

CHƯƠNG XI

TỔ CHỨC THỰC HIỆN VÀ KIỂM TRA CÁC HOẠT ĐỘNG MARKETING

I. TỔ CHỨC THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC VÀ CHƯƠNG TRÌNH MARKETING

Tổ chức thực hiện marketing là tiến trình chuyển các chiến lược và chương trình marketing thành những hoạt động marketing trên thực tế nhằm thành đạt các mục tiêu marketing đã đề ra một cách có hiệu quả. Trong khi việc phân tích và hoạch định chiến lược marketing là xác định một cách rõ ràng *cái gì và tại sao* của những hoạt động marketing, thì việc thực hiện nhằm tìm câu trả lời: *ai, ở đâu, khi nào, và làm thế nào* để biến các ý tưởng chiến lược trở thành hiện thực.

Chiến lược và việc thực hiện có quan hệ mật thiết với nhau. Thứ nhất, chiến lược xác định những hoạt động thực thi nào là cần thiết. Chẳng hạn, quyết định "thu hoạch" một sản phẩm nào đó phải được chuyển thành những việc làm cụ thể như phân phối ngân sách ít hơn cho sản phẩm đó, chỉ thị cho nhân viên bán có thể tăng giá lên, và tập trung các nỗ lực quảng cáo cho những sản phẩm khác. Thứ hai, sự lựa chọn chiến lược tùy thuộc rất nhiều vào khả năng đảm bảo các nguồn lực của doanh nghiệp để thực thi chiến lược. Thành tích nghèo nàn có thể là kết quả từ những chiến lược nghèo nàn, hoặc từ những chiến lược tốt nhưng được thực hiện một cách kém cỏi.

1. Nguyên nhân dẫn đến việc thực thi kém hiệu quả

Việc thực hiện chiến lược kém hiệu quả là do những nguyên nhân sau đây.

- *Việc hoạch định biệt lập.* Kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp thường do "các chuyên viên kế hoạch" cấp doanh nghiệp thảo ra, mà những người này có thể không liên hệ chặt chẽ với những người quản trị marketing vốn phải thực thi chiến lược.

- *Những cân nhắc chọn lựa giữa các mục tiêu lâu dài và trước mắt.* Các doanh nghiệp thiết kế chiến lược marketing nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn. Thế nhưng những người quản trị marketing, những người thực thi các chiến lược đó thường được thưởng vì doanh số, sự phát triển, hoặc lợi nhuận ngắn hạn. Khi đối diện với sự chọn lựa giữa chiến lược dài hạn và thành tích trước mắt, những người quản trị marketing thường thiên về lợi ích ngắn hạn. Có thể họ đã đáp ứng được những mục tiêu thành tích ngắn hạn và đã nhận được những sự đánh giá cao, nhưng việc làm của họ sẽ làm tổn hại đến chiến lược dài hạn và vị thế của doanh nghiệp.

- *Chống lại sự thay đổi.* Những hoạt động hiện tại của doanh nghiệp đều được phải được thiết kế nhằm đảm bảo thực thi thành công các chiến lược. Thế nhưng ở nhiều doanh nghiệp, những chiến lược mới không phù hợp với các khuôn mẫu và tập quán đã có của nó sẽ bị chống lại. Và chiến lược càng khác biệt nhiều với cái cũ, sự chống lại việc thực thi nó càng lớn. Đối với những chiến lược mới, việc thực

thi có thể phá vỡ các mô hình tổ chức truyền thống trong doanh nghiệp và cả những cấu trúc hoạt động đã có của các nhà cung cấp và các tổ chức khác của kênh phân phối.

- *Thiếu những kế hoạch thực hiện cụ thể.* Một số chiến lược được thực thi nghèo nàn là do những người lập kế hoạch không triển khai các kế hoạch thực thi chi tiết và thiếu sự kết hợp đồng bộ các kế hoạch bộ phận thành một chương trình toàn diện triển khai theo kế hoạch tiến độ để đạt những mục tiêu chuyên biệt, và phân công trách nhiệm không rõ ràng cho những người thực hiện.

