

MỐI QUAN HỆ GIỮA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP

PGS.TS. VŨ TRÍ DŨNG

Đại học Kinh tế Quốc dân

TH.S. HOÀNG TIẾN THANH

Công ty Top cargo

Trong nền kinh tế thị trường, để phát triển một cách bền vững, các doanh nghiệp cần phải xác lập và thực hiện thành công chiến lược kinh doanh mà trọng tâm là chiến lược marketing.

Mặc dù nhận thức của các doanh nghiệp về marketing đã có những thay đổi rất tích cực nhưng việc vận dụng marketing còn chưa như mong muốn.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả của quá trình vận dụng marketing trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, cần thấy rõ mối quan hệ giữa 2 cấp chiến lược này. Điều này cũng cho phép làm tăng khả năng phối hợp giữa các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh.

Bài viết này tập trung nghiên cứu về chiến lược marketing của doanh nghiệp trong mối quan hệ với chiến lược kinh doanh.

Theo Jauch and Glueck, chiến lược là một kế hoạch duy nhất, chung và liên kết. Nó gắn các ưu thế chiến lược của một doanh nghiệp với những thách thức của môi trường kinh doanh. Chiến lược phải đảm bảo cho doanh nghiệp đạt được các mục tiêu cơ bản của mình thông qua việc thực hiện và triển khai các hoạt động thích ứng.

Mintzberg (1988) chia chiến lược thành 4 yếu tố, 4P, bao gồm:

- Kế hoạch (Plan): chuỗi hoạt động đồng bộ hướng tới việc thực hiện các mục tiêu
- Hoàn cảnh (Posture): vị trí mà doanh nghiệp muốn chiếm lĩnh trong môi trường
- Triển vọng (Perspective): cách nhìn thế giới của các thành viên tổ chức
- Mô hình (Pattern): các ý định đối với cạnh tranh trong chiến lược làm nảy sinh hành vi của tổ chức

Một cách khái quát, chiến lược là tập hợp các quyết định và các hoạt động liên quan đến việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ các nguồn lực nhằm đạt được các mục tiêu đã xác định. Nó trả lời 3 câu hỏi: đang ở đâu?, muốn đi tới đâu? và làm thế nào đi tới đó?

Trách nhiệm trả lời các câu hỏi trên không chỉ thuộc về Ban Giám đốc doanh nghiệp mà còn là trách nhiệm của lãnh đạo các cấp khác. Thông thường, người ta chia chiến lược của một doanh nghiệp thành 3 cấp với những nhiệm vụ và trách nhiệm khác nhau.

Cấp cao nhất là chiến lược công ty (Corporate Strategy). Chiến lược này do Ban giám đốc chịu trách nhiệm xây dựng với mục đích làm rõ xem doanh nghiệp muốn hoạt động ở đâu thông qua việc xác định các lĩnh vực hoạt động kinh doanh (đôi khi không đồng nhất về sản phẩm và thị trường). Đó chính là các hoạt động cần quản lý. Nói cách khác, chiến lược công ty đề cập đến việc xác định và lựa chọn 1 hay nhiều lĩnh vực kinh doanh (đơn vị kinh doanh chiến lược – Strategy Business Unit) cũng như việc quản lý các danh mục đầu tư đó (Portfolio Management)

Chiến lược kinh doanh (Business Strategy) là cấp thứ hai được xác lập bởi những người phụ trách các hoạt động chiến lược hay các lĩnh vực kinh doanh (ngành nghề). Loại chiến lược này được áp dụng trong một thực thể đồng nhất về các đặc tính sản phẩm (tương tự hoặc bổ sung) và thị trường (người tiêu thụ có hành vi giống nhau) và về cạnh tranh (nhóm cạnh tranh mà doanh nghiệp đương đầu). Trên thực tế, chiến lược kinh doanh chỉ áp dụng cho một lĩnh vực kinh doanh hay một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU).

Cấp cuối cùng là chiến lược chức năng (Function Strategy). Đó là chiến lược của các bộ phận chức năng như quản lý nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính và marketing. Với các chiến lược này, doanh nghiệp xác định các phương tiện/nguồn lực cần thiết và có thể sử dụng để đương đầu với

cạnh tranh và đó chính là cơ sở của chiến lược kinh doanh. Nói cách khác, thông qua các chiến lược chức năng, doanh nghiệp xác định và phát triển lợi thế cạnh tranh của mình: hoặc là lợi thế chi phí thấp (cơ sở để cạnh tranh bằng giá), hoặc là lợi thế khác biệt hóa (cơ sở để cạnh tranh phi giá cả).

