



Hoạch định chiến lược marketing

Bởi:

Đại Học Đà Nẵng

Thực hành hoạch định Marketing là phần quan trọng hàng đầu trong lý thuyết marketing được giới thiệu và ứng dụng trong kinh doanh vào đầu những năm 1950. Khi các nhà lý luận và thực hành mở rộng các khái niệm marketing lên thành triết lý về quản trị thì việc hoạch định marketing đã dần tiếp cận với các hoạt động quản trị thiết yếu. Tuy vậy, việc hoạch định chỉ được xem như là trách nhiệm của bộ phận marketing. Vì vậy, trong suốt một thập kỷ từ đầu những năm 50 đến giữa những năm 60, hoạch định marketing đã trở thành phương tiện chính yếu trong quá trình phát triển các chiến lược mở rộng tổ chức theo hướng hội nhập.

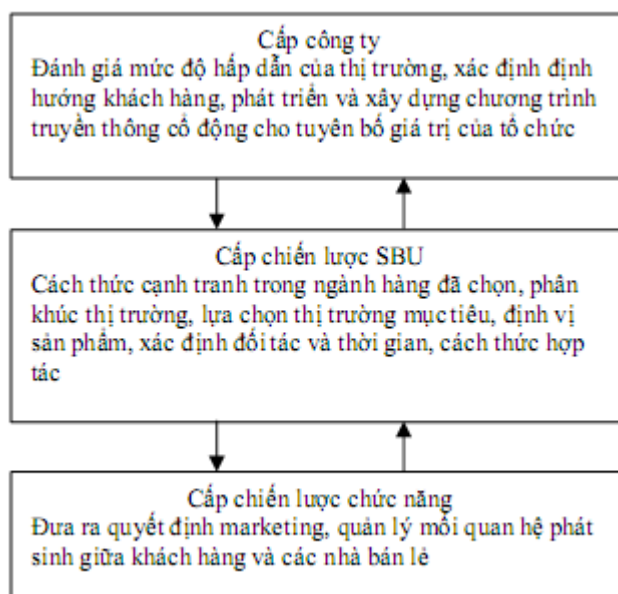
Tuy nhiên, kể từ khi Ansoff xuất bản cuốn sách *Chiến lược công ty* vào giữa năm 60, hoạch định chiến lược bắt đầu cạnh tranh với marketing về các nguyên tắc phát triển chiến lược. Thời điểm suốt những năm 70 là thời điểm xuất hiện ngày càng nhiều các bộ phận hoạch định chiến lược. Marketing rơi vào vị thế yếu hơn và các kế hoạch marketing trở nên phụ thuộc vào các kế hoạch chiến lược vốn được những nhà hoạch định chiến lược ở cấp cao của công ty đưa ra. Và, vào cuối những năm 70, khi hoạch định chiến lược không còn được tung hô mạnh mẽ, marketing lại trở lại vị trí thống trị của nó. Hoạch định chiến lược marketing lại nhận được sự quan tâm mạnh mẽ, tuy vậy đã có sự phân định rõ ràng hơn vai trò của chiến lược marketing (chiến lược chức năng được hoạch định cho từng đơn vị kinh doanh), cũng như sự xuất hiện và được quan tâm nhiều hơn của các quyết định **Marketing chiến lược**.

Các quyết định Marketing ở các cấp chiến lược

Vai trò của marketing và các lý luận về marketing đã có những thay đổi căn bản qua nhiều thập niên. Ngược lại với các khái niệm về marketing trong khoảng những năm 50 chỉ nhấn mạnh vào tầm quan trọng của khách hàng, quan điểm marketing hiện đại đã đưa ra các yếu tố quan trọng khác của marketing như marketing định hướng khách hàng, các đối thủ cạnh tranh, đến những nhân tố thuộc bản thân nội tại của chính công ty. Nguyên nhân sâu xa của sự mở rộng quan điểm marketing là sự cần thiết phải hoạch định và đưa ra các quyết định marketing trên cả 3 cấp độ chiến lược, và hoạch định marketing cần bao gồm cả các tiến trình thuộc tổ chức (văn hoá tổ chức, liên kết các

chức năng của từng bộ phận bên trong tổ chức và cách thức đưa ra, phổ biến và thực hiện các quyết định marketing).

