

## THỰC HIỆN CÁC CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

1. [Quan hệ giữa hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược](#)
2. [Một vài hướng dẫn chung về việc thực hiện chiến lược thành công](#)
3. [Tiến trình thực hiện chiến lược Marketing](#)
4. [Tổ chức bộ phận Marketing](#)

### **1. Quan hệ giữa hoạch định chiến lược và thực hiện chiến lược.**

Thực hiện chiến lược là một tiến trình chuyển các chiến lược và kế hoạch marketing thành những hoạt động marketing cụ thể nhằm hoàn thành các chương trình marketing. Một chiến lược marketing xuất sắc cũng sẽ trở thành ít giá trị nếu Công ty thất bại trong việc thực hiện đúng chiến lược ấy.

Việc thực hiện chiến lược bao hàm sự huy động nhân lực, vật lực, tài lực của Công ty chuyển thành các hoạt động hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng đủ hữu hiệu để đưa kế hoạch chiến lược đến thành công.

Trong khi hoạch định chiến lược trả lời câu hỏi "cái gì" và "tại sao" của những hành động marketing thì việc thực hiện nêu rõ ai, ở đâu, khi nào và làm thế nào. Chiến lược marketing và sự thực hiện chiến lược có quan hệ mật thiết với nhau.

Thứ nhất: chiến lược xác định những hoạt động thực hiện nào là cần thiết

Thứ hai: khả năng thực hiện sẽ ảnh hưởng đến quyết định của Ban giám đốc. Chẳng hạn, Ban giám đốc sẽ tránh một cuộc tấn công nếu như nhân lực và tài lực để thực hiện chiến lược này.

Việc thực hiện thường rất khó khăn và phức tạp: nhiều nhà hoạch định chiến lược cho rằng: đa số các trường hợp chiến lược marketing không thành công là do chúng được thực hiện quá kém cỏi.

Thành tích thấp có thể là kết quả từ những chiến lược dở hoặc từ những chiến lược hay nhưng thực hiện kém. Thường khó mà xác định được xem thành tích thấp do chiến lược tồi, việc thực hiện kém cỏi hay cả hai.

### **Một số lý do khiến việc thực hiện không thành công.**

#### ***Việc hoạch định chiến lược thực tế, có tính "thấp ngà".***

Kế hoạch chiến lược Công ty thường do các chuyên viên hoạch định, cấp Công ty thảo ra. Họ thường chẳng để ý đến các chi tiết thực hiện. Các kế hoạch này thường quá phiếm diệm hoặc quá tổng quát.

Các nhà quản trị marketing làm việc trong thực tế với những công việc hàng ngày có thể bắt mào hoặc chống đối lại những gì mà họ xem như những chiến lược thiếu thực tế do các chuyên viên hoạch định "thấp ngà" vạch ra.

Các nhà hoạch định chiến lược marketing cần phối hợp với các nhà quản trị marketing một cách chặt chẽ. Các nhà quản trị marketing hiểu biết hoàn cảnh thị trường và thực tế. Nếu được dự phần vào hoạch định họ sẽ sẵn lòng và có thể thực hiện chiến lược tốt hơn. Nhiều Công ty hiện nay đang giảm số nhân viên hoạch định tập trung ở cấp Công ty và đưa việc soạn thảo chiến lược xuống cấp dưới. Cấp hoạt động thực tế. ở đây, các chuyên viên hoạch định chiến lược làm việc trực tiếp với các nhà quản trị trực tuyến, để thiết kế nên những chiến lược khả thi hơn.

#### ***Sự mâu thuẫn giữa các mục tiêu trước mắt và lâu dài.***

Các kế hoạch chiến lược marketing thường bao trùm các hoạt động dài hạn từ 3 đến 5 năm tới. Thế nhưng các giám đốc marketing, những người thực hiện các chiến lược ấy thường được thưởng vì doanh số, sự phát triển hay lợi nhuận ngắn hạn. Khi phải đối diện với sự lựa chọn, giữa chiến lược trường kỳ và thành tích trước mắt, các nhà quản trị marketing thiên về cái trước mắt. Họ thường đáp ứng được các mục tiêu ngắn hạn và đã nhận được những sự đánh giá cao. Nhưng việc làm như thế của họ đã làm tổn thương đến chiến lược trường kỳ và vị thế của Công ty.

