

Chương 4: Chiến lược và xây dựng chiến lược MKT

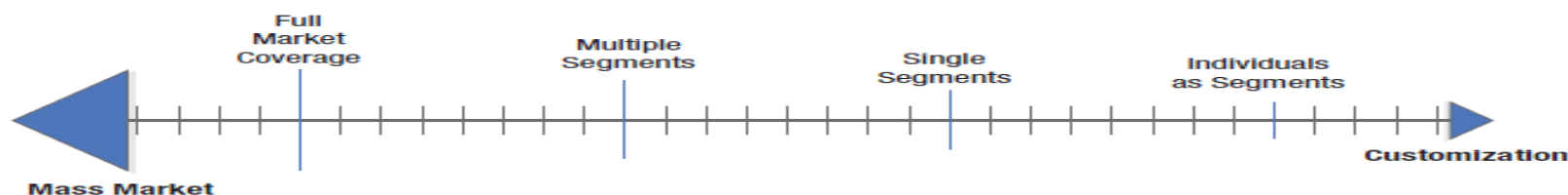
Các tài liệu phải đọc và câu hỏi kiểm tra

- Marketing lý thuyết: trang 161 -181
- Marketing căn bản: Chương 5 + 6, trang 157 - 233
- **Câu hỏi kiểm tra (nộp vào ĐẦU GIỜ buổi học thứ 2 trong tuần):**
 1. Với tư cách là một doanh nghiệp trong ngành em đã chọn, tiến hành phân đoạn thị trường theo TẤT CẢ các tiêu chí được nêu, sau đó, lựa chọn thị trường mục tiêu (giải thích cách lựa chọn) và đưa ra định vị sản phẩm. (7 điểm)
 2. Đặt 3 câu hỏi liên quan đến phần nội dung cần đọc (3 điểm)

4.1. Khái niệm chiến lược và chiến lược marketing

- Chiến lược là cách thức nhằm đạt được những **mục tiêu dài hạn** của tổ chức
- Chiến lược Marketing là tập hợp các quyết định Marketing của doanh nghiệp cần thực hiện **trong một thời gian dài nhất định** trong một môi trường hoạt động nhằm **thực hiện những mục tiêu dài hạn đã định**.

Các loại chiến lược marketing



- Chiến lược marketing không phân biệt: là chiến lược marketing trong đó doanh nghiệp coi toàn bộ thị trường là thị trường mục tiêu và đưa ra 1 chiến lược marketing cho toàn bộ thị trường.
- Chiến lược marketing phân biệt (hay chuyên môn hóa nhiều phân đoạn): Là việc đưa ra nhiều chiến lược marketing cho các phân đoạn thị trường khác nhau.
- Chiến lược marketing tập trung (hay chuyên môn hóa 1 phân đoạn): là việc doanh nghiệp áp dụng 1 chiến lược cho các phân đoạn được lựa chọn; hoặc 1 chiến lược cho 1 phân đoạn được lựa chọn.
- Marketing cá thể hóa: chiến lược thỏa mãn nhu cầu mang tính cá thể của một người/một nhóm người

4.2. Trình tự xây dựng chiến lược marketing

4.2.1. Phân tích PESTEL, môi trường ngành, và nguồn lực nội bộ (S.W.O.T.)

4.2.2. Xác định mục tiêu chiến lược

4.2.3 Nghiên cứu thị trường, xác định khách hàng mục tiêu và lựa chọn SBU

4.2.4 Phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị - STP

4.2.5 Đề xuất các quyết định marketing mix

4.2.6 Triển khai chương trình hành động và đánh giá, kiểm tra

4.2.1. Phân tích PESTEL

**CƠ
HỘI
??**

- Môi trường chính trị (Political Environment)
- Môi trường kinh tế (Economic Environment)
- Môi trường xã hội (Political Environment)
- Môi trường công nghệ (Technological Environment)
- Môi trường tự nhiên (Environmental Environment)
- Môi trường pháp lý (Legal Environment)

**THÁCH
THỨC
??**

4.2.1. Phân tích môi trường ngành

**CƠ
HỘI
???**

- Xác định biên giới ngành kinh doanh
- Xác định mức độ hấp dẫn, tốc độ tăng trưởng của ngành
- Xác định các yếu tố cạnh tranh (mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter)

**THÁCH
THỨC
??**

4.2.1. Phân tích nguồn lực nội bộ

- Xác định điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp

COKE'S STRENGTH	COKE'S WEAKNESS
Brand equity	??
Distribution system	??
Financial conditions	??
Market share, etc.	??