Hình sau mô tả việc đưa ra quyết định marketing cần được xem xét ở các cấp độ chiến lược khác nhau. Ở cấp độ chiến lược công ty "vấn đề chiến lược là việc xác định ngành nghề kinh doanh, xác định sứ mệnh, phạm vi, trạng thái và cơ cấu của tổ chức". Vì thế, vai trò của marketing được xác định: (1) đánh giá mức độ hấp dẫn của các thị trường tiềm năng mà công ty có thể gia nhập bao gồm phân tích nhu cầu của khách hàng và đánh giá khả năng thỏa mãn nhu cầu này của đối thủ cạnh tranh; (2) các chương trình truyền thông cổ động hướng đến khách hàng đại chúng nhằm khắc họa văn hoá của tổ chức đến đông đảo khách hàng; (3) hỗ trợ vào mục tiêu định vị cạnh tranh phân biệt của tổ chức trên cơ sở phản ánh và thỏa mãn các mong muốn của khách hàng, đưa các chương trình truyền thông cổ động nhằm tuyên bố giá trị của công ty.



Quyết định marketing ở các cấp chiến lược

Tất cả các nhiệm vụ marketing cần thực hiện đồng bộ ở tất cả các cấp. Tuy nhiên, không phải bao giờ người chuyên trách của một cấp nào đó đều có kinh nghiệm, kiến thức về các đặc tính của thị trường mục tiêu, khi đó, thách thức đặt ra đối với những người làm là đảm bảo các đặc tính này sẽ không bị bỏ qua khi xem xét các quyết định ở cấp độ công ty.

Ở cấp độ SBU, chiến lược tập trung xác định cách thức mà SBU đó cạnh tranh trong ngành kinh doanh của mình. Các quyết định marketing bao gồm việc xác định các phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường dựa trên việc phân tích kỹ lưỡng về khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nguồn lực của công ty và chiến thuật cạnh tranh trên từng khúc thị trường cụ thể. Mặc dù đây thực sự là những quyết định marketing cần thiết, vẫn có những tranh cãi cho rằng các chiến lược marketing là những công cụ hiệu quả và được đánh giá cao nhất đối với sự phát triển của chiến lược ở cấp

này. Trong những năm 70 và 80, các kế hoạch chiến lược được phát triển bởi những nhà hoạch định chiến lược (theo trường phái hoạch định) tập trung vào việc làm thế nào để phát triển các phân khúc thị trường và tăng tốc độ phát triển của các thị trường trên cơ sở thực thi chiến lược sát nhập hay thôn tính các công ty khác.

Ở cấp độ chiến lược thấp hơn, chiến lược chức năng hay chiến lược bộ phận, chiến lược marketing nhấn mạnh vào các quyết định liên quan đến marketing mix (4P hay 7P) và những chiến lược liên quan đến sự duy trì và phát triển mối quan hệ với các khách hàng trong dài hạn (chiến lược marketing quan hệ). Các quyết định marketing chiến lược kết hợp với các chiến lược marketing hỗn hợp và chiến lược marketing quan hệ trong dài hạn (3 hay 5 năm), còn các kế hoạch marketing ngắn hạn (kế hoạch marketing sản phẩm hay nhãn hiệu) được xác định hàng năm nhằm mục tiêu là thực hiện các chiến lược dài hạn của tổ chức.

