

## Chương tám: Chiến lược ở đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng

- • Đơn vị trong doanh nghiệp có chiến lược không?
- • Chiến lược toàn doanh nghiệp được hậu thuẫn từ đâu?
- • Giống ở cấp công ty nhưng chi tiết và khác về bản chất?
- • Thường định nghĩa hẹp và mục tiêu ngắn hạn?
- • Hãy hình dung tập đoàn, công ty, đơn vị như những bậc thang?
- • **Mục tiêu** là kết quả hoạt động mong muốn
- • **Chiến lược** là phương cách để đạt một hay nhiều mục tiêu

Như vậy chú ý chiến lược ở đơn vị kinh doanh có thể là mục tiêu của cấp bộ phận.

Những lĩnh vực phân tích ở bộ phận chức năng

Marketing	Sản xuất	Nhân lực	Tài chính	Nghiên cứu PT
Khách hàng Chiến lược SP Định giá Phân phối/tiêu thụ Khuyến mại	Kiểm tra CL Vị trí Nhà máy Việc mua hàng Bảo trì Lịch trình SX	Động viên Đào tạo Thu lao Thuê mướn	Cơ cấu vốn Lợi tức cổ phần Vốn lưu động Thị trường tài chính	Đổi mới kỹ thuật Phát triển kỹ thuật Biết trước quy trình sản xuất

### I. Chiến lược tăng trưởng tập trung

#### 1. Xâm nhập thị trường

- • Tăng sức mua sản phẩm: dùng hàm số, thuyết phục, làm sao cho khối lượng khách hàng mua tăng (marketing)
- • Lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh: chú trọng marketing
- • Mua lại đối thủ cạnh tranh
- • Tăng quy mô tổng thể của thị trường bằng cách làm cho người sử dụng tăng vì họ bắt đầu sử dụng.

#### Các kế hoạch cấp bộ phận chức năng

- • Bộ phận Marketing phụ trách
- • Vì sao khách hàng mua? Không mua? Mua của đối thủ cạnh tranh?
- • Sử dụng sản phẩm của chúng ta như thế nào?
- • Điều gì làm cho khách hàng ưu chuộng? Điểm nào? Không ưu ở điểm nào?
- • Những phẩm chất bổ xung nào làm cho khách hàng ưu chuộng?
- • Dĩ nhiên là dùng cả **chuyên ngành marketing** vào đây rồi!

#### 2. Phát triển thị trường

- • Bộ phận Marketing phụ trách

- • Tìm thị trường trên địa bàn mới
- • Tìm thị trường mục tiêu mới
- • Tìm ra giá trị sử dụng mới của sản phẩm

#### **Các kế hoạch cấp bộ phận chức năng**

- • Bộ phận Marketing phụ trách
- • Bộ phận nghiên cứu phát triển

### **3. Phát triển sản phẩm**

#### **Phát triển sản phẩm riêng biệt**

- • Cải tiến tính năng của sản phẩm
- • Cải tiến chất lượng
- • Cải tiến kiểu dáng
- • Thêm mẫu mã

#### **Phát triển cơ cấu ngành hàng**

- • Bổ xung các mặt hàng mới, cải tiến sản phẩm hiện đang sản xuất
- • Nối dài các cơ cấu mặt hàn

- Kéo dẫn xuống dưới: (tăng thêm hàng lấp đầy khoảng trống phía dưới) ví dụ máy tính nhỏ hơn rẻ hơn. Thường khách hàng dễ xa rời sản phẩm hiện thời, đối thủ cạnh tranh xâm nhập phần trên của thị trường.

- Kéo dẫn lên phía trên: bổ xung cho phần trên của thị trường. Sản phẩm tinh xảo hơn. Cạnh tranh quyết liệt khó thuyết phục khách hàng

- Kéo dẫn hai chiều

- • Quyết định lấp kín cơ cấu mặt hàng. Để cho khách hàng thấy cái mới khác biệt
- • Quyết định đại hoá cơ cấu mặt hàng, thay đổi chanh chóng như máy tính, tin học không ngừng hiện đại hoá.