- Kết hợp với các cơ hội và thách thức của thị trường (PESTEL và môi trường ngành)

⇒ Ma trận SWOT (slide sau)

4.2.1. Ma trận SWOT

Ma trận TOWS

	Opportunity (Cơ hội)	Threat (thách thức)
Strength (điểm mạnh)	Chiến lược phát huy điểm mạnh, nắm bắt cơ hội	Chiến lược hạn chế thách thức thông qua những điểm mạnh của doanh nghiệp
Weakness (Điểm yếu)	Chiến lược tận dụng những cơ hội để giảm thiểu điểm yếu	Chiến lược tối thiểu hóa những rủi ro từ việc doanh nghiệp phải đối mặt với thách thức và điểm yếu của mình

⇒ cơ hội thị trường

⇒??? **Nhiều cơ hội thị trường vs nguồn lực có hạn???**

⇒ **Lựa chọn** những cơ hội thị trường tiềm năng nhất để đầu tư

⇒ **Phân tích SBU**

4.2.2. Lựa chọn mục tiêu

- Mục tiêu phải SMART:
- Specific
- Measurable
- Actionable
- Realistic
- Timely

4.2.3. Lựa chọn KHMT và Lựa chọn đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU)

- **Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) là:**
 1. Một hoặc một tập hợp các đơn vị có liên quan đến nhau có thể được kế hoạch hóa độc lập với phần còn lại của doanh nghiệp,
 2. có hệ thống đối thủ cạnh tranh riêng,
 3. và có 1 người quản lý chịu trách nhiệm hoạch định chiến lược và hiệu quả lợi nhuận.

4.2.3.1 Các đặc thù của một SBU

- Có mục tiêu thị trường riêng, có hệ thống đối thủ cạnh tranh riêng
- Có chiến lược riêng
- Có đội ngũ quản lý độc lập

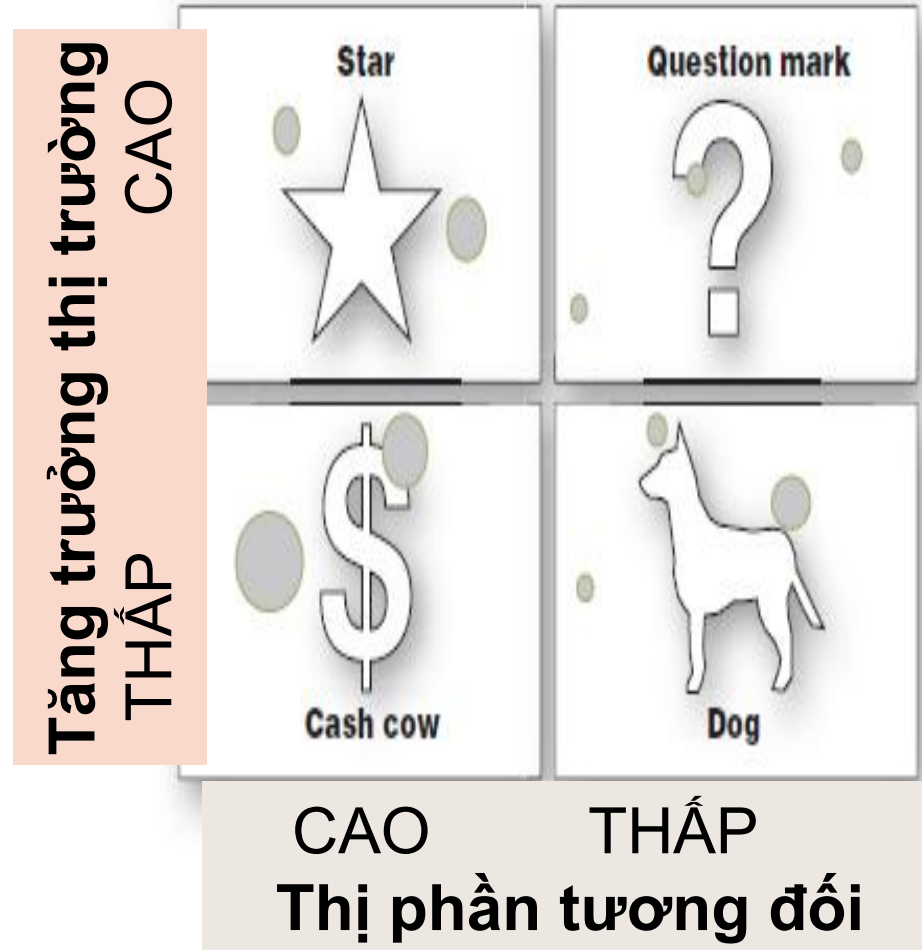
4.2.3.2 Đánh giá SBU bằng mô hình BCG

- 5 chiến lược phân bổ nguồn lực:
 1. Xây dựng (Build) – tăng vị thế của SBU trên thị trường bằng cách đầu tư thêm nguồn lực
 2. Duy trì (Maintain) – Giữ ổn định vị trí hiện tại của SBU trên thị trường
 3. Thu hẹp (Niche) – thu hẹp quy mô thị trường mà SBU hướng tới
 4. Thu hoạch (Harvest) – Tận dụng SBU nhằm tạo nguồn lực cho các SBU khác
 5. Loại bỏ (Divest) – ngừng toàn bộ các khoản đầu tư vào một SBU nhằm hướng nguồn lực tới các SBU khác phù hợp hơn