Cần làm cho các nhà quản trị marketing hiểu rõ hơn các mục tiêu chiến lược. Cần đánh giá thành tích của họ cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn. Nên thường thích đáng cho những người đạt mục tiêu chiến lược dài hạn.

#### ***Thói quen chống lại sự thay đổi (trây ỳ, tính bảo thủ của con người).***

Những hoạt động hiện hành của Công ty đều được thiết kế nhằm thực hiện các chiến lược đã vạch ra trước đây. Những chiến lược mới dù hay nhưng không phù hợp với khuôn mẫu và tập quán đã có của Công ty thường bị chống lại. Chiến lược mới càng khốc liệt nhiều với các cũ, sự chống lại việc thực hiện nó càng lớn. Đối với những chiến lược hoàn toàn đổi mới việc thực hiện nó có thể phá vỡ cấu trúc bộ máy quản trị truyền thống của Công ty, phá vỡ cả những cấu trúc hoạt động đã có của các nhà cung cấp và các đơn vị thuộc kênh phân phối nên việc thực hiện có thể còn khó khăn hơn nhiều.

### ***Thiếu những kế hoạch thực hiện chi tiết.***

Một số kế hoạch chiến lược được thực hiện kém là do các nhà lập kế hoạch không triển khai được các kế hoạch chi tiết. Các bộ phận cần phối hợp chặt chẽ với nhau trong việc thực hiện một chương trình toàn diện để thực hiện chiến lược mới. Nói khác đi, Ban giám đốc không thể giả định một cách đơn giản rằng các chiến lược của mình tất nhiên sẽ được thực hiện. Họ cần soạn thảo một kế hoạch thực hiện chi tiết có định rõ và phối hợp các hoạt động chuyên biệt cần thiết để đưa chiến lược đến thành công. Cần phải triển khai các thời biểu (lich trình) để đạt những mục tiêu chuyên biệt về phần trách nhiệm đối với những nhiệm vụ quan trọng cho từng quản trị viên.

## **2. Một vài hướng dẫn chung về việc thực hiện chiến lược thành công**

Không có một công thức thần diệu nào có thể đảm bảo hoàn toàn cho việc thực hiện tốt các chiến lược marketing. Trên thực tế, câu trả lời có thể nằm trong những gợi ý sau đây?

Cần thông báo rõ ràng mục tiêu và các phương tiện để hoàn thành mục tiêu cho những người thực hiện.

Những người thực hiện chiến lược cần hiểu rõ mục tiêu và các mục tiêu đó có thể thực hiện như thế nào. Mỗi nhân viên trong hãng Dominos pizza từ Tom Monaghan cho đến những nhân viên nhận đặt hàng qua điện thoại, những người trong dây chuyền sản xuất và những tài xế đều hiểu rõ mục tiêu của Công ty là: giao những chiếc bánh Pizza ngon lành, nóng hổi trong vòng 30 phút đến tận các nhà khách hàng Dominos đều được huấn luyện chi tiết để thực hiện những công việc tùy theo nhiệm vụ của họ, để giúp cho việc hoàn thành mục tiêu cụ thể.

### ***Cần có những chương trình hành động cụ thể với những trách nhiệm rõ ràng.***

Chiến lược marketing cần phải được cụ thể hóa thành các kế hoạch, chương trình hành động một cách chi tiết. Ai làm gì, khi nào, ở đâu... Phải có người chịu trách nhiệm về từng công việc. Nhờ đó sẽ tránh được sự chậm trễ và thói vô trách nhiệm trong thực hiện chiến lược.

***Cần đảm bảo cho người thực hiện được hưởng lợi ích từ sự thực hiện các công việc, các kế hoạch.***

Khi lợi ích của Công ty và lợi ích của bản thân người thực hiện là một thì sẽ có một sự đồng viên kích thích tối đa người thực hiện để đảm bảo cho chương trình marketing thành công.

Nhưng tài xế giao món bánh Pizza của hãng Dominos đã làm công việc của họ một cách nghiêm túc vì công việc này hứa hẹn cho họ việc được cấp đặc quyền kinh tiêu trong một vài năm nữa.

***Cần hành động ngay, tránh bị tê liệt vì mãi mê phân tích.***

Trong cuốn sách "Đi tìm sự tuyệt hảo" Thomas, J, Peters và Robert H, Water Man đã khuyến cáo phải tránh "bị tê liệt vì mãi mê phân tích" họ cho rằng những người chủ trương sự hoàn hảo sẽ hoàn thành công việc sau cùng, làm giảm hiệu quả kinh doanh. Do đó có thể chỉ cần đạt mức 90% của sự hoàn hảo là đã đạt yêu cầu rồi, thị trường sẽ giúp vào việc cải tiến, sửa đổi cho hợp lý nhất trong tiến trình thực hiện.