#### **Quy trình phát triển sản phẩm mới**

- • **Xây dựng ý tưởng:** nguồn chủ yếu là khách hàng, do marketing phụ trách, các nhà khoa học và kỹ sư chuyên nghiên cứu phát triển, các đối thủ cạnh tranh và ban lãnh đạo tối cao. Tính toán chắc phải hơn 40-50 lần mới có ý tưởng mới.
- • **Chọn lọc ý tưởng:** nên hay không? Nhà quản trị bỏ qua ý tưởng không? Chọn ý tưởng rồi đến thất bại?
- • **Phát triển quan niệm và sản phẩm:** chuyển ý tưởng thành quan niệm cụ thể, thou nghiệm quan niệm này bằng phản ứng của khách hàng. Có hấp dẫn không?
- • **Đánh giá quan niệm về sản phẩm:** cần đánh giá bổ sung, phân tích kinh doanh (dự báo số lượng, phí tổn lợi nhuận). Marketing thou nghiệm, quản trị tài chính vào phân tích.
- • **Đánh giá sản phẩm hoàn chỉnh và xây dựng marketing:** thử nghiệm thị trường đưa ra thị trường giới hạn sản phẩm để đánh giá tính năng của SP.

- • **Hệ thống theo dõi:** theo dõi sản phẩm mới để kiểm tra đánh giá
- • **Tung sản phẩm ra bán**

#### **Các kế hoạch ở bộ phận chức năng**

- • Marketing thu thập và phân tích thị trường, khách hàng và thái độ của họ
- • Marketing có thể kết hợp với nghiên cứu phát triển để điều chỉnh
- • Bộ phận tài chính quản trị nhân sự vào cuộc

#### **4. Chu kỳ sống của sản phẩm**

- • Dùng kiến thức trong marketing
- • Các chiến lược trong giai đoạn tung sản phẩm ra bán trên thị trường (marketing)

- Chiến thu lượm nhanh, giá cao, khuyến mại cao. Khách hàng đã biết đến sản phẩm, sự quan tâm tiềm ẩn cao, dự kiến cạnh tranh cao.

- Chiến lược thu lượm chậm giá cao khuyến mại thấp. Giảm chi phí marketing, quy mô nhỏ, khách hàng biết sản phẩm, không nhạy cảm về giá. Cạnh tranh ít xảy ra.

- Thâm nhập nhanh, giá thấp, tăng khuyến mại. Giữ thị phần lớn, tiềm năng thị trường lớn, khách hàng chưa biết đến sản phẩm, nhạy cảm về giá đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Tiết kiệm do sản xuất quy mô lớn.

- Chiến lược thâm nhập chậm, giá thấp, khuyến mại thấp. Khách hàng nhạy cảm về giá và khuyến mại, thị trường lớn sản phẩm biết đến mức độ cao.

- • Chiến lược giai đoạn tăng trưởng (sách marketing)
- • Chiến lược giai đoạn bão hoà (sách marketing)
- • Chiến lược giai đoạn suy thoái (sách marketing)

## **II. Chiến lược cạnh tranh**

### **1. Các đơn vị hàng đầu thị trường**

- • Trong thị trường luôn có một hãng đứng đầu, tìm cách mở rộng quy mô, tìm ra công dụng mới của sản phẩm
- • Dùng chiến lược marketing.
- • Chiến lược đổi mới: sẽ xuất hiện tên tuổi doanh nghiệp mình với cái gì tốt hơn
- • Chiến lược củng cố
- • Chiến lược đổi đầu
- • Chiến lược quấy nhiễu

### **2. Các đơn vị thách thức trên thị trường**

Đây là hãng lớn nhưng không phải là số 1 trên thị trường, hãng phải có lợi thế cạnh tranh bền bỉ. Lợi dụng điểm yếu của hãng đứng đầu

Thu tóm thị phần từ các đối thủ cạnh tranh nhỏ yếu hơn

Mức giá, đổi mới sản phẩm, kích thích nhu cầu, cải thiện dịch vụ, bán và phân phối hàng, quảng cáo khuyến mãi.

### **3. Các đơn vị theo sau**

Nhỏ, không thách thức với các hãng đi đầu, bảo vệ thị phần và chiến lược đi kèm. Luôn phấn đấu giữ khách hàng và tìm khách hàng mới, khai thác những điểm riêng lẻ để tăng lợi mà không gây ra chiến dịch cạnh tranh marketing lớn.

### **4. Các đơn vị đang tìm chỗ đứng trên thị trường**

Tìm kiếm và chiếm thị phần nhỏ trên thị trường các hãng lớn bỏ qua hoặc không chú ý tới. Phải có hình thức chuyên môn hoá nào đó, họ rất kỹ và giám đốc điều hành giỏi.

