp.” Nhận xét của Haeckel phản ánh quan điểm của một người thực hành hiểu biết, sâu sắc, tiên đoán về cách mà IBM và các công ty khác sẽ phải thay đổi chính mình. Cạnh tranh gay gắt, mà hầu như mọi doanh nghiệp trong nền kinh tế toàn cầu đều phải đối diện, đòi hỏi phải đánh giá lại toàn diện phương cách cạnh tranh của doanh nghiệp. Khách hàng ngày càng khắt khe đối với cả những điều nhỏ nhất khiến họ không được thỏa mãn hoàn toàn như đã kỳ vọng. Khi sự lựa chọn tăng lên, khách hàng có thể áp đặt ý muốn của họ lên tất cả – chỉ ngoại trừ một thiểu số nhỏ – các nhà cung cấp bằng cách chuyển yêu cầu của họ đi nơi khác. Đạt được mức độ hợp tác cần thiết giữa các bộ phận chức năng hoặc giữa các ngành kinh doanh để hoàn thành những mục tiêu lớn này là một thách thức lớn lao đối với ban quản lý. Lịch sử gần đây chứng thực tỷ lệ cao một cách đáng ngạc nhiên cuộc chiến làm giảm lòng tin khách hàng ngay cả giữa các doanh nghiệp lớn; và cuộc chiến đó có chiều hướng tăng chứ không giảm.

Cuốn sách này ủng hộ cả việc hướng ra bên ngoài, với ý nghĩa rộng hơn khách hàng rất nhiều, lẫn tái định hướng những nỗ lực của toàn bộ doanh nghiệp vào thách thức cạnh tranh. Việc đạt được một phương cách marketing hợp nhất như vậy đòi hỏi marketing – như là một triết lý – phải di chuyển ra khỏi phòng ban và đi vào doanh nghiệp. Sự thay đổi mô hình đó đòi hỏi loại nhiệt tâm đã đi cùng sự phát triển của các phòng ban marketing vào thập niên 1950 và 1960, hoặc đi cùng cuộc tiến công của mô hình quản lý chất lượng toàn thể (TQM) vào thập niên 1980. Nó cũng đòi hỏi những thay

đôi sâu sắc trong thái độ của những người có thể đã coi khách hàng là đương nhiên hoặc đã nhầm lẫn không đánh giá đúng mức cổ đông của doanh nghiệp. Tiến trình này chắc chắn sẽ thay đổi chính bản chất của marketing và buộc các công ty tái xác định vai trò của marketing.

Nghĩa của marketing sẽ tiếp tục tiến hóa, và việc thực hành nó cũng vậy. Ví dụ, marketing trực tiếp đang cách mạng hóa mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng. Sự phân biệt cổ điển giữa bán lẻ, bán sỉ và chế tạo đang tan vỡ, và sự phân biệt giữa sản phẩm/dịch vụ đang trở nên vô nghĩa khi những người trước đây đi mua nay ngày càng đi thuê theo hợp đồng hay đi thuê. Sự xuất hiện của các cơ sở dữ liệu về khách hàng trên quy mô lớn đang làm thay đổi marketing một cách cơ bản vì các công ty có được thông tin về những khách hàng cuối cùng cho sản phẩm của mình, những khách hàng mà mới chỉ cách đây một vài năm còn vô danh trong một thị trường đại chúng. Hơn nữa, sự xuất hiện của mạng Internet hứa hẹn những thay đổi còn lớn hơn khi mà quá trình thông tin marketing chuyển từ người gửi thì hoạt động/ người nhận thì thụ động sang một quá trình qua lại. Ngày nay chúng ta có thể lang thang trên mạng để tìm thông tin về sản phẩm và dịch vụ trước khi mua, và trao đổi qua lại với nhà cung cấp, dù muốn hay không. Trong tương lai, những đại diện thông minh sẽ “mua sắm” cho chúng ta, trong khi sự tiếp cận ngày càng rộng rãi đến thông tin về đề nghị chào hàng và giá cả của nhà cung cấp tiên đoán một cuộc cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Những phần tiếp theo sẽ thách thức và trang bị cho bạn những khái niệm và công cụ giúp bạn có thể quản lý các nỗ lực marketing trong thế kỷ hai mươi mốt, và gặt hái thành công trong thương trường thay đổi nhanh nhất và cạnh tranh gay gắt nhất. Không ai có thể dự báo mọi ý nghĩa của những thay đổi này. Tuy vậy, cuốn sách này khuyến khích bạn nghĩ về chúng. Mỗi chương có một phần mang tên “Quan điểm Thay đổi” sẽ tương phản “Cách Cũ” với “Cách Mới.” Bằng cách kết hợp những ý tưởng hàng đầu, bạn có thể đạt được một lợi thế cạnh tranh. Để bắt đầu hành trình của bạn, chúng tôi xin trình bày sáu nhiệm vụ then chốt của marketing chiến lược, sau đó là bốn nguyên tắc làm nền cho sự phát triển và thực hiện chiến lược marketing.

NHỮNG NHIỆM VỤ CỦA MARKETING CHIẾN LƯỢC

Nếu tiến hành một cuộc điều tra toàn diện các bộ phận marketing ở các quốc gia và các ngành, kết quả chắc chắn cho thấy cán bộ nhân viên tham gia vào rất nhiều các hoạt động liên quan đến marketing. Đó có thể là thu thập thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh, phát triển quảng cáo và các tài liệu giới thiệu gửi qua đường bưu điện, tương tác với nghiên cứu và phát triển (R & D) về những sản phẩm mới, và chuẩn bị huấn thị cho lực lượng bán hàng. Gần như chắc chắn rằng tất cả hay nhiều hoạt động này làm tăng giá trị cho những hoạt động trên thương trường của công ty. Tuy nhiên, ta phải hỏi đôi câu hỏi: Hoạt động nào trong số này là then chốt? Đây là những yếu tố cốt lõi của marketing chiến lược? Đây là những nhiệm vụ phải được thực hiện để bảo đảm rằng chức năng chiến lược thực sự của marketing trong tổ chức được hoàn thành?

Chắc chắn là nếu một bộ phận marketing được thành lập trong một tổ chức mà trước đó không có, các thành viên của nó hẳn sẽ tìm việc để làm. Chỉ riêng sức ép về cuộc sống tổ chức xuất phát từ kỳ vọng của những người thuộc các bộ phận khác trong tổ chức cũng đủ để người ta phải bận rộn. Nhưng bận rộn không thay thế cho việc đặt nỗ lực vào

những hoạt động có thể có tác động thực sự. Tất nhiên trong một vài tổ chức, một số nhiệm vụ marketing có thể được thực hiện bên ngoài bộ phận marketing. Nhiệm vụ được thực hiện ở đâu không phải là vấn đề then chốt đối với doanh nghiệp bằng chứng có được thực hiện một cách thích hợp và hiệu quả hay không. Phần này xác định những nhiệm vụ marketing chiến lược cụ thể phải được thực hiện:

Nhiệm vụ 1: Quyết định và đề xuất thị trường để tiếp cận

Nhiệm vụ 2: Xác định và nhắm vào các phân khúc thị trường

Nhiệm vụ 3: Xác định phương hướng chiến lược

Nhiệm vụ 4: Thiết kế đề nghị marketing

Nhiệm vụ 5: Đảm bảo sự ủng hộ của các bộ phận chức năng khác

Nhiệm vụ 6: Giám sát và kiểm tra sự thực hiện và tình hình hoạt động

Nhiệm vụ 1: Quyết định và đề xuất thị trường để tiếp cận

Có lẽ là một chân lý hiển nhiên khi nói rằng các doanh nghiệp hàng đầu không phải sợ gì nhiều nếu như thay đổi môi trường là rất nhỏ. Trong trường hợp đó, làm “theo kiểu cũ” hẳn cũng đủ để tiếp tục dòng lợi nhuận trong quá khứ và duy trì vị trí lãnh đạo thị trường. Tuy nhiên đây không còn là tình hình mà hầu hết các công ty phải đối diện ngày nay. Thực vậy, khi chúng ta bước vào thế kỷ hai mươi mốt, tốc độ thay đổi dường như tăng lên. Bất kể loại thay đổi (hay hỗn hợp những thay đổi) cụ thể mà doanh nghiệp phải đương đầu vào bất cứ lúc nào (ví dụ, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, kinh tế, công nghệ, xã hội hay luật lệ / quy định), *bản thân* sự thay đổi đã đặt ra cho doanh nghiệp hiện tại những nguy cơ đáng kể.

Mặc dù có thể có lời trong quá khứ, doanh nghiệp không có khả năng tiếp tục lời trù phi chúng có những sáng kiến chiến lược mới, quan trọng. Tương tự, sự thay đổi lớn lao mở ra cơ hội cho một loạt những doanh nghiệp mới. Trong những năm gần đây, các thị trường mới và ngành mới đã được tạo dựng, gần như từ số không. Đối diện với biến động môi trường như vậy, các tổ chức phải đưa ra sự lựa chọn then chốt về nơi đầu tư các nguồn lực khan hiếm của doanh nghiệp, bởi vì rất có thể sức ép đòi tăng giá trị cho cổ đông sẽ dẫn đến tốc độ thay đổi nhanh chóng hơn trong danh mục kinh doanh của doanh nghiệp vào những năm tới đây.

Ví dụ: Vào năm 1998, Westinghouse cuối cùng quyết định bỏ các hoạt động kinh doanh công nghiệp còn lại của mình. Từng là nhà sản xuất chế tạo các thiết bị điện lâu đời, lãnh đạo công ty đã quyết định tập trung vào ngành giải trí. Westinghouse đã mua CBS và đổi tên công ty của mình từ Westinghouse sang CBS.

Ở mức độ rộng và chung nhất, doanh nghiệp phải lựa chọn ngành và thị trường. Đây là những quyết định đầu tư then chốt và thường mang tính chiến lược cho toàn bộ công ty, cho các phòng ban riêng lẻ hoặc các đơn vị kinh doanh. Sự lựa chọn thị trường chắc chắn xấp ngang với sự lựa chọn công nghệ và sản phẩm như một trong những quyết định quan trọng nhất của doanh nghiệp. Lựa chọn giữa “sở hữu” một thị trường hay sở hữu một nhà máy, hầu hết các nhà quản lý cao cấp hẳn muốn sở hữu một thị trường. Hơn

nữa, xu thế gần đây về hướng nguồn lực ra bên ngoài nhấn mạnh tầm quan trọng của thị trường so với cơ sở vật chất, mặc dù sở hữu một thị trường tất nhiên là khó khăn hơn sở hữu một nhà máy.