Hoạch định chiến lược marketing

Chiến lược marketing thường được hoạch định ở cấp SBU hoặc là cấp công ty nếu là công ty đơn ngành. Có hai vấn đề quan trọng cần quyết định ngay khi bắt đầu tiến trình hoạch định chiến lược marketing: phạm vi của kế hoạch và giới hạn thời gian của kế hoạch. Đây là những yêu cầu nền tảng không dễ quyết định được. Có cần thiết phải lập chiến lược marketing cho mỗi SBU độc lập hay không, hoặc nếu SBU có nhiều dòng sản phẩm, thì chiến lược marketing có được hoạch định cho từng dòng sản phẩm này hay không? Câu trả lời tùy thuộc vào sản phẩm-thị trường mà mỗi dòng sản phẩm tồn tại và cạnh tranh. Nếu chúng có những khác biệt rõ rệt, việc phát triển các chiến lược marketing có thể giúp xác định rõ khách hàng và đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Ở cấp độ ngành, hoạch định chiến lược marketing tập trung vào việc phát triển dòng sản phẩm (mở rộng hay xoá bỏ), xác định thị trường mục tiêu cho từng dòng sản phẩm, định vị sản phẩm, liên kết các nhãn hiệu của các dòng sản phẩm với chiến lược marketing mix cho từng dòng sản phẩm này. Các quyết định phối hợp sản phẩm liên quan đến chủng loại và chiều sâu của từng dòng sản phẩm cần được thực hiện trong mối liên quan đến sự phát triển của chiến lược kinh doanh của từng SBU. Quyết định về giới hạn thời gian của kế hoạch cũng cần được cân bằng với các quyết định khác. Một mặt, thời gian càng kéo dài, các thay đổi của chiến lược càng dựa trên các dự đoán không chính xác. Mặt khác, nếu không đảm bảo đủ thời gian hoạch định, các rủi ro có thể xảy ra khi những quyết định nhanh chóng trong thời gian ngắn cuối cùng lại làm yếu đi vị thế cạnh tranh của tổ chức hay của dòng sản phẩm.

Tiến trình hoạch định chiến lược Marketing

Tiến trình hoạch định chiến lược marketing được thực thi qua 4 giai đoạn:

1- Phân tích và tổng hợp (phân tích tình huống, các thách thức và cơ hội)

2- Phát triển chiến lược (mục tiêu marketing và chiến lược marketing)

3- Phân bổ nguồn lực, phê chuẩn và thực hiện

4- Đánh giá, phản hồi và kiểm soát.

Giai đoạn 1: Phân tích và tổng hợp

Giai đoạn này bao gồm 2 hoạt động chính: chuẩn bị phân tích tình huống (phân tích tổng hợp hay phân tích từng phần nhỏ riêng biệt) và khái quát hay tổng hợp (kết hợp tất cả các phân tích riêng rẽ thành hệ thống) từ đó đưa ra được vấn đề cần giải quyết và các cơ hội mà công ty có được.

Phân tích tình huống

Như đã được trình bày ở trên, lý thuyết phân tích tình huống và phân tích SWOT đã rất phát triển trong những năm đầu thập niên 60 với sự cổ vũ của các Hiệp Hội và Trường Kinh Doanh Harvard, đặc biệt phải kể đến cuốn sách **Khái niệm về Chiến lược công ty** của Andrews. Trong đó, tác giả đã cho rằng các chiến lược thành công là những chiến lược xác định rõ cơ hội và đe dọa mà công ty có thể gặp phải khi hoạt động trong môi trường của nó. Đó là "Động lực của sự thay đổi". Tuy nhiên, cũng cần chú ý rằng các yếu tố của mô hình SWOT đôi khi hơi mơ hồ.

Mô hình SWOT miêu tả tiến trình phân tích bên trong (điểm mạnh, điểm yếu) trước khi định hình cơ hội và đe dọa của môi trường bên ngoài. Đây rõ ràng là một sai sót vì mục đích đầu tiên của việc phân tích tình huống là phát hiện các thách thức mà tổ chức có thể gặp phải từ đó đưa ra các giải pháp đối đầu với các thách thức này. Để sửa chữa cho sai sót này, người ta gợi ý mô hình TOWS (đe dọa, cơ hội, điểm yếu, điểm mạnh) trên cơ sở sắp xếp lại thứ tự các yếu tố cần phân tích ở mô hình SWOT.