Xét về phạm vi, chiến lược kinh doanh rộng hơn chiến lược marketing. Chiến lược kinh doanh áp dụng cho 1 đoạn chiến lược – kết quả của quá trình phân đoạn chiến lược của doanh nghiệp. Trong khi đó, chiến lược marketing bao gồm quá trình phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, định vị sản phẩm trên thị trường và các hoạt động marketing hỗn hợp cho đoạn (hay các đoạn) thị trường mục tiêu.

Phân đoạn chiến lược dựa vào việc phân tích khả năng đòi hỏi cần thiết để có được sức cạnh tranh trong một đoạn nhất định. Nó hướng tới việc phân chia các hoạt động sao cho có thể phân bổ một cách tối ưu nhất các nguồn lực như tài chính, lao động... Nhờ có phân đoạn chiến lược, doanh nghiệp có thể “thiết kế” một bản đồ các hoạt động cho phép phối hợp tốt nhất các nguồn lực, giảm bớt mâu thuẫn giữa các đơn vị khác nhau. Tuy nhiên cần thiết phải phân biệt phân đoạn chiến lược và phân đoạn marketing mặc dù tiếp cận marketing cũng bắt nguồn từ mối quan tâm đến cạnh tranh.

Mục tiêu của phân đoạn marketing là cho phép người sản xuất tối ưu hoá các hoạt động thương mại đối với nhóm khách hàng mục tiêu. Phân đoạn marketing tập trung chủ yếu về phương diện thương mại và xem nhẹ các nhân tố quan trọng khác đặc biệt là công nghệ. Hơn nữa, nó chỉ quan tâm đến các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và không đề cập đến cạnh tranh trong thời kỳ trung hạn và dài hạn.

Mặc dù có sự khác biệt nhưng lý thuyết và

thực tiễn kinh doanh đã chứng minh mối quan hệ mật thiết giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing. Nội dung cơ bản của chiến lược kinh doanh là chiến lược cạnh tranh và chiến lược đầu tư. Trong khi đó, nội dung cơ bản của chiến lược marketing là đánh giá cơ hội kinh doanh, lựa chọn khách hàng mục tiêu và phối hợp các hoạt động marketing.

Trong quá trình kế hoạch hoá chiến lược của doanh nghiệp, vai trò của marketing được thể hiện thông qua một số hoạt động quan trọng như: cung cấp thông tin cho quá trình kế hoạch hoá các lĩnh vực hoạt động khác nhau; chuẩn bị các kế hoạch tương ứng với nhiệm vụ và mục tiêu của các hoạt động; thực hiện chiến lược theo các mục tiêu đã xác định.

Chúng ta đều biết rằng, có 3 vấn đề lớn của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường: (1) sản xuất cái gì, bao nhiêu, (2) cho ai và (3) như thế nào. Nói cách khác, khi lựa chọn ngành nghề kinh doanh hay phát triển một ngành nghề mới, doanh nghiệp phải trả lời được 3 câu hỏi cụ thể: (1) khách hàng là ai?; (2) nhu cầu nào của họ cần được thỏa mãn và (3) doanh nghiệp thỏa mãn nhu cầu đó như thế nào?

Chức năng marketing cho phép doanh nghiệp trả lời được 2 câu hỏi đầu tiên thông qua việc nghiên cứu thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu. Đối với câu hỏi thứ 3, các chức năng sản xuất, nghiên cứu và phát triển, tài chính và nhân lực sẽ tìm lời giải đáp.

Vai trò của chiến lược marketing trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh cũng được khẳng định trong cuốn Quản trị marketing của P.Kolter thông qua việc so sánh 2 quan điểm về quá trình cung ứng giá trị: quan điểm truyền thống và quan điểm sáng tạo. Quan điểm truyền thống cho rằng trước hết công ty phải sản xuất sản phẩm rồi sau đó mới đem

So sánh phân đoạn chiến lược và phân đoạn marketing

<i>Phân đoạn marketing</i>	<i>Phân đoạn chiến lược</i>
1/ Liên quan đến một lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp (SBU)	1/ Liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp trong tổng thể của chúng (nhiều SBU)
2/ Hướng tới việc phân chia người mua thành từng nhóm đồng nhất về nhu cầu, sở thích, thái độ và hành vi	2/ Hướng tới việc chia các hoạt động đó thành những nhóm đồng nhất về công nghệ, về thị trường, về cạnh tranh
3/ Cho phép làm thích ứng sản phẩm với nhu cầu và mong muốn của người tiêu dùng, tuyển chọn khách hàng mục tiêu, xác lập chiến lược marketing hỗn hợp	3/ Cho phép phát hiện cơ hội hoặc mua (sáp nhập) những hoạt động mới, quyết định phát triển hay từ bỏ hoạt động hiện tại
4/ Tạo nên những thay đổi ở ngắn hạn và trung hạn	4/ Tạo nên những thay đổi ở trung hạn và dài hạn