Các tổ chức phải trả lời những câu hỏi sau về danh mục các ngành kinh doanh mà cần phải bao gồm các thị trường sản phẩm trong đó doanh nghiệp sẽ cạnh tranh:

- Những ngành kinh doanh mới nào cần phải thêm?
- Những ngành kinh doanh hiện hữu nào cần tiếp tục nhận đầu tư (và bao nhiêu)?
- Những ngành kinh doanh nào doanh nghiệp phải rút lui?

Để có thể đưa ra mỗi quyết định này một cách tinh tế, thông tin về cơ hội thị trường là then chốt. Tuy nhiên, vì những quyết định này do ban quản lý cấp cao làm, sự đóng góp của marketing cho Nhiệm vụ 1 mang tính cố vấn. Marketing đóng hai vai trò then chốt trong những loại quyết định này: xác định cơ hội và cố vấn cho ban quản lý công ty về những hành động chiến lược được đề nghị.

XÁC ĐỊNH CƠ HỘI

Marketing là chức năng duy nhất của công ty có trách nhiệm rõ ràng là tập trung sự chú ý ra bên ngoài tổ chức. Marketing phải rà soát môi trường để xác định những lĩnh vực mới có cơ hội, thu thập và phân tích dữ liệu thích hợp, và làm cho ban quản lý cấp cao chú ý đến các cơ hội này để quyết định có tiến tới hay không. Rõ ràng điều đơn giản là ta không thể rà soát đủ sâu tất cả mọi thị trường tiềm năng để phát triển chiến lược đúng đắn. Chính do vậy mà qui mô kinh doanh do ban quản lý cấp cao xác định đóng vai trò then chốt ở đây.

CỐ VẤN VỀ NHỮNG HÀNH ĐỘNG CHIẾN LƯỢC ĐƯỢC ĐỀ NGHỊ

Bên cạnh vai trò xác định cơ hội, marketing còn đóng vai trò then chốt là cố vấn trong nhiều quyết định chiến lược cấp công ty đã được đề nghị, ví dụ những quyết định liên quan đến việc mua lại, liên minh chiến lược, hệ thống phân phối mới, tư hữu hóa, và rút lui khỏi thị trường. Không may là những quyết định này thường được làm vì những lý do tài chính với mỗi quan tâm hời hợt về những vấn đề marketing. Điều này xảy ra một phần là vì mặc dù mọi tổ chức có một giám đốc tài chính, chỉ có ít tổ chức có giám đốc marketing. Khi các vấn đề marketing bị bỏ quên hoặc đơn giản là không được tìm hiểu, kết quả có thể sẽ tốn kém.

Ví dụ: Vào năm 1996, AT&T cuối cùng đã từ bỏ cái việc đầy tai họa là mua hãng chế tạo máy tính NCR, hãng này một lần nữa đã trở nên độc lập. Được mua vào năm 1991 với giá 7,84 tỷ đô, nhưng dưới sự sở hữu của AT&T, NCR đã mất gần một nửa giá trị của nó, chưa kể hơn 2 tỷ đô lỗ do hoạt động. Một yếu tố không kém phần quan trọng trong thảm bại này liên quan đến Teradata, một doanh nghiệp chế tạo các máy tính cơ sở dữ liệu đặc biệt đang trở nên quen thuộc với các nhà bán lẻ lớn. Teradata đã dọa ngưng một thỏa thuận cho phép NCR sử dụng công nghệ của Teradata do sợ rằng khách hàng lớn nhất của nó lúc bấy giờ là

AT&T sẽ quay sang NCR. Để duy trì công nghệ này, AT&T đã phải mua Teradata với hơn 500 triệu đô. Có lẽ phân tích sâu (hoặc thậm chí nông) về marketing hẳn đã xác định được vấn đề này.

Ví dụ: Vào năm 1999, AT&T hoàn tất việc bán Language Lines (Những đường ngôn ngữ), một dịch vụ cung cấp phiên dịch thông qua các tổng đài viên đa ngôn ngữ và các đại diện dịch vụ khách hàng. Những nhân viên bán hàng của AT&T đã bày tỏ sự băn khoăn và âu lo về hành động này, bởi vì Language Lines là một yếu tố quan trọng trong việc cung cấp cho khách hàng tiềm năng một gói dịch vụ viễn thông toàn diện.

Thực vậy, đưa ra lời khuyên về những vụ mua lại (hay nắm quyền kiểm soát) có triển vọng là một vấn đề có tính quyết định trong nhiều tổ chức. Những nghiên cứu gần đây đã chứng tỏ rằng hầu hết những vụ mua lại lớn (hơn 100 triệu đô) dẫn đến giảm giá trị cho cổ đông đối với doanh nghiệp đi mua! Mỗi quan tâm về giá trị cho cổ đông dẫn đến lập luận rằng các tổng giám đốc cần nhận được lời khuyên tốt hơn khi tính chuyện mua lại. Quyết định đầu sao cũng sẽ được thực hiện, nhưng chúng cũng nên dựa trên thông tin và phân tích marketing đúng đắn. Rõ ràng là marketing đóng vai trò then chốt trong quá trình ra quyết định, cho dù không nhất thiết lời khuyên quan trọng nào cũng được đón nhận đầy đủ. Hambrick và Hayward đã cho thấy rằng các quyết định mua lại thường được xuất phát từ sự kiêu căng của CEO hơn là từ thực tế khách quan.

Tóm lại, ý chính của nhiệm vụ marketing đầu tiên là bảo đảm phải có lời khuyên sáng suốt, trên cơ sở những nguyên tắc marketing đúng đắn, mỗi khi doanh nghiệp đưa ra các quyết định quan trọng này.

Nhiệm vụ 2: Xác định và nhắm vào các phân khúc thị trường

Trong khi vai trò của marketing liên quan đến việc thay đổi danh mục kinh doanh của doanh nghiệp nhất thiết phải mang tính cố vấn, thì bên trong phạm vi danh mục kinh doanh do ban quản lý cấp cao thiết kế, trách nhiệm rõ ràng của marketing là xác định những khách hàng mà doanh nghiệp phải cố gắng phục vụ. Khái niệm cơ bản này là sự phân khúc thị trường.

Cơ sở căn bản của sự phân khúc thị trường là khái niệm cho rằng trong bất cứ thị trường sản phẩm nào, khách hàng đều có một tập hợp nhu cầu đa dạng. Mặc dù một đề nghị marketing nhắm vào toàn bộ thị trường thỏa mãn nhu cầu khách hàng tới một mức nào đó, nhưng cách tiếp cận “trung bình” như vậy vẫn để nhiều khách hàng không được thỏa mãn và họ quay sang đón nhận những lời đề nghị khác nhắm vào những nhu cầu cụ thể của họ một cách chính xác hơn.

Sự phân khúc thị trường là quá trình tập hợp lại thành nhóm những khách hàng thực sự và tiềm năng trong một thị trường nhằm mục đích hình thành *phân khúc thị trường*. Mỗi phân khúc thị trường được hình thành như thế bao gồm những khách hàng tìm kiếm các tập hợp lợi ích giống nhau với mức độ ưu tiên tương tự. Tuy nhiên, từ phân khúc thị trường này đến phân khúc thị trường khác, khách hàng có những tập hợp nhu cầu khác nhau, và tìm kiếm những tập hợp lợi ích khác nhau.

Trong khi quá trình phân khúc thị trường đưa đến kết quả là hình thành nhiều phân khúc thị trường, *bản thân* quá trình này chẳng đem lại thông tin gì về hành động mà doanh nghiệp phải thực hiện. Ban quản lý phải quyết định nơi nó có thể sử dụng hiệu quả nhất các điểm mạnh của doanh nghiệp và khai thác các điểm yếu của đối thủ cạnh tranh nhằm có thể kết nối tương xứng nhất nhu cầu khách hàng và đề nghị chào hàng của doanh nghiệp. Ban quản lý phải xác định phân khúc hấp dẫn nhất để doanh nghiệp tiếp cận, và mức độ mà doanh nghiệp có thể mang lại những nguồn lực thích hợp để thành công.

Một khi ban quản lý cấp cao đã quyết định doanh nghiệp cần khai thác một thị trường nào đó, thì chất lượng của quá trình phân khúc thị trường và định mục tiêu được xem là then chốt nhất trong mọi nhiệm vụ marketing. Thành công trong việc phân khúc và định mục tiêu là cơ sở để hoạt động có lời. Tương tự, những quyết định phân khúc và định mục tiêu vô hiệu quả có thể dẫn tới những hậu quả nghiêm trọng.

Ví dụ: Boeing, con chim đầu đàn trên thế giới về máy bay phản lực chở khách lớn, đã làm một cuộc thâm nhập tai họa trong 8 năm vào loại máy bay dưới 20 đến 90 chỗ bằng việc mua De Havilland (DH) vào năm 1986. Sản phẩm của DH được bán cho một loại khách hàng khác với những khách hàng truyền thống mà Boeing phục vụ. Vào năm 1992 khi được bán lại cho Bombardier, DH đã lỗ gần 1 tỷ đô do việc chế tạo những chiếc máy bay cánh quạt Dash-8. Ngược lại, vào năm 1996, gia đình Dash-8 đã tăng gấp ba thị phần của nó trong thị trường máy bay cánh quạt lên 35%, chiếm hai phần ba số máy bay bay trong khu vực được bán trên toàn thế giới. Bombardier, công ty chuyên tập trung vào máy bay nhỏ, đã tăng thị phần từ 10% năm 1992 lên 42%.