Môi trường bên ngoài bao gồm 2 phần: môi trường vĩ mô và môi trường ngành.

Môi trường vĩ mô

Cũng như mỗi cá nhân, các tổ chức cũng chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài lên đời sống và tương lai phát triển của nó. Có 5 yếu tố thay đổi ở cấp độ vĩ mô như sau:

1- Kinh tế

2- Xã hội

3- Chính trị - Luật pháp

4- Kỹ thuật

5- Môi trường tự nhiên

Mỗi yếu tố chứa đựng các cơ hội và đe dọa đến mỗi tổ chức cụ thể. Vì vậy, nhiệm vụ đầu tiên của các nhà hoạch định chiến lược marketing là xác định các thay đổi có thể xảy ra trong tương lai, sau đó xác định tác động của các thay đổi này lên tổ chức, các thị trường mà tổ chức đang hoạt động và cạnh tranh (bao gồm các khách hàng và đối thủ cạnh tranh) dưới dạng các cơ hội và đe dọa.

Môi trường ngành

Môi trường ngành có ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức hoạt động, đến sự thành công hoặc thất bại của một tổ chức. Nhiệm vụ của người hoạch định chiến lược marketing là xác định được bản chất và cường độ tác động của từng yếu tố ngành, đồng thời chỉ ra được tác động của các yếu tố ngành lên tổ chức trong tương lai dưới dạng các cơ hội và đe dọa.

Khi phân tích môi trường ngành kinh doanh, cần làm rõ 5 yếu tố sau:

1. Tổng quan về thị trường: quy mô thị trường/quy mô ngành, giai đoạn phát triển của ngành, các đặc điểm về nhu cầu, cấu trúc thị trường/ngành(các phân khúc thị trường hiện tại và mới)
2. Tổng quan về tình hình cạnh tranh (khái quát về bản chất và cường độ cạnh tranh)
3. Các kênh phân phối và người mua (làm rõ cấu trúc của kênh phân phối bao gồm nhu cầu và sở thích của các khách hàng trung gian, xác định sức mạnh của các kênh trung gian khác nhau)
4. Khách hàng (xác định khách hàng cuối cùng của thị trường mục tiêu bao gồm nhu cầu và sở thích của các khách hàng hiện tại và tương lai)
5. Nhà cung cấp (sức mạnh của nhà cung cấp và tính sẵn có của nguồn lực đầu vào)

Các yếu tố giới hạn thành công (Critical success factors (CSFs))

Trong tiến trình phân tích môi trường bên ngoài, đặc biệt là phân tích môi trường ngành, các nhà hoạch định chiến lược marketing cần hướng đến một trong những mối quan tâm quan trọng nhất trong tiến trình phát triển chiến lược: xác định các yếu tố giới hạn sự thành công (hay còn gọi là các yếu tố cơ bản của thành công). CSFs là các yếu tố có liên quan đến sự thành công của tổ chức, tương tự như vị thế cạnh tranh của tổ chức, cần được thực hiện nếu tổ chức muốn cạnh tranh thành công. CSFs có thể tồn tại ở bất kỳ giai đoạn nào của chuỗi giá trị, từ cung ứng đến marketing, tiêu dùng sản phẩm. Quan trọng nhất, CSFs phải được xác định trước khi thực hiện việc phân tích tình huống: đó chính là đánh giá năng lực nội tại của tổ chức.