4.2.3.2 Đánh giá SBU bằng mô hình BCG



4.2.3.2 Đánh giá SBU bằng mô hình BCG



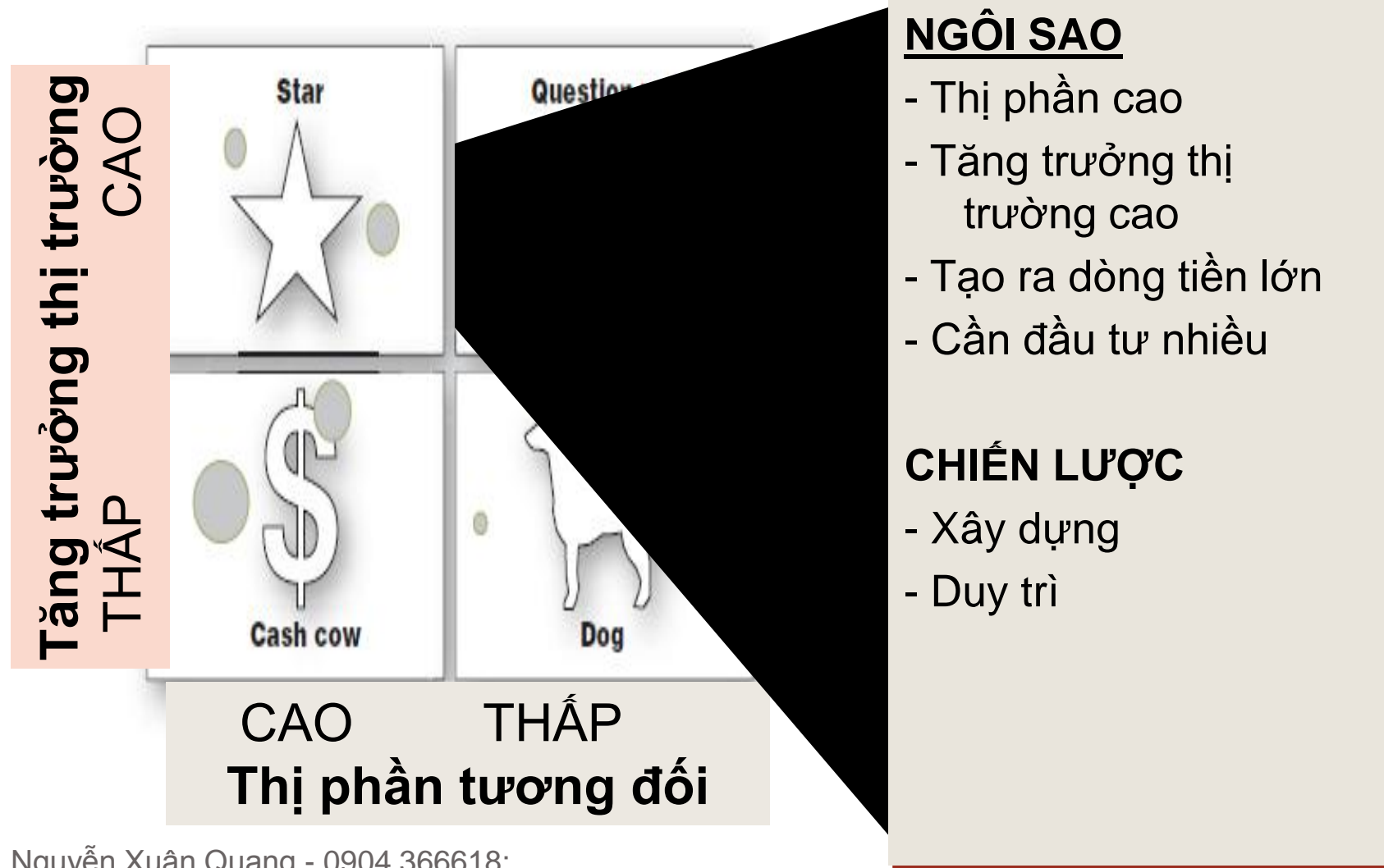
Dấu hỏi

- Thị phần thấp
- Lợi nhuận cận biên thấp
- Rủi ro trở thành ô con chó

CHIẾN LƯỢC

- Xây dựng
- Thu hẹp
- Loại bỏ

4.2.3.2 Đánh giá SBU bằng mô hình BCG



4.2.3.2 Đánh giá SBU bằng mô hình BCG



4.2.3.2 Đánh giá SBU bằng mô hình BCG

Tăng trưởng thị trường
THẤP CAO

CAO THẤP
Thị phần tương đối

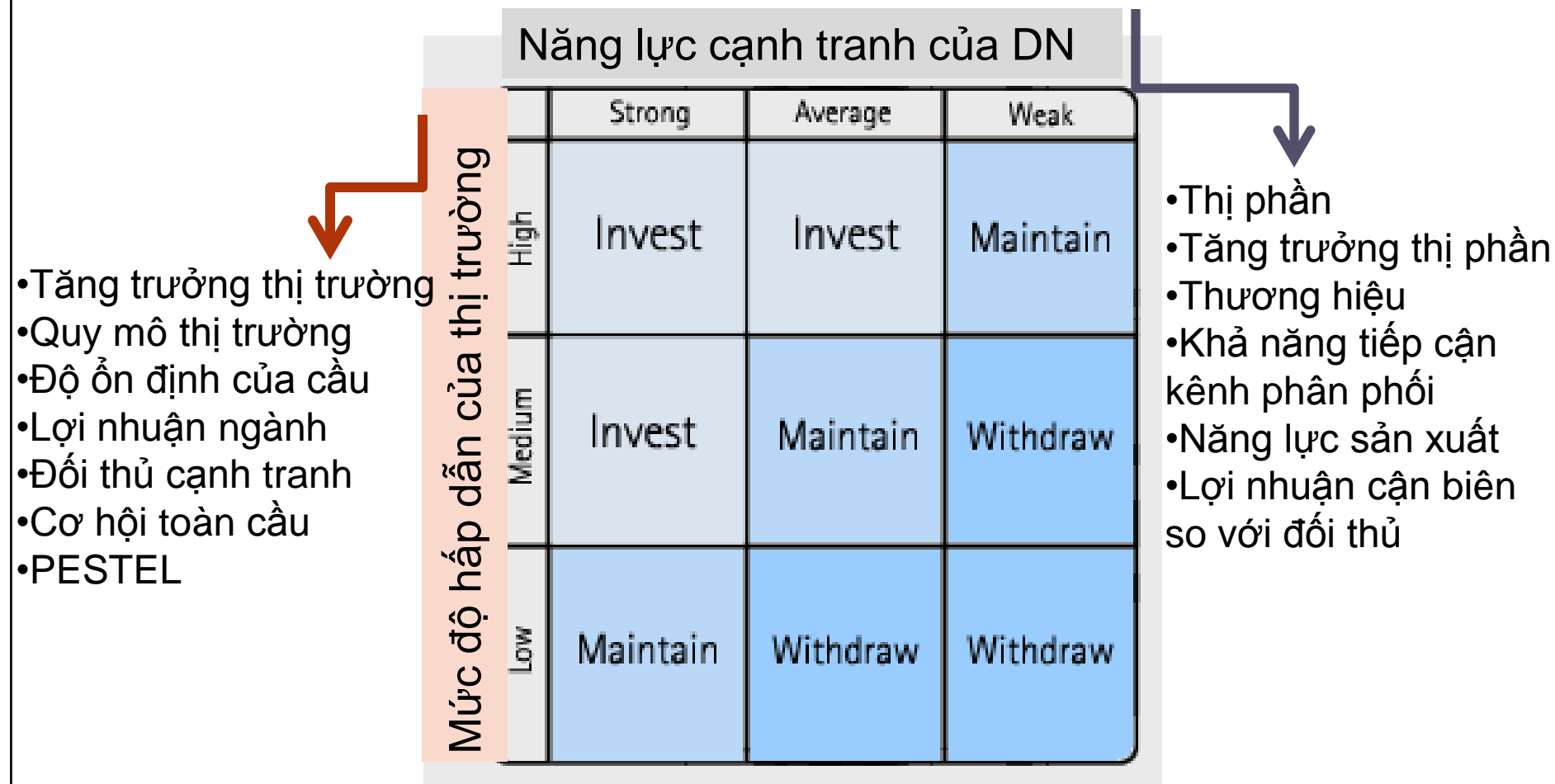
CON CHÓ

- Thị phần thấp
- Tăng trưởng thị trường thấp
- Tạo ra ít lợi nhuận

CHIẾN LƯỢC

- Thu hẹp
- Loại bỏ
- Duy trì

4.2.3.3. Mô hình GE

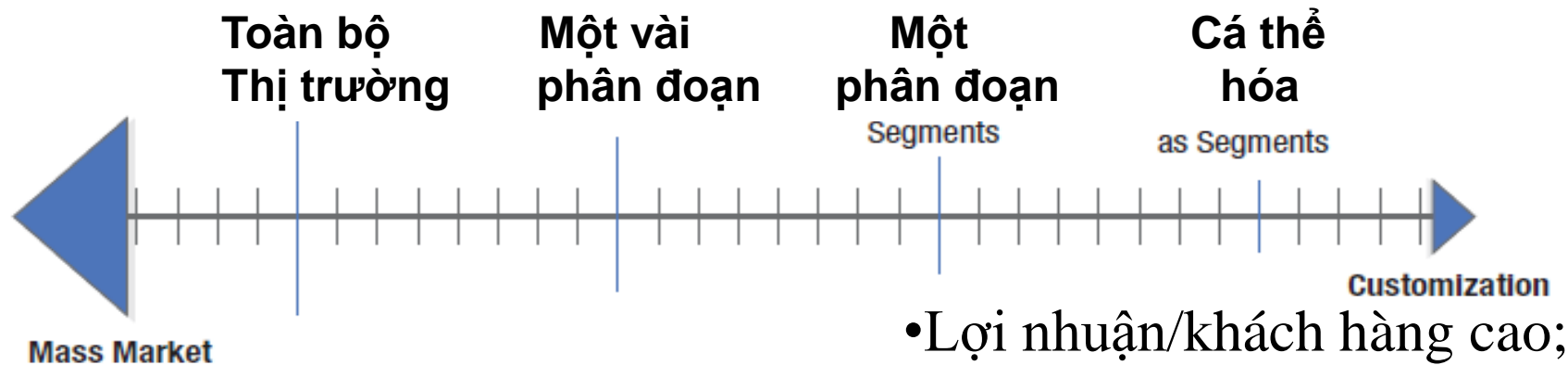


4.2.4 Quy trình STP

- Market **S**egmentation: Phân đoạn thị trường là việc chia nhỏ thị trường thành các nhóm nhỏ hơn trên cơ sở những khác biệt về nhu cầu, đặc tính, hay hành vi.