Nhiệm vụ 3: Xác định phương hướng chiến lược

Trong khi chất lượng của quá trình phân khúc thị trường và sự lựa chọn các phân khúc mục tiêu là then chốt, thì nhiều quyết định chiến lược quan trọng về cách cạnh tranh trong những phân khúc này cũng phải được đưa ra. Như vậy doanh nghiệp phải hình thành những mục đích của mình đối với mỗi phân khúc mục tiêu và đề ra lý lẽ cơ bản biện minh vì sao khách hàng trong mỗi phân khúc sẽ mua sắm từ doanh nghiệp chứ không từ đối thủ cạnh tranh. Trong điều thường được gọi là *những quyết định về định vị*, doanh nghiệp phải phát triển một cách tiếp cận cho mỗi phân khúc thị trường nhằm hình thành một khuôn khổ chung để thiết kế các đề nghị marketing mà nó sẽ mời chào.

Nhưng nhiệm vụ này không chỉ được thực hiện một lần. Khi môi trường thay đổi và loại sản phẩm mà doanh nghiệp cạnh tranh tiến hóa, doanh nghiệp sẽ đối diện với nhiều tình huống liên quan đến tăng trưởng của thị trường và các phân khúc thị trường, và vị trí cạnh tranh của nó. Đối với mỗi tình huống cụ thể, doanh nghiệp phải quyết định, ví dụ, nên giữ thế tấn công hay thế thủ, và nên tối ưu hóa thành quả hoạt động xét theo thị phần, lợi nhuận hay ngân lưu.

Cuối cùng, vì hầu hết doanh nghiệp khai thác nhiều hơn một phân khúc thị trường và nhiều hơn một thị trường, những quyết định quan trọng về hội nhập chiến lược giữa các phân khúc thị trường và các thị trường cũng phải được thực hiện. Một yếu tố quan trọng ở

đây là *quyết định về nhãn hiệu*, một phương tiện nhờ đó khách hàng nhận biết lời mời chào của doanh nghiệp. Trong những năm gần đây, nhãn hiệu đã trở thành tài sản chính của công ty, và chọn nhãn hiệu đã trở thành một chức năng marketing then chốt. Những quyết định marketing nghiêm túc phải được đưa ra liên quan đến việc xây dựng và sử dụng tài sản nhãn hiệu của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ 4: Thiết kế đề nghị marketing

Trong khi Nhiệm vụ 3 tập trung vào những vấn đề phân bổ nguồn lực rộng lớn. Nhiệm vụ 4 quan tâm đến việc thiết kế các đề nghị marketing sao cho khách hàng mục tiêu được chọn lọc sẽ hành động theo cách mà doanh nghiệp muốn. Mặc dù việc mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp thường là mục tiêu cuối cùng, nhưng những hành vi như là bán hàng tích cực, giữ hàng tồn kho, hoặc giới thiệu mạnh mẽ việc mua hàng có thể cũng thiết yếu. Trong một số trường hợp, cần có nhiều hành vi, ví dụ, mua rồi giới thiệu cho những khách hàng tiềm năng khác. Trước khi bắt đầu quá trình thiết kế marketing, doanh nghiệp phải hiểu rõ về khách hàng mục tiêu và những hành vi của khách hàng mà nó tìm kiếm.

Thiết kế tổng thể của đề nghị marketing bao gồm một trọn gói lợi ích toàn bộ. Theo truyền thống, các công cụ để thực hiện nhiệm vụ thiết kế này đồng nghĩa với những yếu tố của hỗn hợp marketing gồm sản phẩm, nơi chốn, xúc tiến, và giá cả, giờ đây thường có thêm dịch vụ.

- Các lợi ích sản phẩm được phân phối để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Chúng được thiết kế vào trong sản phẩm, bao bì, vận vận. Các lợi ích càng lớn (trong tương quan với giá phải trả), càng có cơ hội khách hàng thể hiện hành vi ta mong muốn.
- Các lợi ích nơi chốn (hay địa điểm) liên quan đến sự thuận tiện về thời gian và địa điểm trong việc mua sản phẩm/dịch vụ.
- Xúc tiến, bao gồm cả liên lạc truyền thông đích thân và không đích thân trực tiếp, là phương tiện nhờ đó doanh nghiệp thông báo và thuyết phục khách hàng rằng những lợi ích về sản phẩm, dịch vụ và nơi chốn đang được đề nghị. Tuy nhiên đối với các sản phẩm có nhãn hiệu, truyền thông gia tăng giá trị về và của chính nó, bởi vì sự yên tâm, hình tượng, vị trí xã hội, và sự thỏa mãn liên quan của khách hàng do truyền thông đem lại là một phần không thể thiếu của những gì mà khách hàng mua.
- Giá cả là chi tiêu ròng bằng tiền tệ mà, so với nhận thức của khách hàng về lợi ích được nhận, quyết định giá trị ròng khách hàng được nhận vì đã hành động theo cách được mong muốn.
- Các dịch vụ cung cấp cho khách hàng thường là những yếu tố chủ yếu phân biệt doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh của nó. Dịch vụ có thể được cung cấp bởi nhà chế tạo, một nhà trung gian, hoặc kết hợp cả hai. Chúng có thể được nhận trước hoặc sau khi mua.

Những yếu tố của thiết kế này chứa đựng nhiều mối tương quan. Các lợi ích dự kiến của sản phẩm, dịch vụ, và địa điểm càng lớn, giá càng có thể cao. Thêm vào đó, chính giá cả cũng có thể mang thông tin về những lợi ích được cung cấp: Giá cao có thể hàm ý giá trị cao, trong khi giá thấp có thể hàm ý giá trị thấp. Tất nhiên nếu các lợi ích không cung cấp giá trị khách hàng cao so với đề nghị của đối thủ cạnh tranh mà giá lại đắt thì thị phần sẽ giảm xuống.

Một tập hợp tương quan thứ hai liên quan đến những mục tiêu khách hàng khác nhau. Ví dụ, các khách hàng trung gian thường quan tâm đến những lợi ích như biên lợi

nhuận và mức quay vòng hàng tồn kho. Tuy nhiên, họ cũng cần được bảo đảm rằng sản phẩm sẽ thực sự cung cấp lợi ích để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng cuối cùng (và nhờ vậy tạo ra khối lượng bán bảo đảm mức quay vòng hàng tồn kho). Hơn nữa, mục tiêu khách hàng trung gian có thể đóng vai trò quan trọng trong việc truyền thông với các khách hàng cuối cùng và thuyết phục họ mua sản phẩm.

Nhiệm vụ thiết kế này sẽ phức tạp nếu như doanh nghiệp sẽ chào bán cho nhiều mục tiêu khách hàng trong nhiều phân khúc thị trường. Vì nguồn lực có hạn, giám đốc marketing phải cân nhắc những yếu tố chiến lược như dành bao nhiêu nỗ lực cho mỗi phân khúc thị trường và kết quả khả thi về doanh số bán và lợi nhuận của các phương án hỗn hợp marketing khác nhau. Bởi vì số lượng phương án hỗn hợp marketing có thể sắp xếp cho mỗi một phân khúc thị trường là vô tận, nên ta phải coi việc doanh nghiệp đưa ra những đề nghị giống hệt hoặc tương tự như các đề nghị của đối thủ cạnh tranh là do thiếu óc tưởng tượng hoặc khả năng, trừ trường hợp doanh nghiệp quyết định chiến lược bất chước và làm tốt hơn. Tất nhiên hệ quả chủ yếu là nếu marketing phát huy vai trò của mình thì những sản phẩm “commodity” (“hàng hóa đại trà”) không nhất thiết hiện hữu. Thực vậy, nhiều công ty đã bỏ từ này vì lý luận rằng chỉ riêng việc dùng nó cũng khuyến khích các phương pháp marketing phi sáng tạo.

Mặc dù những người ở vị trí marketing thường chịu trách nhiệm phối hợp các yếu tố của hỗn hợp marketing để tạo ra các đề nghị hấp dẫn khách hàng mục tiêu, nhưng trong gần như tất cả mọi công ty họ không có quyền hành tương xứng. Thiết kế và phân phối một đề nghị đòi hỏi mức độ hợp tác vượt mức bình thường giữa các chức năng khác nhau của doanh nghiệp và điều này nhấn mạnh yêu cầu phải có marketing hợp nhất và sự làm việc theo nhóm.

Sự tách rời giữa nhiệm vụ và quyền hạn có ý nghĩa quan trọng đối với những kỹ năng cần có để quản lý marketing một cách hiệu quả. Để làm điều này người ta phải khuyến khích và thúc đẩy hợp tác giữa nhiều chức năng, thông thường là dựa nhiều vào kỹ năng giao tiếp. Những khó khăn do sự thiếu cân xứng giữa trách nhiệm và quyền hạn gây ra là lý do quan trọng khiến ngày càng nhiều các công ty có một quan điểm rộng hơn về marketing, vốn xem một số nhiệm vụ marketing chiến lược là những nhiệm vụ được hoàn thành tốt hơn bởi ban tổng giám đốc hoặc giám đốc kinh doanh.

Trong khi nhiệm vụ marketing này tập trung vào thiết kế, cũng sẽ hữu ích nếu ta nghĩ về việc thực hiện gần như là một nhiệm vụ thuộc các chức năng khác của tổ chức. Tuy nhiên, sự giao diện giữa thiết kế và thực hiện có thể là nguyên nhân của những vấn đề khó khăn đáng kể về phối hợp giữa marketing và (ví dụ) kỹ thuật, vận hành, hay lực lượng bán hàng. Trọng tâm của marketing chiến lược phải là thiết kế lợi ích – tức những gì khách hàng nhận; ngược lại, kỹ thuật (tức phát triển sản phẩm) và vận hành thường tập trung nhiều hơn vào những đặc tính, tức là những đặc điểm của sản phẩm/dịch vụ cần để mang đến cho khách hàng trọn gói lợi ích. Tiếc thay, trong các công ty hàng tiêu dùng, giám đốc marketing thường ít thành thạo về kỹ thuật, và hồ cách kỹ thuật này chỉ được lập bằng thiện chí. Trong các công ty công nghiệp thì ngược lại, giám đốc giỏi kỹ thuật nhưng lại thiếu kỹ năng marketing.