Xem xét nguồn lực bên trong

Việc xem xét môi trường bên ngoài sẽ giúp tổ chức xác định được các thách thức mà nó có thể gặp phải. Hơn thế nữa, việc xác định rõ các yếu tố có thể tác động đến sự thành công của chiến lược sẽ giúp cho tổ chức cạnh tranh tốt hơn. Bước tiếp theo là đánh giá năng lực của tổ chức trong việc đối đầu với các đe dọa. Việc đánh giá sẽ được thực hiện (1) đối với những bộ phận bên trong tổ chức và năng lực của các bộ phận (ví thể tài chính, quản lý và lãnh đạo, nguồn nhân lực, nghiên cứu phát triển và vị thế cạnh tranh); (2) đối với năng lực marketing của tổ chức (quản lý marketing, chiến lược marketing, thực hiện chiến lược). Trong giai đoạn này các năng lực của tổ chức cần được làm rõ.

Xác định các đe dọa và cơ hội

Việc phân tích tình huống bao gồm phân tích chi tiết các nhân tố bên trong và bên ngoài. Trong giai đoạn này của tiến trình hoạch định chiến lược marketing, cần cẩn thận đối với việc việc quá tải về thông tin hay nhầm lẫn về kích cỡ và cấu trúc của thị trường. Vì vậy, bước tiếp theo là một phần trong tiến trình tổng hợp: liên kết tất cả những phân tích nhỏ lại, đánh dấu các mục quan trọng sẽ được đặt vào giai đoạn xác định chiến lược. Tiến trình xác định các đe dọa và cơ hội được làm rõ thông qua: (1) xác định năng lực của tổ chức trong mối liên hệ với CSFs; (2) xác định các cơ hội mà tổ chức đang thừa khả năng thực hiện được; (3) xác định các cơ hội mà tổ chức có khả năng tận dụng được; (4) xác định những đe dọa ảnh hưởng mạnh đến thực thi chiến lược marketing

Giai đoạn 2: Phát triển chiến lược

Đây là giai đoạn hình thành và phát triển chiến lược. Thuật ngữ "công thức hoá" không nên được sử dụng ở giai đoạn này do cần đề cao tính sáng tạo trong việc hoạch định chiến lược, nói cách khác tiến trình này không phải là một hoạt động máy móc được công thức hoá. Như Mintzberg đã chỉ ra, sức mạnh của trí tuệ, nắm bắt thông tin, sự liên kết, sự tưởng tượng và khả năng tổng hợp là những yếu tố cần thiết của tiến trình phát triển chiến lược. Quá trình phát triển chiến lược marketing là một tiến trình tuần hoàn của việc thiết lập các mục tiêu marketing và đánh giá đúng chiến lược marketing nhằm đạt được các mục tiêu này.

Các mục tiêu và chiến lược marketing

Mục tiêu là đích đến của tiến trình hoạch định và chiến lược chính là cách thức để đạt tới đích đến đó. Các mục tiêu marketing thể hiện những yêu cầu cần đạt được trong quá trình hoạt động của tổ chức trong một thời gian cụ thể của chiến lược marketing (3 hay 5 năm) và các kế hoạch ngắn hạn khác (các mục tiêu hoạt động hằng năm). Mục tiêu marketing cần cân bằng các yếu tố đầu vào từ trên xuống và từ dưới lên đối với quá trình hoạch định chiến lược marketing. Trong rất nhiều trường hợp, ban quản trị thiết lập các mục tiêu và kế hoạch cho quản trị cấp thấp thực hiện. Lúc nào cũng vậy, những mục