- Market **T**argeting: Lựa chọn thị trường mục tiêu là việc doanh nghiệp đánh giá mức độ hấp dẫn của mỗi phân đoạn thị trường và lựa chọn một hoặc nhiều đoạn thị trường để tham gia.
- **P**ositioning: Định vị là việc xác định một vị trí rõ ràng, khác biệt và đáng mong muốn của sản phẩm trong trí não của khách hàng mục tiêu

4.2.4.1. Phân đoạn thị trường

- Tại sao phải phân đoạn thị trường?



- Lợi nhuận/khách hàng cao;
- Khách hàng đồng nhất;
- Dễ thiết kế chương trình Marketing hiệu quả hơn.

- Lợi nhuận/khách hàng thấp;
- Khách hàng không đồng nhất;
- Khó thiết kế chương trình Marketing hiệu quả hơn.

Lợi thế của phân đoạn

- Biến thị trường trở thành đồng nhất
- Giúp công ty thấy rõ cơ cấu người tiêu dùng theo những khía cạnh khác nhau
- Giúp công ty lựa chọn thị trường mục tiêu
- Giúp tìm khe hở thị trường
- Giúp tối đa hóa lợi nhuận trên một đơn vị sản phẩm

Hạn chế của phân đoạn

- Thường làm tăng chi phí marketing
- Có thể dẫn tới phát triển quá nhiều sản phẩm, làm tăng chi phí và tính phức tạp của quản lý
- Phân đoạn thị trường quá nhỏ dẫn tới kinh doanh manh mún
- Thị trường cá thể hóa thường yêu cầu rất nhiều thông tin

A. Các tiêu thức phân đoạn thị trường người tiêu dùng

***Nhân khẩu
học***

Tâm lý

Địa lý

Hành vi

Nhân khẩu học

- Tuổi: tã, bỉm, vitamin...
- Giới tính: ảnh hưởng tới lựa chọn của khách hàng; 80% người đưa ra quyết định mua hàng trong gia đình là phụ nữ.
- Thu nhập: một số sản phẩm được bán cho những người có mức thu nhập nhất định (hàng giá rẻ, hàng bình dân, hàng xa xỉ...)