Nhiệm vụ 5: Đảm bảo sự hậu thuẫn của các chức năng khác

Trong khi bốn nhiệm vụ đầu có bản chất chiến lược, Nhiệm vụ 5 và 6 chủ yếu liên quan đến trách nhiệm hoạt động của marketing. Trong nhiều tổ chức, giám đốc marketing coi Nhiệm vụ 5 là nhằm đảm bảo rằng các chức năng khác trong tổ chức cam kết hỗ trợ đề nghị trọn gói lợi ích do marketing thiết kế. Tuy nhiên, thế giới không đơn giản như vậy, và ở đây chúng ta gặp phải một nghịch lý cơ bản trong cách nhìn truyền thống đối với marketing.

Marketing đòi hỏi hai loại hỗ trợ rất khác nhau – hỗ trợ thiết kế và hỗ trợ thực hiện. Hỗ trợ thiết kế phụ thuộc vào những xem xét về tính khả thi về kỹ thuật, hoạt động và kinh tế trong khi hỗ trợ thực hiện giả định rằng thiết kế đã cố định. Tuy nhiên, trong khi những kết luận của marketing về điều cần thiết và đáng mong muốn để thỏa mãn nhu cầu khách hàng có thể không khả thi trong ngắn hạn, thì một trách nhiệm marketing quan trọng lại là giữ cho tổ chức tập trung vào ước muốn của khách hàng mục tiêu, bất kể trong hiện tại có khả thi hay không. Đây chính là nghịch lý: Một khi marketing chính thức từ bỏ vai trò theo sứ mệnh của mình mà chấp nhận quan điểm thực hiện điều có thể làm, dựa trên năng lực và tài chuyên môn hiện có của doanh nghiệp, thì nó đã không còn thực hiện vai trò quan trọng nhất của mình là thúc đẩy doanh nghiệp tiến hóa để mang lại ưu thế cạnh tranh trong tương lai. Trong khi vai trò này rõ ràng phản ánh một nhiệm vụ lâu dài hơn, sức ép ngắn hạn thường dẫn tới sự đầu hàng và khả năng dễ bị tổn thương trong cạnh tranh về dài hạn.

Thực hiện nhiệm vụ marketing trong khi đối diện với nghịch lý này đòi hỏi sức mạnh vượt bậc. Vì lý do này, các giám đốc marketing giỏi cần định kỳ đổi mới tư duy và cảm xúc. Nó cũng giúp giải thích vì sao giám đốc marketing điều hành giỏi có thể không khó tìm, nhưng giám đốc chiến lược giỏi khá hiếm hoi.

Loại hỗ trợ thứ hai cần để việc thực hiện được thành công. Sự hỗ trợ này thường được mô tả là marketing nội bộ, hay “getting buy-in” (“làm cho người ta bỏ nguồn lực ra để tham gia vào”). Như nói trước đây, trong các tổ chức theo mô hình chức năng, marketing thường có trách nhiệm thiết kế những đề nghị trọn gói lợi ích nhưng ít khi có quyền hạn đối với các chức năng khác trong tổ chức chịu trách nhiệm thực hiện. Tuy nhiên, sự tận tâm của các chức năng và phòng ban khác đối với đề nghị này thì quan trọng, bởi vì đây xích chiến lược chỉ mạnh bằng mối nối yếu nhất của nó. Nếu một chức năng then chốt không đóng vai trò của mình trong khâu thực hiện, nỗ lực của tất cả các chức năng khác có thể trở thành vô ích.

Trong nhiều năm, nghiên cứu quản lý đã chứng tỏ tầm quan trọng của sự tham gia nhằm có được sự cam kết đối với những quyết định quan trọng. Không phải lúc nào người ta cũng nhận thức được rằng một quá trình làm việc chung được phối hợp nhịp nhàng có thể thực sự cải tiến chất lượng của chiến lược. Marketing phải bao hàm quan điểm rộng hơn này, bởi vì sức ép cạnh tranh tăng lên đòi hỏi sự kết hợp và tập trung tất cả nguồn lực của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Nhật Bản nổi tiếng giỏi hơn trong việc đạt được sự phối hợp này, và điều đó giúp chúng cạnh tranh với các doanh nghiệp phương Tây. Chắc chắn rằng cuộc xung đột và đối đầu giữa các phòng ban do “lỗi suy nghĩ cục bộ” đưa đến đã cản trở quá nhiều các công ty Âu châu và Mỹ. Hậu quả là, thời gian quản lý quý báu đã bị sử dụng một cách sai lầm, không dùng để xem xét các cơ hội

và nguy cơ từ bên ngoài mà dùng để chấm dứt cuộc mâu thuẫn nội bộ mang tính hủy hoại.

Những chuyển động về tổ chức gần đây sang quản lý qui trình đã giúp một số doanh nghiệp phát triển phương pháp dùng nhóm xuyên chức năng để giải quyết những vấn đề này, mặc dù những rào cản tiềm tàng giữa các nhóm qui trình này vẫn tồn tại bởi vì bất kỳ hình thức chuyên môn hóa tổ chức nào cũng dẫn đến một mức độ phân biệt nào đó. Bất kể chọn cấu trúc tổ chức đặc biệt nào, việc kết hợp được các đơn vị có trách nhiệm chính thức là điều kiện không thể thiếu để thực hiện thành công; vì những giải pháp về cơ cấu riêng lẻ không giải quyết được vấn đề phối hợp.

Ví dụ: Do phải đối diện với một nguy cơ cạnh tranh mới, một công ty chăm sóc sức khỏe lớn đã quyết định rằng ba trong số các đơn vị kinh doanh của nó phải cùng phát triển chiến lược để hoàn toàn thỏa mãn nhu cầu về nhân lực trong phòng mổ bệnh viện. Mặc dù đồng ý về lý lẽ này, ban quản lý cấp cao ở ba đơn vị không thể thỏa thuận về một chiến lược chặt chẽ và nỗ lực này đành phải bỏ dở.

Việc thực hiện chiến lược thị trường thường là một việc làm phức tạp, đặc biệt đối với các chiến dịch tung ra sản phẩm mới. Những chức năng đòi hỏi sự phối hợp đi từ những yếu tố “băng qua biên giới” liên quan đến môi trường của khách hàng tới những chức năng nội bộ hơn. Những chức năng “băng qua biên giới” có thể bao gồm lực lượng bán hàng, phòng (và đại lý) quảng cáo, dịch vụ khách hàng, kiểm soát tín dụng, và nghiên cứu thị trường; những chức năng nội bộ rất có thể bao gồm điều hành, hậu cần, phát triển sản phẩm, hệ thống thông tin, và nguồn nhân lực. Trong những năm gần đây, mức độ phức tạp đã tăng lên khi mà số lượng ngày càng tăng các chức năng nội bộ kể trên đã được đưa ra hợp đồng với nguồn bên ngoài. Các phương pháp dựa trên nhóm thường giảm nhẹ những vấn đề phối hợp nhưng chúng không loại bỏ yêu cầu phải có kế hoạch chu đáo. Những kỹ thuật làm kế hoạch hệ thống truyền thống như PERT và biểu đồ Grantt giúp được nhiều cho những doanh nghiệp thực hiện các nhiệm vụ phối hợp phức tạp.

Việc thực hiện đặt ra những vấn đề khó khăn đặc biệt trong các tổ chức có mối quan hệ làm việc nội bộ tồi hoặc có những vấn đề hệ thống. Những hệ thống kế hoạch không đồng bộ thì phổ biến một cách đáng ngạc nhiên. Những yếu tố cơ bản của chiến lược thị trường phải có sẵn trước khi phát triển các kế hoạch phối hợp về bán hàng, quảng cáo, xúc tiến hay phân phối. Tuy vậy trong nhiều doanh nghiệp, những hoạt động này hoặc là không được lên kế hoạch, làm kế hoạch không đúng trình tự, hoặc được phát triển một cách độc lập. Trong những trường hợp như vậy, ngay cả khả năng thực hiện thành công cũng bị đe dọa, và gần như không thể đề nghị được một trọn gói lợi ích hợp nhất.

Ví dụ: Một ngân hàng lớn phát triển và quảng cáo rộng rãi nhiều công cụ cho vay tiêu dùng mới. Dự báo của marketing về cầu gần đúng, nhưng số lượng lớn đơn vay hoàn toàn vượt quá hệ thống phê duyệt tín dụng lỗi thời của ngân hàng.

Có lẽ sự khác biệt chủ yếu giữa chiến lược và thực hiện là trong khi chiến lược thường được vạch ra bởi một nhóm ít người thì thực hiện lại bao gồm nhiều thành viên trong tổ chức, từ những người có trách nhiệm liên hệ với khách hàng (ví dụ nhân viên bán hàng và dịch vụ khách hàng) đến những người mà cuộc đời công tác của họ ở sâu trong

công ty hơn. Kết quả là, các vấn đề về nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong marketing. Rõ ràng là doanh nghiệp khó có thể thành công nếu không có một đề nghị marketing được phát triển kỹ lưỡng; và cũng rõ ràng tương tự, một đề nghị được xây dựng sáng suốt cũng sẽ vô giá trị nếu bị thực hiện tồi.

Nhiệm vụ 6: Giám sát và kiểm tra sự thực hiện và thành tích hoạt động

Trong khi Nhiệm vụ 5 có trọng tâm nội bộ, Nhiệm vụ 6 liên quan đến cách giám sát và kiểm tra các hoạt động và thành tích của doanh nghiệp trong thương trường. Mặc dù nhân viên bán hàng, chuyên viên xúc tiến, đại lý quảng cáo là các nhóm thực hiện đề nghị marketing, song trách nhiệm tổng quát về thay đổi và phát triển đề nghị này thuộc về marketing, nơi đảm bảo phải có hệ thống nhạy cảm để tiếp nhận phản hồi từ thị trường.

Về căn bản marketing phải hỏi ba câu sau:

- Những yếu tố của thiết kế đề nghị này có được thực hiện như kế hoạch không?
- Thành tích hoạt động trên thị trường và về tài chính của doanh nghiệp có đạt các mục tiêu đề ra không?
- Có những thay đổi đáng kể trong môi trường khiến cần phải xem xét lại các mục tiêu và chiến lược không?