tiêu đưa ra cho từng đơn vị kinh doanh hay từng đơn vị hoạch định marketing trong đơn vị kinh doanh đều được đặt trong mối quan hệ với các mục tiêu tài chính. Tuy nhiên, những mục tiêu không phải bao giờ cũng có thể đạt được hay được xác định chắc chắn. Dù thế nào đi nữa, vẫn cần phải kiểm tra thực tế bao gồm cả chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược marketing. Đầu tiên là việc phân tích về tình hình cạnh tranh hiện tại, mức độ hấp dẫn, vị trí của đơn vị kinh doanh hoặc đơn vị hoạch định trên thị trường. Việc phân tích cũng chỉ ra rằng đôi khi phải chấp nhận làm cho vị trí cạnh tranh trở nên yếu đi nhằm đạt được các mục tiêu của cả đơn vị kinh doanh trong dài hạn. Thứ hai, là việc xác định cách thức đơn vị kinh doanh/đơn vị hoạch định sẽ đạt được các mục tiêu về lợi nhuận dựa trên các sản phẩm hiện tại và tiềm năng hay dựa trên các thị trường mới, các phân khúc thị trường hiện tại/ tiềm năng mà nó đang cạnh tranh. Sau khi chiến lược marketing cấp cao hơn đã được thông qua, việc tiếp theo của tiến trình phát triển chiến lược marketing là xác định chiến lược marketing mix. Quá trình này bao gồm các công việc sau:

- (1) Xác định và hướng đến các khúc thị trường mới và thị trường hiện tại
- (2) Xác định chiến lược sản phẩm tổng thể dưới dạng các sản phẩm/nhãn hiệu hiện tại/ mới nhằm đáp ứng các nhu cầu của các khúc thị trường mục tiêu.
- (3) Xác định chiến lược định vị sản phẩm/nhãn hiệu (cách thức mà khách hàng sẽ nhận thức được sản phẩm/nhãn hiệu)
- (4) Phát triển các chiến lược 4P/7P một cách đúng đắn (các chiến lược liên quan đến từng yếu tố sản phẩm, giá cả, phân phối, truyền thông cổ động) cho từng khúc thị trường mục tiêu.

Giai đoạn 3: Phân bổ nguồn lực, xem xét và thực hiện

Các chiến lược marketing cần đáp ứng một số chức năng quan trọng. Chúng chính là phương tiện để đưa ra các đề xuất lên cấp lãnh đạo nhằm phân bổ các nguồn lực cho các SBU, phục vụ cho các hoạt động kinh doanh của các SBU này. Giai đoạn tiếp theo của tiến trình hoạch định chiến lược marketing là cung cấp các chi tiết liên quan đến nguồn lực đã được đề cập. Ngân sách cần được hoạch định rõ ràng bao gồm các dự đoán về thị trường, doanh thu, lợi nhuận và thu hồi trên vốn đầu tư. Sau khi ngân sách được thông qua, bước công việc tiếp theo là thực hiện chiến lược. Đây chính là giai đoạn mà hoạch định chiến lược marketing trở thành quản trị chiến lược marketing. Cho dù một chiến lược marketing được xây dựng cẩn thận đến đâu, nó có thể là đồ bỏ nếu không được thực hiện một cách hiệu quả. Các chiến lược marketing cần quan tâm đến **sự thích ứng về tổ chức**, tức khả năng của SBU trong việc thực hiện một cách hiệu quả công việc theo chiến lược marketing đã vạch ra. Để thực hiện chiến lược một cách hiệu quả cần xác định rõ nhân sự, trách nhiệm và thời gian thực hiện công việc. Ngoài ra, một vấn đề quan trọng của tiến trình này đó là marketing nội bộ - sự thừa nhận các nhân viên và

những cá nhân khác thuộc về tổ chức. Ví dụ, các đối tác liên minh chiến lược cần được hướng đến các hoạt động marketing đặc biệt là truyền thông của tổ chức. Các dịch vụ khách hàng cũng là khía cạnh quan trọng của quá trình thực hiện hiệu quả marketing.