Nhân khẩu học

- Gia đình: Một số sản phẩm được bán cho khách hàng dựa trên quy mô gia đình: độc thân, cưới, cưới và có con...
- Giáo dục: Một số sản phẩm bán cho những người có trình độ giáo dục nhất định (cử nhân, thạc sĩ...)
- Chủng tộc: một số sản phẩm bán cho những người thuộc chủng tộc nhất định (da đen, da vàng, da trắng)

Địa lý

- Chia theo khu vực địa lý: quốc gia, bang, khu vực, thành phố, nông thôn...
- Tập trung các nỗ lực marketing vào một hoặc một vài khu vực địa lý (ví dụ: quảng cáo trong vòng 4 km² kể từ khu vực A)

Tâm lý

- Khách hàng được chia thành nhiều nhóm dựa trên các đặc tính tâm lý, lối sống hoặc giá trị.
- Ví dụ: người cổ hủ, tân tiến, thích khám phá, thụ động, năng động, hiểu biết, sành điệu, có trách nhiệm...

Hành vi

- Nhu cầu và lợi ích:
 1. Phân đoạn theo nhu cầu khách hàng;
 2. Phân đoạn theo lợi ích khách hàng tìm kiếm khi mua sản phẩm.
- Phân đoạn theo vai trò mua sắm:
 1. Người khởi xướng (initiator)
 2. Người ảnh hưởng (influencer)
 3. Người mua (buyers)
 4. Người quyết định (deciders)
 5. Người sử dụng (users)