Nếu marketing xác định một vấn đề về thực hiện thì các bước cần làm khá đơn giản. Tiếc thay, thông thường là hệ thống quản lý lỗi thời hoặc không phù hợp gây ra những vấn đề về thực hiện tuy khó khăn nhưng có thể tránh được. Các hệ thống như lập kế hoạch, đặt mục tiêu, và đền bù có thể có tác động lớn lao. Ví dụ, các mục tiêu được xác định tồi có thể làm cho việc phân bổ nỗ lực không được tối ưu và có tác động không thuận lợi về động cơ đối với nhân viên.

Hệ thống khen thưởng cho lực lượng bán hàng dựa trên khối lượng bán là một ví dụ cổ điển. Thông thường các hệ thống này có một “bánh cóc” gắn sẵn bên trong khiến cho thành công của năm nay đương nhiên dẫn tới mục tiêu cao hơn trong năm sau. Hệ thống ấn định hạn ngạch như thế có thể tốt khi thị trường đang phát triển, nhưng thường gây ra sự bất bình và chán nản khi thị trường bão hòa và giảm sút. Hơn nữa, vì khối lượng bán trên mỗi đơn vị nỗ lực bán hàng thường là dễ đạt đối với những sản phẩm đã có tiếng lâu dài, nên những sản phẩm mới tung ra thường không được ủng hộ đúng mức. Chúng tôi tin rằng nhiều sản phẩm mới thất bại bởi vì nỗ lực *thực tế* ít hơn theo kế hoạch.

Thành tích hoạt động không đạt kế hoạch có thể đòi hỏi phải thu thập và phân tích thêm dữ liệu, cũng như những hành động “sửa sai” thích ứng bằng cách điều chỉnh chiến lược, thay đổi chiến thuật và khi cần thiết điều chỉnh mục tiêu. Hoặc là, nếu như các giả định chủ yếu về môi trường bị vi phạm, thì cần có những thay đổi lớn về mục tiêu và chiến lược.

NHỮNG NGUYÊN TẮC CỦA MARKETING CHIẾN LƯỢC

Những nhiệm vụ của ban quản lý marketing rõ ràng là quan trọng cho việc hiểu vai trò của marketing bên trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều nhà chiến lược quan tâm hơn là cách các nhà quản lý nên làm để thực hiện những nhiệm vụ này. Có bốn nguyên tắc cơ bản để thực hiện thành công công việc marketing. Đó là Nguyên tắc Chọn lọc và Tập trung, Nguyên tắc Giá trị Khách hàng, Nguyên tắc Lợi thế Phân biệt, và Nguyên tắc Hợp nhất.

Nguyên tắc Chọn lọc và Tập trung

Như đã nói ở trên, cố vấn việc chọn lựa thị trường và quyết định phân khúc thị trường mục tiêu phải hướng tới là một trong số những trách nhiệm chủ yếu của marketing. Tuy nhiên, cốt lõi của quá trình quyết định là một nguyên tắc cơ bản về chiến lược thị trường: *Nguyên tắc Chọn lọc và Tập trung*. Tất nhiên nguyên tắc này không giới hạn ở việc phát triển chiến lược marketing mà có ý nghĩa đối với chiến lược nói chung. Thực vậy, kho tàng văn học quân sự tràn ngập hậu thuẫn cho nguyên tắc này. Napoleon đã nói bí mật của chiến lược là sự tập trung hỏa lực vào đúng mặt trận, Von Clausewitz quan niệm rằng cốt lõi của tất cả mọi chiến lược là sự tập trung sức mạnh, và Liddell-Hart nhấn mạnh sự tập trung sức mạnh chống lại chỗ yếu của kẻ thù.

Trong đấu trường marketing có hai khía cạnh tạo nên nguyên tắc Chọn lọc và Tập trung. Thứ nhất, giám đốc marketing phải lựa chọn cẩn thận mục tiêu thị trường (chọn lọc); thứ hai, nguồn lực phải được tập trung vào mục tiêu đó (tập trung). Tất nhiên sự chọn lọc được các nhà quản lý marketing chủ trương rộng rãi, nhưng lại ít khi được thực hiện hơn, bởi vì cuộc chạy theo khối lượng bán rất thường lấn át sự phân xét chiến lược đúng đắn.

Nguyên tắc Chọn lọc và Tập trung nhấn mạnh một vấn đề chủ yếu – đó là nguy cơ ôm đồm quá nhiều và phân tán ảnh hưởng của nguồn lực hạn chế thông qua việc dàn trải chúng vào quá nhiều khả năng thay thế khác nhau. Không có tổ chức nào, dù lớn và thành công đến đâu, có nguồn lực vô tận. Một số quốc gia như Nhật Bản luôn luôn ý thức về nguồn lực hạn chế; sự ý thức này gắn sâu trong văn hóa và lối sống của đất nước này. Những quốc gia khác như Hoa Kỳ và Úc có lịch sử giàu có về nguồn lực và chắc hẳn ít có văn hóa làm những quyết định phân bổ nguồn lực một cách chọn lọc.

Sự phân khúc thị trường, như đã được thảo luận trong Nhiệm vụ 2, là biểu hiện của sự lựa chọn được biết đến nhiều nhất. Tiếc rằng mặc dù sự phân khúc chiếm vị trí đáng kể trong các tài liệu về marketing trong nhiều năm qua, nhưng hầu hết các bài viết tập trung vào phương pháp phân khúc. Những nghiên cứu này quan trọng bởi vì chúng nhấn mạnh vào các phân tích phải làm đối với thông tin thị trường sau khi đã thu thập được, và chúng cũng cung cấp kiến thức mang tính mô tả tốt hơn về thị trường. Tuy nhiên chúng chỉ *cho phép* những quyết định chiến lược tốt hơn, chứ hoàn toàn không *đảm bảo* có được các quyết định này. Vấn đề chiến lược quan trọng không chỉ liên quan đến việc phát triển một phương pháp phân khúc, mà còn tác động vào kết quả bằng cách lựa chọn phân khúc và tập trung nguồn lực (nhắm mục tiêu), đến việc loại bỏ những khả năng thay thế khác. Doanh nghiệp sẽ ít bị nguy cơ đối thủ cạnh tranh bất chước nếu như nó xác định được những cơ hội để phát huy khả năng chuyên biệt của mình, tức những lĩnh vực mà nó có lợi thế vốn có so với đối thủ cạnh tranh.

Bên cạnh việc đảm bảo lợi thế cạnh tranh, thực hiện việc tập trung có thể cho phép doanh nghiệp xem xét các phân khúc của mình sâu hơn và mở ra những cơ hội ẩn giấu. Thực vậy, những vấn đề về cạnh tranh khó khăn nhất mà nhiều doanh nghiệp lớn thường gặp là cạnh tranh với những doanh nghiệp nhỏ hơn nhưng tập trung nguồn lực vào phân khúc thị trường đặc biệt. Sự tập trung này làm cho những “doanh nghiệp tầm thường” tạo được thế cạnh tranh lớn hơn bằng những nguồn lực mỏng hơn khi so với đối thủ cạnh

tranh lớn hơn nhưng lại dàn trải nguồn lực quá mỏng. Tiếc là bản năng theo đàn thường nổi trội trong kinh doanh và thay vì phát huy khả năng chuyên biệt, sự bất chước dẫn tới tình thế ngược lại: Những người đi theo cạnh tranh trên nền tảng được quyết định bởi những người đi trước, nền tảng mà những người đi trước, nếu như khôn ngoan, tạo thuận lợi cho họ.

Tất nhiên một chính sách tập trung cũng có rủi ro. Tập trung nguồn lực hạn chế vào một số cơ hội có nghĩa phải bỏ qua những cơ hội khác. Một số phương án có vẻ hấp dẫn sẽ phải bỏ đi, một số khác sẽ được chọn nhầm. Tuy nhiên, kiểu đánh cược tự bảo hiểm bằng cách phân bổ nguồn lực nhỏ nhoi cho tất cả mọi phương án khả thi chắc chắn sẽ thất bại; trong thị trường cạnh tranh, thất bại thường là đương nhiên. Vì lý do này, một số chuyên gia đã gọi nguyên tắc này là *Tập trung và Nhượng bộ*, nhằm nhấn mạnh rằng không những phải tập trung nguồn lực vào một vài phân khúc mà còn phải nhường những phân khúc khác cho đối thủ cạnh tranh.

Nguyên tắc Giá trị Khách hàng

Nguyên tắc Giá trị Khách hàng rất đơn giản nói rằng thành công trong các phân khúc thị trường mục tiêu liên quan trực tiếp đến khả năng doanh nghiệp cung cấp được cho khách hàng giá trị họ dự kiến. Đây là nguyên tắc cốt lõi để hiểu được nhiệm vụ của giám đốc marketing, đồng thời hướng hoạt động nghiên cứu marketing vào xem xét sâu nhu cầu, ước muốn, ưu tiên và kinh nghiệm của khách hàng. Một hệ quả của nguyên tắc này là mặc dù doanh nghiệp phát triển, sản xuất, phân phối sản phẩm và dịch vụ, song khách hàng chỉ nhận biết giá trị thông qua các lợi ích mà những sản phẩm và dịch vụ này mang lại.