Giai đoạn 4: Phát sinh thông tin, đánh giá và kiểm soát

Một trong những vai trò quan trọng của việc phát sinh thông tin là sự góp nhặt các thông tin có giá trị và kịp thời. Đây là điều rất quan trọng trong tiến trình xây dựng kế hoạch marketing cũng như lường trước được các thay đổi có thể xảy ra đối với môi trường bên ngoài. Khi phát hiện thấy sự sai lệch trong việc thực hiện công việc hay cần thiết phải thay đổi các mục tiêu marketing, các biện pháp đúng đắn cần được đưa ra nhằm điều chỉnh hay sửa đổi chiến lược marketing trước đó. Một hệ thống kiểm soát có tính thích nghi cao (**adaptive control system**) sẽ nhận ra được rằng các chiến lược được xây dựng dựa trên nền tảng là các dự đoán trong tương lai. Thông thường, việc dự đoán không được chính xác vì vậy cần thiết phải đưa ra một hệ thống phản hồi nhằm đưa ra các điều chỉnh trên cơ sở các thông tin được thu thập gần nhất.

Các yếu tố quan trọng cần xem xét khi hoạch định chiến lược marketing

Tiến trình hoạch định chiến lược marketing đòi hỏi tiêu tốn thời gian, tiền bạc và một số nguồn lực khác. Nó không phải là một hành động nhất thời một sớm một chiều. Vì vậy, trước khi bắt tay vào việc xây dựng một chiến lược marketing, nhà hoạch định chiến lược cần phải cân nhắc một số các yếu tố sau đây:

1 Tính liên quan: Như đã đề cập ở chương 1, marketing không còn là một hoạt động riêng biệt của bộ phận marketing nữa. Quá trình hình thành chiến lược marketing bao gồm các quyết định liên quan đến nhiều cấp quản trị, xác định mức độ phát triển của chiến lược cạnh tranh. Vì vậy, chắc chắn nó phải có sự tham gia của các nhà quản lý cao nhất. Ngoài ra, sự liên quan của marketing đối với các bộ phận khác trong tổ chức cũng cần được làm rõ. Sự liên quan trong tiến trình hoạch định sẽ mở ra các khả năng của tổ chức trong việc thấu hiểu các thách thức đang đặt ra, đồng thời tính cam kết, kết hợp giữa các bộ phận cũng sẽ tăng lên.

2 Chiến lược phát sinh Như Mintzberg đã chỉ ra, có 3 loại chiến lược: thứ 1, chiến lược được xây dựng và hiểu biết thấu đáo; thứ 2, chiến lược được xây dựng nhưng không được thực hiện; thứ 3, chiến lược không được chủ tâm xây dựng nhưng dần hiện ra qua một khoảng thời gian (chiến lược phát sinh). Mintzbergs cũng cho rằng chiến lược phát sinh thực sự rất quan trọng vì theo ông, tất cả các chiến lược vĩ đại đều có thể bắt nguồn từ những ý tưởng người ta cho là tầm thường. Những nhà hoạch định chiến lược cần phải biết rằng không phải tất cả chiến lược mà họ đưa ra đều sẽ hoạt động theo đúng cách thức mà họ đã dự định. Hơn thế nữa, họ cũng phải cần quan tâm đến các ý tưởng sáng tạo tồn tại trong tổ chức và chuyển nó thành chiến lược phát triển.

3 Sự hình thành chiến lược là một quá trình sáng tạo: Thật sai lầm khi nghĩ rằng quá trình hoạch định chiến lược marketing là một chuỗi các bước công việc được thực hiện theo tuần tự đã vạch ra. Ngược lại, đây là một chuỗi hoạt động mang đầy tính sáng tạo. Mọi người trong tổ chức thử nghiệm chiến lược, thích nghi hoặc thay đổi chiến lược cho đến khi họ cảm thấy đúng. Sự hiểu biết về tổ chức là một phần quan trọng trong tiến trình này và một chiến lược đúng đắn là kết quả của tiến trình đúc kết và sửa chữa các sai lầm, khuyết điểm.

4 Chiến lược marketing là phương tiện thông tin Chiến lược marketing được sử dụng để trình bày các yêu cầu về việc phân phối nguồn lực của tổ chức thông qua việc đưa ra một loạt các hoạt động marketing lên các nhà lãnh đạo cấp cao nhất. Nó thực sự là một phần quan trọng và cần thiết của tiến trình đề xuất và trình bày quyết định hướng đến người nghe mục tiêu của nó.