***Cần khuyến khích phát huy sáng kiến, mở rộng thông tin liên lạc để giải quyết vấn đề.***

Trong quá trình thực hiện chiến lược cần khuyến khích mọi người phát huy sáng kiến để giải quyết vấn đề. Khi có trở ngại phát sinh, nên đưa vấn đề ra ngay lập tức và yêu cầu sự giúp đỡ của tập thể, đừng giữ vấn đề đó để giải quyết một mình.

Cần đặt lịch trình công tác một cách cụ thể, chính xác. Nêu rõ thời hạn cuối cùng công việc phải hoàn thành.

Để thực hiện công việc thành công, những người thực hiện phải hiểu rất rõ phần công việc mà họ đảm nhiệm, thời hạn cuối cùng để hoàn tất công việc đó. Lịch trình ít nhất phải có 3 cột: (1) công việc; (2) người thực hiện công việc đó; (3) Ngày phải hoàn thành.

### **3. Tiến trình thực hiện chiến lược Marketing.**

Tất cả mọi người hoạt động ở tất cả các cấp của hệ thống marketing đều phải phối hợp với nhau một cách đồng bộ để thực hiện chiến lược marketing thành công. Bên trong bộ phận marketing các nhân sự lo về quảng cáo, bán hàng, điều nghiên marketing và triển khai sản phẩm mới đều phải thực hiện các hoạt động hỗ trợ cho kế hoạch chiến lược. Các nhân viên marketing này phải phối hợp công việc của mình với các nhân viên của các phòng ban khác trong Công ty như nghiên cứu và phát triển (R&D), sản xuất, thu mua, tài chính.v.v...Nhiều nhân sự và tổ chức thuộc hệ thống marketing bên ngoài Công ty cũng phải góp phần cho việc thực hiện chiến lược. Các nhà cung cấp, các nhà bán sỉ, các nhà bán lẻ của Công ty, các cơ sở quảng cáo, các công ty nghiên cứu marketing, các nhà tư vấn bên ngoài, các giới truyền thông, tài chính ngân hàng v... tất cả đều có thể hỗ trợ hay gây trở ngại cho việc thực hiện chiến lược marketing của Công ty. Công ty phải triển cấu trúc và hệ thống một cách có hiệu quả để phối hợp, tất cả các hoạt động này lại với nhau thành một phương án hành động thành công.

Theo hãng Mc Kinsey một Công ty tư vấn hàng đầu – một chiến lược rõ ràng và chu đáo chỉ là một trong 7 yếu tố dẫn đến thành công.

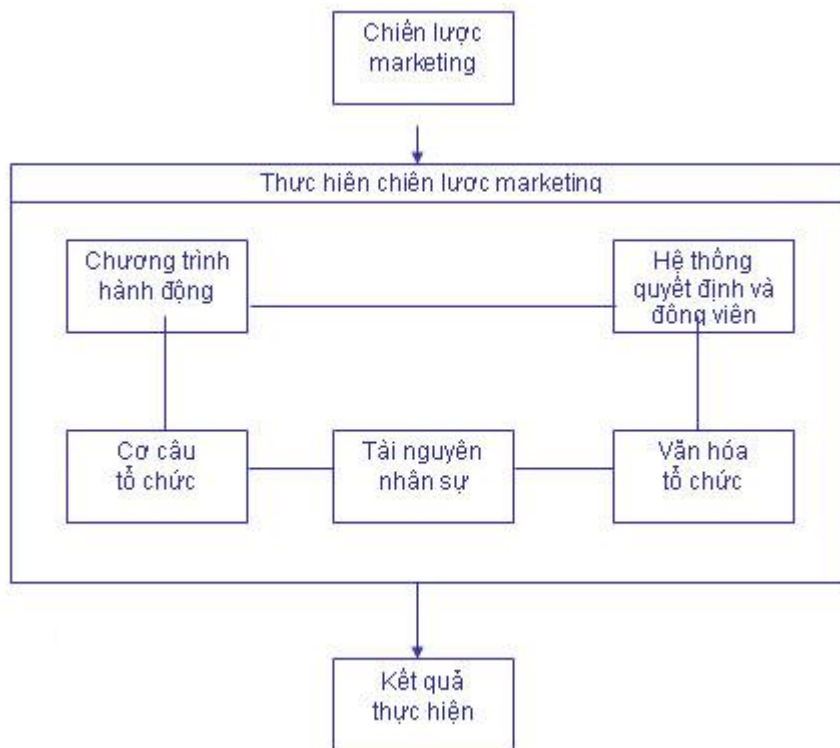
Cấu trúc (Structure), Chiến lược (Strategy), Hệ thống (System), Kỹ năng (Skills), Nhân sự (Staff), Phong cách (Style), Các giá trị (Shared value)