Do vậy những giá trị mà khách hàng mong đợi phải hướng dẫn các quyết định về sản phẩm và đầu tư, và khả năng của doanh nghiệp trong việc cung cấp giá trị cho khách hàng phải là cơ sở cốt yếu để đánh giá thành tích hoạt động của doanh nghiệp. Hiểu biết về khách hàng phải là nền tảng của khuôn khổ chiến lược chung mà trong đó đề nghị marketing được thiết kế và xây dựng cũng như là *chính bản thân* thiết kế đề nghị này. Tuy nhiên sự lựa chọn khách hàng cũng như giả định rằng khách hàng biết nhu cầu và ước muốn của mình sẽ luôn luôn là một vấn đề. Trong những năm gần đây đã có câu hỏi về cả hai vấn đề then chốt này. Thứ nhất, người ta ngày càng hiểu rằng, ít nhất là đối với những công nghệ sản phẩm mới, tập trung quá nhiều vào khách hàng hiện tại có thể ngăn cản doanh nghiệp khỏi những cơ hội có ý nghĩa với khách hàng mới. Thứ hai, ngay cả khi xác định được đúng khách hàng mục tiêu, những nhu cầu và ước muốn mà họ biểu lộ cũng có thể làm ta nhầm lẫn bởi vì sự không chắc chắn lớn lao gắn liền với công nghệ mới. Tuy thế, ta hãy thích ứng với một thành ngữ nổi tiếng của nền chính trị tổng thống Hoa Kỳ vào đầu thập niên 1990: “Ngu ngốc, đó là khách hàng”

Cuối cùng, giá trị mà khách hàng mong đợi không có tính tĩnh, mà tạo thành một mục tiêu động. Khi môi trường thay đổi và khách hàng tích lũy kinh nghiệm sống (hay tổ chức), nhu cầu của họ thay đổi. Kết quả là những giá trị mà họ tìm kiếm cũng thay đổi theo. Những công ty hàng đầu thế giới đầu tư rộng rãi để xác định những nhu cầu và ước muốn đang phát triển của khách hàng, và tiếp tục đưa những kết quả này vào những quyết định về sản phẩm và dịch vụ. Nếu hoàn thành hiệu quả, đề nghị marketing sẽ luôn được

sửa đổi và tăng cường để cho khách hàng nếu không được vui sướng thì cũng được thỏa mãn cao độ với những giá trị mà họ nhận được. Việc không tuân thủ bài học đơn giản này đã đưa một số nhà bán lẻ thành công nhất ở Hoa Kỳ và Anh Quốc – như Sears, K-Mart, Sainsbury's, Marks và Spencer – vào khủng hoảng trong cuối thế kỷ 20.

Nguyên tắc Lợi thế Phân biệt

Nguyên tắc Lợi thế Phân biệt, liên quan chặt chẽ với Nguyên tắc Giá trị Khách hàng, tương đương một cách lỏng lẻo với điều đôi khi được gọi là lợi thế cạnh tranh, đề nghị bán hàng độc đáo (USP) hay “cạnh sắc” và nằm ở trung tâm của mọi chiến lược marketing thành công. Nguyên tắc này nói rằng doanh nghiệp không những phải cung cấp giá trị cho khách hàng mà còn phải làm điều đó tốt hơn đối thủ cạnh tranh. Nói một cách đơn giản, nguyên tắc này khẳng định rằng phương cách để có lợi nhuận cao là cung cấp cho khách hàng thứ họ muốn mà không thể nhận được từ nơi nào khác.

Nói một cách bài bản hơn, lợi thế phân biệt là lợi ích riêng hay một nhóm lợi ích cung cấp cho một nhóm đủ lớn các khách hàng, mà họ trân trọng và muốn trả tiền cho chúng nhưng lại không thể, hoặc tin là không thể, nhận được từ nơi nào khác. Nói cách khác, doanh nghiệp phải dùng những đòn bẩy của hỗn hợp marketing để thiết kế một đề nghị nhằm cung cấp cho một nhóm khách hàng chính đáng về mặt kinh tế những lợi ích họ tìm kiếm mà không được các đối thủ cạnh tranh cung cấp. Nếu doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế phân biệt, nó hẳn có thể đảm bảo được giá cả cao hơn.

Nhiều ý nghĩa được rút ra từ khái niệm cơ bản này. Thứ nhất, nó nhấn mạnh bản chất cạnh tranh của kinh doanh. Chỉ đơn giản cung cấp giá trị bằng cách đáp ứng nhu cầu khách hàng thì không đủ, bởi vì cạnh tranh ngang bằng thường là kết quả cuối cùng. Để có lợi nhuận lâu dài, doanh nghiệp phải xây dựng một đề nghị khác biệt hoặc tốt hơn, *theo cách quan trọng đối với khách hàng*:

Ví dụ: Một trường hợp kinh điển về đạt được lợi thế phân biệt là thành công của Frank Perdue ở thị trường thịt gà tại Bờ Đông Hoa Kỳ mà lúc trước chỉ là một ngành kinh doanh hàng hóa đại trà. Được trang bị với những dữ liệu chứng tỏ rằng vấn đề nghiêm trọng nhất mà khách hàng gặp ở thịt gà là chất lượng không ổn định (không thể biết được cho đến khi mở giấy gói bóng mờ tại nhà), ông ta đã phát triển và thực hiện một thời biểu cho gà ăn tối ưu, rồi mạnh mẽ quảng cáo một chất lượng nhất quán với giá 30% cao hơn giá hàng hóa đại trà. Ông ta đã rất thành công!

Thứ hai, một số “lợi thế phân biệt” tốt hơn các lợi thế khác bởi vì chúng khó sao chép hơn. Vì lý do này, nhiều nhà sản xuất thích những lợi thế phân biệt dựa trên sản phẩm. Tuy nhiên, những yếu tố khác của hỗn hợp marketing như mối quan hệ lâu dài, sản phẩm dễ tìm, những thông điệp, và dịch vụ có thể ít chịu sự đối chọi trong cạnh tranh hơn. Hơn nữa, lợi thế cạnh tranh dựa trên quy trình sản xuất có thể tồn tại lâu hơn lợi thế cạnh tranh dựa trên sản phẩm, và một lợi thế dựa trên quy trình tổ chức, ví dụ một hệ thống phân phối phụ tùng, có thể còn tốt hơn. Cuối cùng, lợi thế cạnh tranh dựa trên con người và quy trình nhân lực như mối quan hệ với khách hàng, các kỹ thuật viên đủ năng lực, và nền văn hóa sẵn sàng-phục vụ, có thể còn tồn tại lâu dài hơn.

Thứ ba, bất kể lợi thế phân biệt vô vẻ vững vàng như thế nào thì cuối cùng nó cũng bị xói mòn bởi hoạt động cạnh tranh. Do vậy, giám đốc marketing phải nhận ra rằng duy trì lợi thế phân biệt là một thách thức liên tục và sự tìm kiếm điều mới mẻ phải tiếp diễn không ngừng. Để quản lý thị trường một cách chiến lược, người giám đốc phải lên kế hoạch trước bằng cách cung cấp tài chính cho một loạt các chương trình phát triển nhằm duy trì lợi thế qua thời gian. Lý tưởng là doanh nghiệp phải giữ một lợi thế phân biệt tiềm năng “sẵn trên kệ,” sẵn sàng để cắt con át chủ bài của đối thủ cạnh tranh khi cần thiết. Thực vậy, lợi thế phân biệt thực sự của doanh nghiệp có thể không tồn tại ở những hành động cụ thể trên thương trường làm cho nó có thể đi trước trong quá trình cạnh tranh trong một thời gian, mà tồn tại ở khả năng nó có thể tạo dựng qua thời gian một loạt những lợi thế phân biệt bằng cách sử dụng những công cụ khác nhau mà giám đốc marketing đã có.

Thứ tư, chủ động theo đuổi việc xây dựng và tái tạo lợi thế phân biệt đòi hỏi doanh nghiệp phải liên tục sẵn lòng coi đề nghị của mình là lỗi thời. Quá trình tháo rời cái cũ để xây dựng cái mới là cái giá để giữ vững vị trí lãnh đạo thị trường. Đáng tiếc là ở điểm này nhiều doanh nghiệp lớn lại có một quá trình tồi bởi vì nhóm người ủng hộ về mặt chính trị những đề nghị hiện hành quá mạnh. “Nếu không vỡ thì đừng hàn gắn” thường là một suy nghĩ mạnh mẽ. Một cổ văn của hãng McKinsey tin rằng sáng kiến đương nhiên bị thách thức.

Cuối cùng, không phải tất cả mọi sự khác biệt đều đưa đến lợi thế; thế giới kinh doanh đó đây vẫn có những nỗ lực thực sự khác biệt nhưng thất bại. Những khác biệt trong đề nghị phải tạo ra những lợi ích mà khách hàng mục tiêu thực sự trân trọng trước khi ta có thể nói một cách tin tưởng rằng đã đạt được lợi thế phân biệt.

Nguyên tắc Hợp nhất

Nguyên tắc Hợp nhất chi phối sự thành công hay thất bại của tất cả mọi nỗ lực đã được thảo luận. Nguyên tắc này nói rằng để đảm bảo thành công, tất cả mọi yếu tố trong thiết kế và thực hiện phải được kết hợp và phối hợp cẩn thận. Như đã nói ở trên, sự tương đồng với dây xích là một phép ẩn dụ mạnh mẽ về quản lý marketing. Ví dụ, quảng cáo tồi có thể làm hỏng cả một sản phẩm lẽ ra sẽ tuyệt hảo, tài liệu xúc tiến chậm trễ có thể đưa chiến dịch tung sản phẩm ra thị trường tới chỗ thất bại, và định giá không đúng mức có thể gây tai họa cho dự báo về doanh số bán.

Ví dụ: Vào năm 1998, tạp chí *New York Magazine* lên kế hoạch một đợt khuyến mãi cung cấp tạp chí miễn phí cho khách hàng trong sáu tuần; rồi sau đó họ sẽ được mời đặt báo dài hạn. Đáng tiếc là, yêu cầu đặt báo lại đến *trước khi* tuần lễ biếu tạp chí thứ nhất bắt đầu.

Trong khi hầu hết các nhà lãnh đạo đồng ý trên nguyên tắc nhu cầu cần có một kế hoạch và chiến lược được hợp nhất cẩn thận, trong thực tế đạt được sự hợp nhất đó thì khó khăn. Những vấn đề thường xuất phát từ việc các chức năng hoặc phòng ban khác nhau bất đồng về thứ tự ưu tiên, và việc nhận được những thông điệp mơ hồ từ ban quản lý cấp cao. Kết quả là một mớ hỗn độn được đề nghị, hoặc một đề nghị bị pha tạp bởi nền chính trị liên hiệp tồn tại trong nhiều năm, khiến cho một trọn gói lợi ích hợp nhất không

thể ra đời. Một nhà quản lý cấp cao một bộ phận thuộc một công ty đa quốc gia nổi tiếng mô tả việc quản lý sắp tới của ông bằng cách nói, “Đã có quá nhiều năm các đơn vị kinh doanh đấu với công ty, quá nhiều năm chế ngự đấu với tin cậy, quá nhiều năm hoạt động riêng lẻ, quá nhiều năm thao túng thực tế để phục vụ lợi ích cá nhân, và quá nhiều năm bảo vệ đất đai nội bộ bằng cái giá của thị phần và vị trí trên thị trường.”