Lập kế hoạch marketing ở cấp độ sản phẩm

Mỗi một cấp sản phẩm (dòng sản phẩm hay nhãn hiệu) phải phát triển một kế hoạch Marketing nhằm đạt được mục tiêu của mình. Kế hoạch Marketing là một trong những kết quả quan trọng nhất của tiến trình Marketing. Nhưng một kế hoạch Marketing là như thế nào? Nó bao gồm những nội dung gì? Các kế hoạch Marketing nói chung thường bao gồm các nội dung chủ yếu sau:

Bản tóm tắt cho lãnh đạo và mục lục

Kế hoạch Marketing nên mở đầu với một bản tóm tắt ngắn gọn về những mục tiêu chính và những đề nghị chính của kế hoạch. Bản tóm tắt cho lãnh đạo cho phép quản trị cấp cao nắm được nội dung cốt yếu của kế hoạch. Sau bản tóm tắt cho lãnh đạo nên trình bày mục lục để người đọc dễ theo dõi.

Tình huống Marketing hiện tại

Phần này trình bày các dữ liệu căn bản liên quan đến doanh số, chi phí, lợi nhuận, thị trường, các đối thủ cạnh tranh, nhà phân phối và tác động của các yếu tố môi trường vĩ mô.

Phân tích cơ hội và các vấn đề

Sau khi đánh giá tình hình Marketing hiện tại, nhà quản trị Marketing tiếp tục xác định những cơ hội và đe dọa chính, các khả năng và nguồn lực cũng như các vấn đề mà một dòng sản phẩm phải đương đầu.

Thiết lập các mục tiêu

Ngay khi tổng hợp các vấn đề, các nhà quản trị Marketing phải quyết định các mục tiêu marketing và tài chính của kế hoạch.

Chiến lược Marketing

Nhà quản trị sản phẩm cần phác thảo chiến lược Marketing để đạt được các mục tiêu đề ra của kế hoạch. Khi phát triển chiến lược, nhà quản trị sản phẩm cần thương thảo với bộ phận mua sắm và sản xuất để xác định khả năng cung ứng nguyên liệu và sản xuất sản phẩm đủ để đáp ứng nhu cầu của thị trường mục tiêu. Nhà quản trị sản phẩm cũng cần phối hợp với nhà quản trị viên bán hàng liên quan đến thúc đẩy nỗ lực của lực lượng bán và với các quản trị viên tài chính để đảm bảo nguồn ngân quỹ cần thiết cho các hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán.

Chương trình hành động

Kế hoạch Marketing cần phải được cụ thể hóa bằng các chương trình Marketing để đạt được những mục tiêu kinh doanh. Các chương trình Marketing cần phải được soạn thảo kỹ lưỡng để trả lời cho các câu hỏi sau: những gì sẽ làm? khi nào được thực hiện? ai sẽ thực hiện và tổn chi phí bao nhiêu?

Dự toán lợi nhuận và chi phí

Các kế hoạch hành động cho phép nhà quản trị sản phẩm hoạch định ngân sách để hậu thuẫn thực thi kế hoạch. Dự toán ngân sách cần phải được chấp thuận, phê chuẩn và nó chính là nền tảng để phát triển những kế hoạch về thu mua nguyên vật liệu, tiến độ sản xuất, tuyển dụng nhân viên và những hoạt động Marketing.

Kiểm soát

Phần cuối cùng của kế hoạch Marketing là phải phác thảo những phương án kiểm soát để giám sát thực thi kế hoạch. Một cách điển hình, thông thường những mục tiêu và ngân quỹ đều được phân tích rõ ràng cho từng tháng hay từng quý. Nhà quản trị cấp cao có thể xem xét lại kết quả của từng thời kỳ và dự tính những sai số ngẫu nhiên trong quá trình thực thi kế hoạch để điều chỉnh hay ứng phó.