Ba yếu tố đầu: chiến lược (Strategy), cấu trúc và hệ thống là “phần cứng” của sự thành công.  
Bốn yếu tố kế tiếp: kỹ năng nhân sự, phong cách là các giá trị được công nhận là phần mềm. Chúng có mối liên hệ mật thiết tương tác với nhau tạo nên sự thành công.

Vậy thì, một Công ty muốn thành công thì trước hết phải thiết kế một chiến lược hay, năng động để đạt được các mục tiêu của mình. Thế rồi, Công ty phải thiết lập được một cấu trúc tổ chức hợp lý với các hệ thống thông tin, hoạch định, điều hành và thưởng phạt tốt để thực hiện chiến lược này. Các nhà tư vấn của hãng McKinsey cho rằng trong những thập niên gần đây, giới quản trị đã quá thiên về các yếu tố phân tích cứng nhắc và xa rời với những yếu tố quan trọng liên quan đến con người. Sức mạnh của Công ty vượt quá chuyện chiến lược, cấu trúc và hệ thống. Sự thành công của Công ty còn tùy thuộc vào việc có được những con người đúng (nhân sự) làm việc đúng (kỹ năng) trong một bầu không khí tổ chức và quản trị tốt (phong cách và các giá trị được thừa nhận). Tiến trình thực hiện chiến lược marketing trình bày trong hình 14-1.

## Triển khai các chương trình hành động

Để triển khai và thực hiện thành công chiến lược Marketing Công ty phải xây dựng một chương trình hành động chi tiết. Chương trình này định rõ những quyết định và phần việc cốt yếu cần thiết để chuyển các chiến lược marketing thành các hoạt động thực tế nơi tương thưởng. Chương trình hành động cũng phân công trách nhiệm quyết định và các công việc cụ thể cho các đơn vị và từng nhân viên của Công ty. Cuối cùng, chương trình hành động còn bao gồm một thời gian biểu trình bày khi nào thì phải đưa ra các quyết định khi nào thì phải thực hiện các công việc và khi nào thì các điểm mốc chiến lược phải hoàn thành. Ai sẽ làm điều đó và các quyết định cũng như các hành động sẽ được phối hợp ra sao để đạt được các mục tiêu chiến lược của Công ty.



**H 14-1. Tiến trình thực hiện chiến lược marketing**

### Xây dựng một cấu trúc tổ chức hiệu quả

Cấu trúc của Công ty đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện chiến lược Marketing, Nó xác định và phân chia nhiệm vụ cho từng bộ phận, từng nhân viên, thiết lập những tuyến thẩm quyền và liên lạc, đồng thời phối hợp các quyết định cũng như các công việc phải làm trong toàn Công ty.

Các Công ty với những chiến lược khác nhau thì cần các cấu trúc khác nhau. Các công ty nhỏ đang triển khai những sản phẩm mới trong một ngành có sự thay đổi nhanh chóng cần phải có một cấu trúc tổ chức uyển chuyển nhằm khuyến khích các hành vi năng động, táo bạo.

Các cấu trúc tổ chức thường có khuynh hướng đơn giản và chặt chẽ, uyển chuyển và linh hoạt. Hãng Johnson & Johnson cho chúng ta một ví dụ tuyệt hảo về tính đơn giản của cấu trúc. Công ty có doanh số 5 tỷ đô la này được chia thành 150 bộ phận độc lập. Mỗi bộ phận xử lý những quyết định và hoạt động marketing của riêng mình. Cấu trúc này đặt quyền kiểm soát trong tay các nhà quản trị điều hành thực tế và đảm bảo việc triển khai và thực hiện chiến lược đạt hiệu quả cao.

### **Thiết kế các hệ thống quyết định và thưởng thường**

Công ty cũng cần phải thiết kế các hệ thống quyết và thưởng thường để hỗ trợ cho việc thực hiện các chiến lược marketing của Công ty.