Ví dụ: Trong một cuộc hội thảo tại một công ty máy tính lớn của Hoa Kỳ, một trong các tác giả nhận thấy một phòng dự báo doanh số bán lại báo cáo cho giám đốc sản xuất. Khi được hỏi về vị trí tổ chức khá bất thường này, đặc biệt là vì sao nhóm dự báo doanh số bán không nằm trong phòng bán hàng hoặc marketing thì giám đốc sản xuất trả lời, “Vâng, họ cũng có một nhóm. Nhưng chúng tôi không thể tin một lời họ nói, vì vậy chúng tôi phải có riêng của mình để lên lịch sản xuất!”

Ví dụ: Một đơn vị kinh doanh của một hãng lớn nhập khẩu thiết bị điện tử dùng chung các nhân viên bán hàng của một đơn vị bạn lớn hơn cho một phần dòng sản phẩm của mình. Ban quản lý của đơn vị bạn không cho số nhân viên dùng chung và giám đốc bán hàng tham dự hội nghị chiến lược hàng năm của đơn vị kinh doanh!

Sự hợp nhất có nhiều khả năng đạt được nhất trong các tổ chức có một quan điểm đối ngoại toàn công ty. Những giá trị được chia sẻ về một niềm tin chung rằng doanh nghiệp phải tập trung phục vụ khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh có thể làm tăng nhận định theo lẽ thường về mục đích trong một thế giới cạnh tranh cao độ. Đạt được sự hợp nhất đòi hỏi phải có sự thống nhất về các ưu tiên và sự phát triển mối quan hệ làm việc gần gũi và hợp tác giữa tất cả những người thiết kế và thực hiện đề nghị. Sự thống nhất này dễ đạt được hơn nhiều với những giá trị được chia sẻ. Đối với những doanh nghiệp được tổ chức theo chức năng, có thể cần đổi mới tổ chức để thúc đẩy hợp tác giữa các chức năng. Nếu một sự tương đồng với bên quân sự thì hữu ích, tuy không đáng khích lệ. Một trong những nhà phân tích chiến lược nổi tiếng của Hoa Kỳ đã lập luận rằng không thể có cái gọi là chiến lược cho một binh chủng của lực lượng vũ trang. Tuy nhiên mãi đến Chiến tranh Vùng Vịnh thì các binh chủng khác nhau mới tập hợp dưới một cơ cấu chỉ huy thống nhất, lần đầu tiên trong một chiến dịch lớn. Sáng kiến kết hợp này cho phép làm các cuộc hành quân đã đưa cuộc chiến đến chỗ kết thúc nhanh chóng.

Thiết kế chiến lược thị trường phải được hoàn tất với những hạn chế nghiêm ngặt; một khi đã thống nhất về những yếu tố then chốt về sự chọn lọc và tập trung, giá trị khách hàng và lợi thế phân biệt, nhiều khía cạnh của đề nghị phải theo những giới hạn khá hẹp. Thực vậy, từ quan điểm của khách hàng, quan trọng là sự hợp nhất này phải diễn ra để đảm bảo giá trị được tạo dựng và phân phối. Một khi đã hoàn tất thiết kế, doanh nghiệp phải chắc chắn có các hệ thống quản lý (đặc biệt, nhưng không phải là chỉ riêng hệ thống lập kế hoạch), cơ cấu tổ chức, và kế hoạch hành động nhằm đảm bảo sự thực hiện thành công thiết kế hợp nhất đó. Phải tiến hành rất nhiều việc lập kế hoạch chi tiết để đảm bảo thành công trên thương trường; việc lập kế hoạch này vạch ra phương hướng và định thời gian cho các hoạt động marketing, mà theo phân tích cuối cùng, đó chính là biểu hiện cụ thể duy nhất của những chiến lược và kế hoạch marketing.

BỔ CỤC CÁC CHƯƠNG

Để xem xét sâu chủ đề *Quản lý Marketing trong Thế kỷ 21*, phần trình bày được chia làm 4 phần: I. “Marketing và Doanh nghiệp,” II. “Những Điều Cơ bản về Marketing Chiến lược,” III. “Những Nhiệm vụ của Marketing,” và IV. “Phương hướng Tương lai.” Ngoài chương giới thiệu này, phần “Marketing và Doanh nghiệp” còn có các chương về sự thay đổi môi trường và ý nghĩa của nó, và về doanh nghiệp hướng ra bên ngoài.

Chương 2, “Mệnh lệnh Môi trường,” thảo luận tác động của sự thay đổi môi trường đối với doanh nghiệp nói chung và công việc marketing nói riêng. Thảo luận này về những yếu tố ảnh hưởng đến mối liên hệ giữa công ty và khách hàng về logic sẽ đưa ta đến việc đưa ra lý lẽ biện minh cho sự thay đổi về tổ chức hướng đến một công ty tập trung ra bên ngoài nhiều hơn, trong đó cấp quản lý tập trung nỗ lực của mình ra bên ngoài hơn là ở bên trong. Lý lẽ này được phát triển trong Chương 3, “Doanh nghiệp Hướng ra Bên ngoài.”

Phần hai của cuốn sách, “Những Điều Cơ bản về Marketing Chiến lược” đặt nền móng để phát triển chiến lược thị trường. Chương 4, “Khách hàng,” và Chương 5, “Đối thủ Cạnh tranh và Những Đơn vị Hỗ trợ”, tập trung vào 4 C: khách hàng (consumer), đối thủ cạnh tranh (competitor), đơn vị hỗ trợ (complementer) và công ty (company). Chương 4 tập trung chủ yếu vào khách hàng, cả người tiêu dùng lẫn tổ chức. Chương 4 bắt đầu bằng việc thảo luận một loạt các vấn đề của việc xác định khách hàng, rồi chuyển sang quá trình quyết định khách hàng, tập trung đặc biệt vào giá trị mà khách hàng mong đợi và hành vi mua sắm của khách hàng. Chương 5 thảo luận các loại cạnh tranh mà doanh nghiệp đương đầu và xem xét những yếu tố cơ bản làm cơ sở cho việc phân tích chiến lược về các đối thủ cạnh tranh khi so sánh với công ty, và việc hiểu cấu trúc thị trường. Chương 5 cũng giới thiệu một thực thể ít được bàn đến – những đơn vị hỗ trợ, tức những tổ chức mà số lượng bán của chúng có thể ảnh hưởng tích cực đến số lượng bán của doanh nghiệp.

Phần thứ ba và là phần dài nhất của cuốn sách, Các Nhiệm vụ của Marketing, được sắp xếp xoay quanh sáu nhiệm vụ của marketing đã giới thiệu trên đây trong chương này. Chương 6, “Xác định Cơ hội để Tạo ra Giá trị cho Cổ đông” tập trung vào Nhiệm vụ 1, Quyết định và Đề xuất Thị trường nào phải Xem xét. Chương này thảo luận hai yếu tố then chốt để tạo ra giá trị cho cổ đông: đảm bảo tăng trưởng có lời và tăng mức lời. Chương 6 cũng phát triển khuôn khổ để xây dựng một chiến lược tăng trưởng, đặt ra tiêu chuẩn để đánh giá cơ hội tăng trưởng, và lựa chọn phương pháp thực hiện. Ngoài ra, nó xác định một loạt phương án cải thiện mức lời trong kinh doanh hiện tại. Nhiệm vụ 2, Xác định và Nhắm vào Các Phân khúc Thị trường, được trình bày trong Chương 7, “Phân khúc Thị trường và Định Mục tiêu”. Ba đề tài cơ bản trong chương này: phương pháp tập hợp khách hàng thành phân khúc thị trường (đơn vị cơ bản để phát triển chiến lược thị trường); các đặc điểm của các phân khúc có ý nghĩa; và quá trình định mục tiêu mà qua đó doanh nghiệp quyết định các phân khúc nào phải xem xét.

Nhiệm vụ 3, Xác định Phương hướng Chiến lược, gồm có 4 chương. Chương 8, “Chiến lược Thị trường: Lực Hợp nhất,” đưa ra khái niệm về chiến lược như là một lực hợp nhất cơ bản dẫn dắt sự thực hiện không chỉ hỗn hợp marketing mà cả những chương trình hoạt động chức năng khác. Chương 8 cũng phát triển khá sâu những yếu tố then chốt của một chiến lược sản phẩm/ thị trường. Các Chương 9 và 10 tập trung vào khía cạnh

cạnh tranh của chiến lược bằng cách dùng phương pháp tình huống để phân tích những phương án chiến lược mà doanh nghiệp có trong các tình hình cạnh tranh khác nhau. Chương 9, “Chiến lược Thị trường Cạnh tranh Trong Giai đoạn Giới thiệu và Tăng trưởng,” tập trung vào các giai đoạn giới thiệu và tăng trưởng của vòng đời sản phẩm, và Chương 10, “Chiến lược Thị trường Cạnh tranh Trong Giai đoạn Bão hòa và Suy giảm,” tập trung vào các giai đoạn bão hòa và suy giảm. Chương 11, “Quản lý Nhân hiệu” xem xét chủ đề ngày càng quan trọng hơn là phát triển và quản lý vốn nhân hiệu, cũng như xem xét chủ đề mới hơn nhưng có lẽ quan trọng hơn là vấn đề vốn khách hàng.