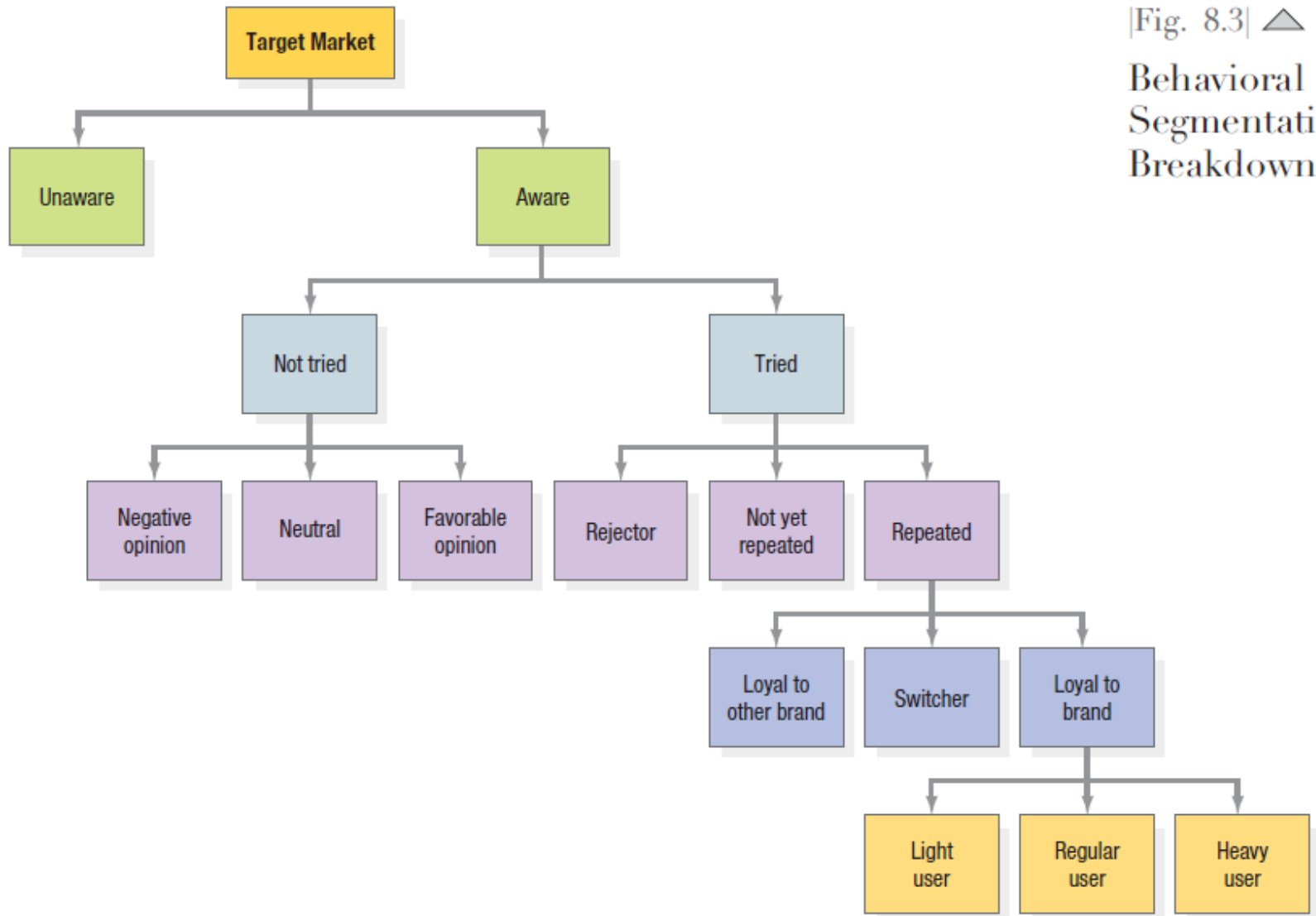
Hành vi

- Các khía cạnh liên quan tới người sử dụng và mục đích sử dụng, có thể phân đoạn theo:
 1. Lý do sử dụng sản phẩm (ngày cưới, sinh nhật?)
 2. Loại khách hàng (chưa từng sử dụng (nonusers), đã từng sử dụng (ex-users), tiềm năng (potential users), sử dụng lần đầu (first-time users), sử dụng thường xuyên) (regular users)
 3. Cường độ sử dụng (ít sử dụng, sử dụng nhiều, sử dụng rất nhiều)

Hành vi

4. Mức độ sẵn sàng để mua (không biết về sản phẩm, biết về sản phẩm, có thông tin về sản phẩm, quan tâm đến sản phẩm, định mua sản phẩm)
5. Mức độ trung thành (chỉ mua sản phẩm, mua cả của đối thủ cạnh tranh, chuyển đổi sản phẩm thường xuyên, không mua dựa vào thương hiệu)
6. Thái độ: nhiệt tình, tích cực, trung tính, tiêu cực, thù địch

Phân đoạn theo hành vi



[Fig. 8.3] ▲
Behavioral
Segmentation
Breakdown

B. Các tiêu thức phân đoạn thị trường doanh nghiệp

- Ngành kinh tế
- Quy mô xí nghiệp
- Giá trị đơn đặt hàng
- Hình thức sở hữu

4.2.4.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu

- Đoạn thị trường được lựa chọn phải:
 1. Có thể lượng hóa (Measurable)
 2. Đủ lớn (Substantial)
 3. Có thể tiếp cận (Accessible)
 4. Có thể phân biệt được (Differentiable)
 5. Có thể xây dựng kế hoạch hiệu quả (Actionable)

(Note: Các tiêu chí lựa chọn TTMT: xem giáo trình MKT Lý Thuyết)

Các phương án lựa chọn thị trường mục tiêu

1. Lựa chọn toàn bộ thị trường
2. Lựa chọn 1 phân đoạn
3. Lựa chọn 1 vài phân đoạn
4. Chuyên môn hóa theo sản phẩm: bán 1 sản phẩm trên tất cả thị trường
5. Chuyên môn hóa theo thị trường: Bán tất cả sản phẩm trên 1 thị trường.

4.2.4.3. Định vị sản phẩm

- Cam kết giá trị (value proposition): cam kết của doanh nghiệp về giá trị khác biệt mà **nó sẽ tạo ra cho khách hàng** và **vị trí nó muốn chiếm giữ** trong phân đoạn được lựa chọn.
- Vị trí của sản phẩm (product position) là cách **khách hàng nghĩ về sản phẩm** trong tâm trí họ.
- Khách hàng sẽ quyết định **vị trí của sản phẩm** trong tâm trí họ;
- Doanh nghiệp phải **lên kế hoạch** để sản phẩm được định vị theo cách có lợi nhất cho họ, thông qua Marketing mix.

Định vị sản phẩm

- Xác định giá trị khách hàng mong muốn – doanh nghiệp có thể tạo ra SỰ KHÁC BIỆT
- SỰ KHÁC BIỆT:
 - Giá thấp hơn cho khách hàng (so với đối thủ CT)
 - Lợi ích nhiều hơn cho khách hàng
- **Important:** *highly valued benefit to target customers*
- **Distinctive:** *Competitors do not offer the difference, or the company can offer it in a more distinctive way.*
- **Superior:** *The difference is superior to other ways that customers might obtain the same benefit.*
- **Communicable:** *The difference is communicable and visible to buyers.*
- **Preemptive:** *Competitors cannot easily copy the difference.*
- **Affordable:** *Buyers can afford to pay for the difference.*
- **Profitable:** *The company can introduce the difference profitably.*