Các hệ thống thiết kế kém cỏi có thể gây tác hại cho việc thực hiện chiến lược. Các hệ thống được thiết kế tốt sẽ tạo điều kiện thực hiện chiến lược thành công.

Nếu hệ thống thưởng thường cho các nhà quản trị vì những kết quả hoạt động ngắn hạn thì các nhà quản trị ít chú ý đến các mục tiêu lâu dài. Nhiều Công ty đang thiết kế những hệ thống thưởng thường khuyến khích các nhà quản trị chú trọng đến sự cân bằng hợp lý giữa những kết quả hoạt động ngắn hạn và thành tích chiến lược lâu dài.

### **Phát triển nguồn lực con người**

Các chiến lược Marketing được thực hiện bởi con người, sự thực hiện thành công chiến lược đòi hỏi phải hoạch định cẩn thận tài nguyên nhân sự. ở tất cả các cấp, Công ty đều phải bổ dụng vào cấu trúc và các hệ thống của mình những con người có kỹ năng, động cơ và cá tính cần thiết cho việc thực hiện chiến lược của Công ty.

Những chiến lược khác nhau đòi hỏi phải có các nhà quản trị khác nhau với những cá tính và kỹ năng khác nhau. Những chiến lược mạo hiểm linh hoạt, nhạy bén và năng động. Các chiến lược duy trì đòi hỏi phải có các nhà quản trị có các kỹ năng về tổ chức và quản trị giỏi. Các chiến lược phòng ngự thường đòi hỏi các nhà quản trị phải có kỹ năng về cắt giảm chi phí.

### **Thiết lập bầu không khí quản trị tốt và nền văn hóa của Công ty**

Bầu không khí quản trị và phong cách lãnh đạo của Công ty có ảnh hưởng lớn đến việc thực hiện chiến lược marketing. Bầu không khí quản trị bao hàm các phương cách mà các nhà quản trị của Công ty hợp tác với những người khác trong Công ty. Một số nhà quản trị có tính độc đoán chuyên quyền. Họ thích ra lệnh, bắt cấp dưới phải tuân theo, chú trọng đến hình phạt. Một số nhà quản trị khác có tính hòa đồng, khuyến khích sự tham gia. Họ thích cộng tác hơn là ra lệnh, khuyến khích các cộng sự phát huy sáng kiến.

Không có phong cách quản trị nào phù hợp và tốt nhất cho tất cả mọi tình huống, các chiến lược khác nhau cần đến những phong cách lãnh đạo khác nhau. Phong cách tốt nhất luôn luôn thay đổi tùy theo cấu trúc, nhiệm vụ, con người và hoàn cảnh cụ thể.

Nền văn hóa của Công ty, đó là một hệ thống những giá trị và niềm tin mà mọi người trong một tổ chức cùng chia sẻ. Nền văn hóa chỉ đạo cách xử thế của con người trong tất cả các cấp của Công ty. Nền văn hóa càng mạnh và càng hướng về thương trường thì cần đến những cấm nạng về đường lối hoặc những thủ tục và quy tắc chi tiết. Tất cả vì thanh danh, uy tín của Công ty. Họ khuyến khích sức cạnh tranh và hợp tác.

Các Công ty thường hay thiết kế chiến lược phù hợp với phong cách quản trị và nền văn hóa của Công ty mình hơn là thay đổi chúng cho phù hợp với chiến lược mới.

Tóm lại, để thực hiện chiến lược Marketing thành công, các hoạt động của hệ thống thực hiện đều phải nhất quán và phối hợp mật thiết với nhau. Nhân sự trong Công ty phải có kỹ năng cần thiết để ra quyết định và hoàn thành các nhiệm vụ quan trọng trong tiến trình thực hiện chiến lược. Hệ thống kích thích động viên phải khuyến khích được nhân sự thực hiện thành công chiến lược marketing. Nhân sự cũng phải làm việc có hiệu quả hơn nếu họ đồng nhất với phong cách quản trị và nền văn hóa của Công ty.

#### **4. Tổ chức bộ phận Marketing**

Các bộ phận marketing hiện đại được tổ chức theo nhiều cách khác nhau: theo chức năng, theo khu vực địa lý, theo sản phẩm, theo thị trường và theo sản phẩm thị trường.