Giai đoạn	Chiến lược kinh doanh	Chiến lược marketing
1	Tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu dài hạn	
2	Phân tích môi trường bên ngoài và bên trong (phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành và môi trường nội bộ)	Phân tích và đánh giá cơ hội marketing (phân tích môi trường vĩ mô và môi trường vi mô)
3	Xác định mục tiêu chiến lược - Tăng doanh số, thị phần - Cải thiện vị trí cạnh tranh - Tăng lợi nhuận -	Xác định và lựa chọn thị trường mục tiêu - Phân đoạn - Lựa chọn thị trường mục tiêu - Định vị
4	Xây dựng chiến lược - Chiến lược cạnh tranh (dẫn đầu chi phí, khác biệt hóa và trọng tâm hóa) - Chiến lược đầu tư (theo vị trí cạnh tranh và chu kỳ ngành) - Chiến lược công nghệ	Xác lập chiến lược marketing - Chiến lược phát triển sản phẩm mới - Chiến lược theo chu kỳ sống sản phẩm - Chiến lược theo vị trí cạnh tranh
5	Thực hiện chiến lược	Hoạch định các chương trình marketing (marketing hỗn hợp)
6	Đánh giá chiến lược	Vận dụng và kiểm tra marketing

bán nó. Theo quan điểm này, hoạt động marketing diễn ra ở nửa sau của quá trình cung ứng giá trị.

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, hoạt động marketing phải đi trước một bước, tức là marketing phải nằm ở phần đầu của quá trình cung ứng giá trị của doanh nghiệp. Quá trình kinh doanh sẽ bao gồm 3 giai đoạn là lựa chọn giá trị, đảm bảo giá trị và thông báo, cung ứng giá trị.

Để thấy rõ hơn mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược marketing, chúng ta sẽ so sánh qui trình xác lập 2 cấp chiến lược này.

Bảng trên cho thấy, chiến lược marketing, một mặt, là tiền đề để xây dựng chiến lược kinh doanh thông qua việc đánh giá cơ hội kinh doanh, xác định thị trường ưu tiên và tạo lập lợi thế cạnh tranh (cùng với các chiến lược chức năng khác). Mặt khác, chiến lược marketing là sự triển khai thực hiện cụ thể của chiến lược kinh doanh. Như vậy, nội dung cơ bản của

chiến lược kinh doanh là chiến lược marketing. Bắt đầu từ chiến lược marketing, doanh nghiệp xây dựng các chiến lược về sản xuất, tài chính và nhân lực.

Honda là một nhãn hiệu nổi tiếng trên thế giới. Từ khi thâm nhập vào thị trường xe máy Việt Nam, Công ty Honda Việt Nam luôn theo đuổi chiến lược khác biệt hóa dựa chủ yếu vào sản phẩm và thương hiệu. Chiến lược kinh doanh này bắt nguồn từ kết quả nghiên cứu nhu cầu thị trường xe máy Việt Nam.

Từ tháng 2/1998, Super Dream- kiểu xe máy đầu tiên do Honda sản xuất tại Việt Nam bắt đầu được bán ra. Với chính sách sản xuất sản phẩm trực tiếp ngay tại nơi có nhu cầu, Honda Việt Nam đã nắm bắt được thị hiếu của người Việt Nam và tiến hành cải tiến một số bộ phận, chức năng của xe nhằm tạo ra một sự khác biệt so với những sản phẩm cùng loại trên thị trường. Với 8 cải tiến của mình, Super dream đã được cải tiến về hình dáng bên ngoài và được bổ sung tính năng kỹ thuật cũng nhưng nâng cao độ bền của các chi tiết.

Nhằm hoàn thiện chiến lược cạnh tranh của mình không chỉ cải tiến về kỹ thuật, Honda Việt Nam còn tiến hành các hoạt động khác về xúc tiến bán, mạng lưới bán hàng, chương trình bảo hành,... Honda đã mở ra ở Việt Nam một ý niệm mới: HEAD. Đó là chữ viết tắt của HONDA EXCLUSIVE AUTHORIZED DEALER, là cửa hàng bán xe và dịch vụ do Honda ủy nhiệm- chuyên thực hiện dịch vụ và bán các

(Xem tiếp trang 26)



lại chưa có chiến lược cụ thể thực hiện. Vì vậy, các công ty bảo hiểm Việt Nam cần phải đặt mình vào vị trí của khách hàng để từ đó nâng cấp hệ thống, chương trình đào tạo nhằm cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt hơn.