Possible value propositions



Next: communicating and delivering the chosen position

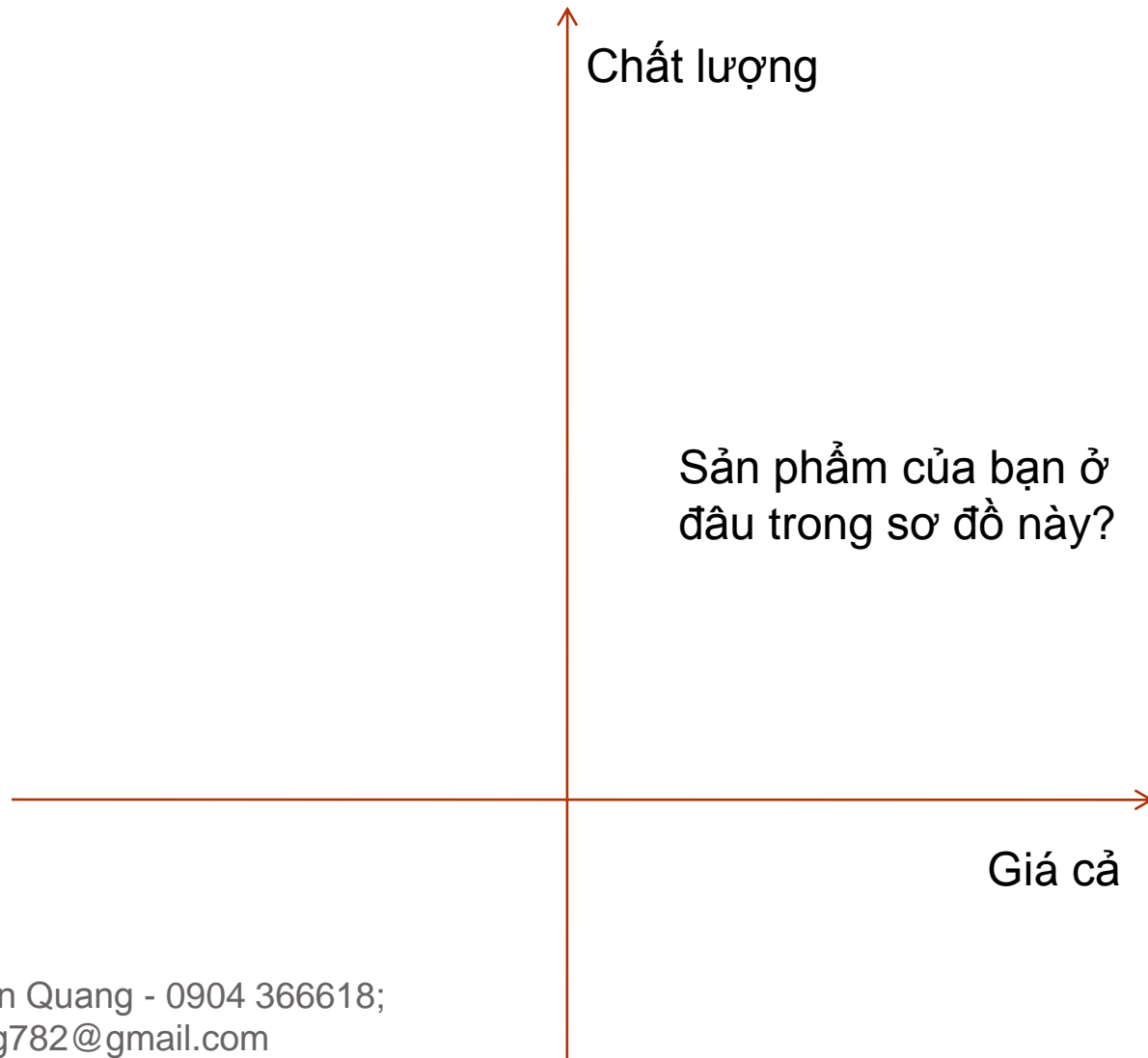
Một số phương pháp định vị phổ biến

1. Price (<http://www.youtube.com/watch?v=60fIOUHzNDE>)
2. Quality (<http://www.youtube.com/watch?v=YDJ7ixJyjI0>)
3. Product Attributes
 - <http://www.youtube.com/watch?v=iyb3X--Lv18>
 - <http://www.youtube.com/watch?v=ZVJecP7N1hU>
 - <http://www.youtube.com/watch?v=GVnaB5odnng>

Một số phương pháp định vị phổ biến

1. Symbol
(http://www.youtube.com/watch?v=WKIHZ_mQm34)
2. Product User
<http://www.youtube.com/watch?v=BdFxWVezwEY>
<http://acet.edu.vn/vi/index.html> (các nhà vô địch Olypia chọn ACET, còn bạn thì sao)
1. Product Usage
(<http://www.youtube.com/watch?v=NEIsknFYL48>)
2. Product Class (<http://www.youtube.com/watch?v=0-JgJGU5wXo>)
3. Competition
(<http://www.youtube.com/watch?v=8otzdbNepfA>)

Định vị sản phẩm



Phá định vị và tái định vị

- Phá định vị: Là việc phá định vị của đối thủ cạnh tranh
- Ví dụ: Coca-cola gây nghiện vì có chất Cocain
- Tái định vị: Là việc doanh nghiệp định vị lại sản phẩm của mình
- Ví dụ: 7 up chuyển từ nước soda sang nước ngọt.