##### **Tổ chức theo chức năng**



Đây là hình thức phổ biến nhất. Cơ cấu bao gồm các quản trị viên marketing phụ trách phần việc chuyên môn hóa dưới sự lãnh đạo trực tiếp của Phó tổng giám đốc marketing. Cũng có thể thêm quản trị viên dịch vụ khách hàng, quản trị viên vận tải hàng hoá.

Ưu điểm của hình thức tổ chức này là sự chuyên môn hóa theo chức năng và tính đơn giản về hành chính của nó. Khi số lượng sản phẩm nhiều và thị trường của Công ty mở rộng thì cơ cấu này trở nên kém hiệu quả.

### **Tổ chức theo khu vực địa lý**

Các Công ty hoạt động trong thị trường cả nước thường tổ chức lực lượng bán hàng theo khu vực địa lý.

Tổ chức theo khu vực địa lý cho phép thống nhất chỉ đạo và phối hợp các hoạt động mại vụ. Khoảng cách kiểm soát phụ thuộc vào trình độ, năng lực các quản trị viên và trình độ trang thiết bị hiện đại cho các hoạt động quản trị.

### **Tổ chức theo sản phẩm**

Các Công ty sản xuất kinh doanh nhiều sản phẩm hay nhiều nhãn hiệu thường thiết lập mô hình theo sản phẩm theo nhãn hiệu.

Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm lần đầu tiên xuất hiện năm 1927 tại Công ty Procter & Gamble. Một loại xà bông mới của hãng Camay, đang triển khai không được thành công lắm. Neil H. McEnroy (sau này là chủ tịch của P & G) đã được phân công để dành toàn tâm, toàn lực vào việc phát triển và cổ động cho sản phẩm này. Anh đã thực hiện thành công và Công ty sau này đã tăng cường thêm các quản trị viên sản phẩm khác nữa.

Vai trò của các quản trị viên sản phẩm là triển khai các kế hoạch sản phẩm, xem xét việc thực hiện chúng, dự báo các kết quả và điều chỉnh

Quản trị viên sản phẩm triển khai chiến lược cạnh tranh cho sản phẩm, soạn thảo kế hoạch marketing, tiên đoán mức tiêu thụ, cộng tác với các cơ sở quảng cáo để triển khai các chiến lược quảng cáo, kích lệ lực lượng bán hàng và các nhà phân phối ủng hộ sản phẩm, phân tích thành tích của sản phẩm và đề xuất những sự cải tiến sản phẩm để đáp ứng những nhu cầu đang thay đổi của thị trường. Cách tổ chức theo sản phẩm có nhiều ưu điểm.

- *Thứ nhất*, quản trị viên sản phẩm điều hợp được các thành viên của Marketing mix cho sản phẩm.

- *Thứ hai*, quản trị viên sản phẩm có thể phản ứng nhanh chóng hơn trước những ách tắc nơi thương trường.

- *Thứ ba*, các nhãn hiệu nhỏ ít bị lơ là vì có tiếng nói thường xuyên bên vực cho sản phẩm.

- *Thứ tư*, việc quản trị theo sản phẩm là một mảnh đất tuyệt hảo huấn luyện cho các nhà điều hành trẻ, vì nó dựa vào các lĩnh vực hoạt động của Công ty.

### **Tổ chức theo thị trường**

Nhiều Công ty bán sản phẩm của họ cho nhiều thị trường khác nhau. Nơi nào khách mua hàng hợp thành từng nhóm có hành vi mua hàng hoặc thị hiếu sản phẩm giống nhau thì một tổ chức quản trị theo thị trường là cần thiết.

Theo cách tổ chức này, một giám đốc thị trường giắt sát nhiều quản trị viên thị trường. Các quản trị viên thị trường có nhiệm vụ triển khai các kế hoạch trường kỳ và hàng năm về doanh số và lợi nhuận trong thị trường của họ.

### **Tổ chức theo sản phẩm/ thị trường**

Các Công ty đang sản xuất nhiều sản phẩm tung ra thị trường thường gặp phải một tình trạng nan giải. Họ có thể sử dụng một hệ thống quản trị theo sản phẩm vốn đòi hỏi các quản trị viên sản phẩm phải thông thạo với những thị trường thị trường khác biệt rất xa. Hoặc họ có thể sử dụng một hệ thống quản trị theo thị trường đòi hỏi các sản phẩm rất khác biệt nhau ở thị trường đó. Hoặc có thể kết hợp cả hai lại thành một tổ chức ma trận.