Thiết kế Đề nghị Marketing, Nhiệm vụ 4, được nghiên cứu trong bảy chương và tập trung vào cái thường được đặt tên là 4 P và 1 S (sản phẩm – product, nơi chốn – place, giá cả – price, xúc tiến – promotion, và dịch vụ – service). Đây cũng còn được gọi là hỗn hợp marketing và phải được hợp nhất để hỗ trợ và phân phối cho khách hàng những lợi ích đã hứa hẹn. Chương 12, “Quản lý Dòng Sản phẩm,” tập trung vào việc quản lý thành phần của dòng sản phẩm, chủ yếu so sánh phương pháp danh mục chiến lược với phương pháp phân tích tài chính truyền thống. Những vấn đề được xem xét bao gồm bề rộng dòng sản phẩm (kể cả những đánh đổi giữa tăng nhanh sản phẩm và đơn giản hóa dòng sản phẩm), kéo dài cuộc đời sản phẩm, kết thúc sản phẩm, thay thế sản phẩm, thị trường cấp hai, và những vấn đề luật pháp và đạo đức kể cả an toàn và đóng gói sản phẩm, và tiêu hủy sản phẩm. Chương 13, “Phát triển Sản phẩm Mới”, thảo luận những yếu tố thành công của các công ty đổi mới, mối quan hệ giữa marketing và đổi mới, và những phương cách khác nhau để doanh nghiệp xử lý thách thức về sáng tạo. Chương này kết thúc bằng cách mô tả qui trình cổ điển về phát triển sản phẩm mới và trình bày cách thức mà qui trình này đang thay đổi.

Chương 14, “Truyền thông Marketing Hợp nhất,” vạch ra khuôn khổ cho việc truyền thông hợp nhất, sau đó tập trung vào truyền thông không đích thân trực tiếp, đặc biệt là quảng cáo. Chương 15, “Hướng dẫn và Quản lý Nỗ lực Bán hàng Thực địa”, xem xét những nỗ lực bán hàng đích thân trực tiếp. Chương này vừa phát triển các yếu tố của chiến lược bán hàng vừa thảo luận một loạt những vấn đề về tổ chức phải được xử lý để chiến lược bán hàng có thể được thực hiện như kế hoạch. Trong chương 16, “Những Quyết định Phân phối,” trọng tâm chuyển sang việc cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ vào lúc và tại nơi mà họ muốn. Chương này tập trung vào lựa chọn và quản lý mối quan hệ marketing – kênh phân phối, một lãnh vực có nhiều đổi mới.

Trong những năm gần đây, khi chất lượng sản phẩm được cải tiến toàn diện, dịch vụ khách hàng tiên và hậu mãi ngày càng trở thành một vũ khí cạnh tranh quan trọng và là một phương tiện hùng mạnh để phân biệt đề nghị của doanh nghiệp với đề nghị của đối thủ cạnh tranh. Đề tài này được xem xét trong Chương 17, “Quản lý Dịch vụ và Dịch vụ Khách hàng,” nơi thảo luận tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng trong việc gìn giữ và làm hài lòng khách hàng cũng như thảo luận những hậu quả tiêu cực xảy ra khi những cuộc tiếp xúc để làm dịch vụ bị quản lý tồi. Chương này kết thúc với quan điểm vì sao lợi thế dịch vụ thường có thể tồn tại lâu hơn lợi thế công nghệ. Cuối cùng, Chương 18, “Quản lý Giá cả và Giá trị,” tập trung vào định giá, một lĩnh vực thực hiện có tác dụng đòn bẩy lớn lao đối với doanh thu và lợi nhuận. Những vấn đề về chiến lược định giá và chiến thuật để thực hiện quyết định định giá sẽ được xem xét.

Nhiệm vụ 5, Đảm bảo Hậu thuẫn từ các Chức năng Khác, được nghiên cứu trong Chương 19, “Đảm bảo cho Đề nghị Marketing được Thực hiện như Kế hoạch.” Chương này thoát đầu khảo sát sự tương phản giữa marketing như là một chức năng và marketing như là một triết lý, sau đó phát triển một hệ thống đánh giá, chẩn đoán, thiết kế và thực hiện để đảm bảo cho doanh nghiệp thực sự trở thành hướng ra bên ngoài và hướng vào khách hàng. Các hình thức tổ chức chính thức và phi chính thức hiện đang được phát triển để thay thế phương pháp lâu đời về tổ chức marketing sẽ được thảo luận.

Chương 20 “Giám sát và Kiểm tra Sự Thực hiện và Thành tích Hoạt động” kết thúc việc thảo luận các nhiệm vụ của marketing bằng cách tập trung vào Nhiệm vụ 6 có cùng tên. Chương này thảo luận những phương cách đảm bảo cho nỗ lực marketing được thực hiện như dự định và kết quả mong muốn sẽ đạt được.

Phần IV. Những Phương hướng Tương lai, gồm một chương và một hậu chương. Chương 21, “Marketing và Internet” thảo luận phương cách Internet đang ảnh hưởng đến mô hình marketing hiện hành. Cuối cùng, hậu chương vẫn tất xét xem xét các phương hướng trong đó thực hành marketing có thể phát triển.

Vào cuối mỗi chương, phụ lục chương sẽ liệt kê địa chỉ Web của những công ty và nhãn hiệu được nhắc đến trong chương. Phụ lục sách cung cấp tài liệu về phân tích tài chính cho các quyết định marketing. Tài liệu này là căn bản đối với bất kỳ sinh viên marketing nghiêm túc nào và chắc chắn là nên được tiêu hóa hoàn toàn trước khi đọc Chương 18, “Quản lý Giá cả và Giá trị.”

TÓM TẮT

Bốn phần, 21 chương, hậu chương, và phụ lục đề ra một khuôn khổ toàn diện cho marketing trong thế kỷ 21. Trong khi chúng bao quát những khuôn khổ thực và đã được thể nghiệm, chúng cũng tổng hợp những phát triển mới đang làm thay đổi cục diện thực hành marketing. Trong một thời đại mà thu hút và gìn giữ khách hàng là quan trọng hơn bao giờ hết nhưng cũng khó khăn hơn bao giờ hết, và trong đó những thách thức cạnh tranh đang tăng lên sâu rộng, doanh nghiệp sẽ chỉ sống còn, phát triển và cung cấp giá trị cho cổ đông khi mà chúng thay đổi đáng kể triết lý và cách thực hành marketing của mình.

Chương 1 đề ra sáu nhiệm vụ marketing, và bốn nguyên tắc để dựa trên đó xây dựng chiến lược marketing. Trong chừng mực các nhà thực hành marketing hiểu thấu đáo những nhiệm vụ và nguyên tắc này, và hết lòng thực hành chúng, họ sẽ cải thiện được cơ hội tổ chức của họ sẽ sống còn, phát triển và giá trị cho cổ đông sẽ được tăng cường.

Bằng cách học marketing với sự trợ giúp của tài liệu này, bạn sẽ được trang bị vững vàng để sống còn và thăng tiến trong nghề nghiệp của mình như là những nhà marketing, chủ tịch và tổng giám đốc.

QUAN ĐIỂM ĐANG THAY ĐỔI

Như đã thảo luận trên đây, mỗi chương sẽ trình bày sự phân biệt giữa “Cách Cũ” so với “Cách Mới” như là một phương tiện nắm bắt một số vấn đề chính được xem xét trong chương.

Cách Cũ	Cách Mới
Sự sống còn của tổ chức là mục tiêu chính của doanh nghiệp	Giá trị cho cổ đông là mục tiêu chính của doanh nghiệp
Marketing chỉ là một chức năng	Marketing là một triết lý đồng thời là một chức năng
Lợi nhuận kế toán	Giá trị cho cổ đông
Quản lý tình trạng hiện hữu	Quản lý sự thay đổi
Sức mạnh của người bán	Sức mạnh của khách hàng
Sức mua không tùy ý	Sức mua tùy ý
Tách biệt giữa chủ sở hữu/nhà quản lý	Sự kết hợp giữa chủ sở hữu/nhà quản lý
Sự nổi trội của thị trường sản phẩm	Sự nổi trội của thị trường vốn
Khách hàng là “cần thiết”	Khách hàng là “tài sản then chốt”
Chấp nhận mọi yêu cầu đặt hàng	Lựa chọn khách hàng
Một phòng ban tiếp thị	Doanh nghiệp tiếp thị
Marketing là quá trình một chiều	Marketing là quá trình tương tác
Nhà cung cấp lựa chọn những phương án	Khách hàng lựa chọn những phương án

CÂU HỎI NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

1. Giải thích mối quan hệ giữa thành tích hoạt động của doanh nghiệp trong thị trường sản phẩm và trong thị trường tiền tệ.
2. Bạn có đồng ý là thực hành marketing sẽ phải thay đổi không? Tại sao có hoặc tại sao không?
3. Các tác giả trích dẫn những bài viết của Peter Drucker để hậu thuẫn cho quan điểm của mình về vai trò của marketing trong doanh nghiệp. Bạn có thể nêu các nhà quản lý khác có lập trường tương tự (hoặc khác biệt) không?
4. Hãy giải thích những thay đổi về cơ cấu trong các nền kinh tế tiên tiến đã tạo ra lý lẽ kinh tế biện minh cho marketing?
5. Hãy thảo luận sự phân biệt giữa marketing như là một triết lý và marketing như là một phòng ban chức năng.
6. Những ý nghĩa về tổ chức của việc xem marketing là triết lý hơn là một phòng ban chức năng?
7. Vì sao một doanh nghiệp có thể từ chối một yêu cầu đặt hàng?
8. Hãy giải thích khái niệm khách hàng là tài sản theo ý nghĩa tài chính.
9. Các nhà quản lý sẽ phải đương đầu với những thách thức nào khi marketing trở thành quá trình tương tác?
10. Vì sao các quyền lợi của nhà quản lý và cổ đông đôi khi khác nhau? Sự khác biệt này có thể có tác động gì đến khách hàng của doanh nghiệp?
11. Hãy thảo luận những hàm ý của câu nói, “Doanh nghiệp tiếp thị, chứ không phải phòng ban.”
12. Nêu 3 ví dụ về các công ty mà bạn tin là doanh nghiệp tiếp thị, và 3 doanh nghiệp mà phòng ban tiếp thị.

13. Hãy nêu minh chứng bằng tài liệu về sự dịch chuyển từ sức mạnh của người bán sang sức mạnh của người mua trong 3 thị trường sản phẩm mà bạn quen thuộc.
14. Hãy biện luận cho lý do vì sao làm tốt marketing sẽ đem lại lợi nhuận cao hơn cho cổ đông.
15. Giải thích vì sao bán hàng khác với marketing.

Bạn sẽ tiếp cận nhiệm vụ xác định ảnh hưởng của Internet đối với việc thực hành marketing như thế nào?