2. Xây dựng hệ thống thu thập, lưu trữ, xử lý số liệu thống kê.

Các Công ty bảo hiểm Việt Nam cần chú trọng hoạt động này vì đây là vấn đề thiết yếu đối với mỗi công ty.

3. Nâng cao kỹ năng quản lý.

Các công ty trong nước cần tập trung và kế hoạch đào tạo dài hạn. Có thể tính đến việc tuyển dụng chuyên gia nước ngoài vào quản lý để đưa kỹ năng, kinh nghiệm của họ vào điều hành kinh doanh.

4. Ứng dụng công nghệ thông tin.

Các công ty trong nước hiện tại rất xa xỉ với công ty nước ngoài trong ứng dụng công nghệ thông tin. Mặc dù để có thể phát triển hệ thống công nghệ thông tin đòi hỏi phải tốn hàng triệu đô la do đó các công ty trong nước cần nỗ lực tìm ra hướng đi tích hợp cho mình.

5. Tăng cường khả năng tài chính:

Đứng đằng sau các công ty bảo hiểm nước ngoài là tập đoàn tài chính lớn. Vì vậy, để đối mặt sự cạnh tranh của các công ty nước ngoài, các công ty bảo hiểm trong nước phải tái cơ cấu để trở thành tập đoàn tài chính, hoặc liên kết, sát nhập tạo ra khả năng tài chính vững chắc hơn trong việc mở rộng, phát triển và đặc biệt là thách thức của thị trường.

6. Phát triển mạng lưới khách hàng truyền thống.

Phát triển mạng lưới khách hàng truyền thống và một yếu tố quan trọng hỗ trợ cho các công ty bảo hiểm trong nước có thêm nguồn lực để thực hiện kế hoạch phát triển chiến lược để cạnh tranh với các công ty nước ngoài có tiềm lực■.

Tài liệu tham khảo:

1. Giáo trình Kinh tế Bảo hiểm, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân 2005.
2. Báo cáo tổng kết thường niên của công ty bảo hiểm Việt Nam.
3. Tài liệu hội thảo "Tác động của việc Việt Nam gia nhập WTO".

(Tiếp theo trang 17)

MỐI QUAN HỆ GIỮA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH...

sản phẩm do Honda Việt Nam sản xuất và cung cấp.

Do cạnh tranh trên thị trường xe máy ngày càng tăng và nhu cầu người tiêu dùng rất khác nhau, Công ty Honda đã thực hiện chiến lược đa dạng hóa sản phẩm nhằm thỏa mãn và bao phủ nhiều đoạn thị trường khác nhau. Công ty cũng áp dụng chiến lược nhãn hiệu – nguồn, tức là mỗi dòng xe máy có nhãn hiệu riêng đi cùng với thương hiệu Mẹ. Ví dụ như Honda Neo Future, Honda @....

Sự thành công của Honda Việt Nam trong chiến lược kinh doanh bắt nguồn trước hết và chủ yếu từ hiệu quả của hoạt động marketing như nghiên cứu thị trường (nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng, tình hình cạnh tranh, vai trò của hệ thống phân phối...), môi trường kinh doanh (yêu cầu của Chính phủ Việt Nam về tỷ lệ nội địa hóa), các chiến lược marketing (sản phẩm đa dạng, dịch vụ sau bán hấp dẫn, quan hệ giá cả/chất lượng hợp lý, hệ thống phân phối thích ứng và khuếch trương hình ảnh....)

Marketing bắt đầu được nghiên cứu chính thức ở Việt Nam vào cuối những năm 80 của

thế kỷ trước. Sau gần 20 năm, marketing đã trở nên quen thuộc cả với người sản xuất và người tiêu dùng. Tuy nhiên, trong quá trình quản lý và điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh, lãnh đạo và quản lý các cấp trong doanh nghiệp vẫn còn chưa nhận thức và vận dụng hiệu quả hoạt động marketing trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh. Điều này chắc chắn làm giảm hiệu quả của các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Với bài viết này, hy vọng các nhà quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh luôn luôn xem marketing là hoạt động đầu tiên, cần thiết của quá trình cung ứng giá trị. Nói cách khác, phải chuyển từ quá trình sản xuất vật chất truyền thống sang quá trình sáng tạo và cung ứng giá trị■.

Tài liệu tham khảo:

1. Quản trị marketing, P.Kotler, NXB Thống kê, Hà nội 2003
2. Marketing Management, Kotler & Dubois, Publi Union, Paris, 2004
3. Mercator, L.Lindon, Dalloz, Paris 2000