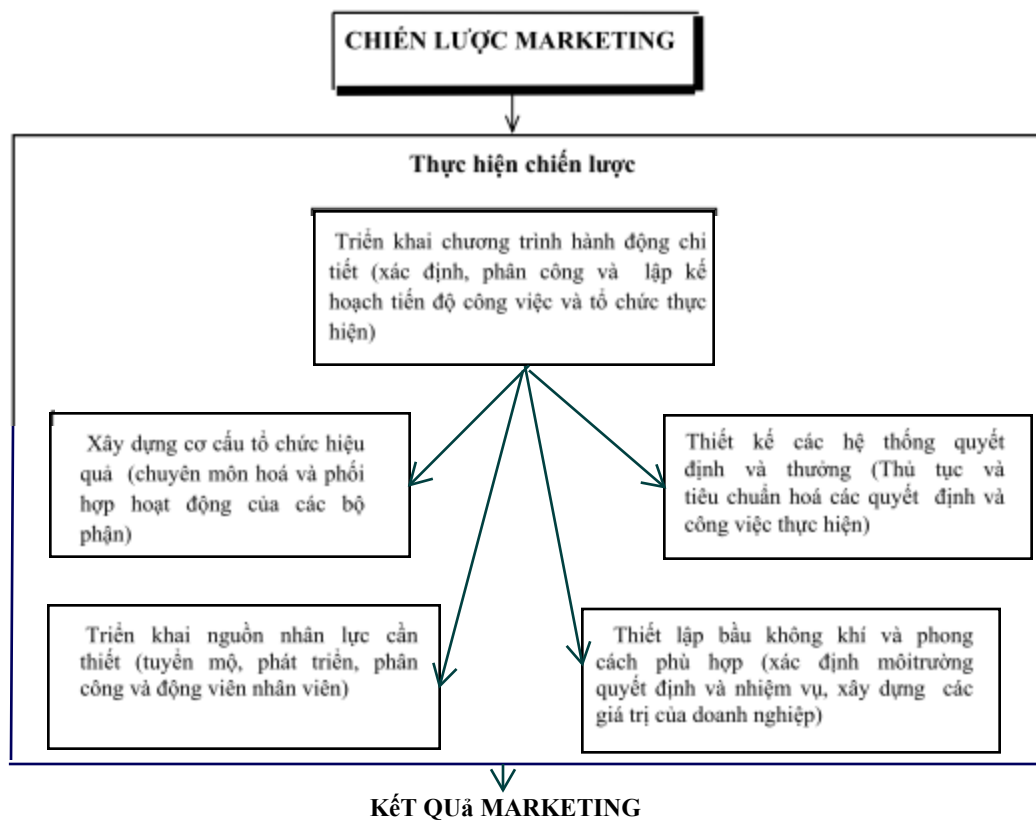
2. Tiến trình thực hiện

Mọi người ở tất cả các cấp của hệ thống marketing đều phải phối hợp với nhau để thực thi các chiến lược marketing. Bên trong bộ phận marketing, những người làm quảng cáo, bán hàng, nghiên cứu thị trường, và triển khai sản phẩm đều phải thực hiện các hoạt động hỗ trợ cho kế hoạch chiến lược. Những nhân viên marketing này phải phối hợp công việc của mình với những người ở các bộ phận khác trong doanh nghiệp - nghiên cứu và phát triển, sản xuất, thu mua, tài chính,... Các cá nhân và tổ chức thuộc hệ thống marketing bên ngoài doanh nghiệp như những người cung cấp, những người bán sỉ và bán lẻ, các cơ sở quảng cáo, những nhóm bảo vệ lợi ích công chúng, chính quyền đều có thể hỗ trợ hay gây trở ngại cho những cố gắng thực thi các chiến lược marketing của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải triển khai những cấu trúc và hệ thống hiệu quả nhằm phối hợp tất cả những hoạt động này lại với nhau thành một phương án hành động hiệu quả.

Tiến trình thực thi được trình bày trong hình 9.1, bao gồm năm hoạt động tương tác: Triển khai chương trình hành động, xây dựng cơ cấu tổ chức, thiết kế các hệ thống quyết định và tương thưởng, phát triển nguồn lực con người, và thiết lập một bầu không khí quản trị cũng như phong cách của doanh nghiệp.

a. Triển khai chương trình hành động

Để thực thi các chiến lược marketing, mọi thành viên ở tất cả các cấp của hệ thống marketing đều phải đưa ra những quyết định và hoàn thành những nhiệm vụ nhất định. Những người quản trị marketing cộng tác với những người quản trị khác của doanh nghiệp để đảm bảo nguồn lực cần thiết và ưu tiên cho những sản phẩm mới có nhiều triển vọng thành công. Họ thảo luận với bộ phận nghiên cứu và phát triển về thiết kế sản phẩm, với bộ phận sản xuất về cấp độ chất lượng, sản xuất và lưu kho, với bộ phận tài chính về kinh phí, với bộ phận pháp lý về đăng ký phát minh và những vấn đề an toàn sản phẩm, với bộ phận nhân sự về việc huấn luyện và bố trí nhân viên.



Hình 13.1. Tiến trình thực hiện marketing

Để thực hiện thành công các chiến lược, doanh nghiệp phải triển khai một chương trình hành động chi tiết. Chương trình này định rõ những quyết định và công việc chủ yếu cần thiết để biến các chiến lược marketing thành những hoạt động thực tế trên thị trường. Chương trình hành động cũng phân công trách nhiệm về việc quyết định và công việc cho các bộ phận và thành viên của doanh nghiệp. Cuối cùng, chương trình hành động còn bao gồm một kế hoạch tiến độ chỉ rõ khi nào thì phải đưa ra các quyết định, khi nào thì phải thực hiện các công việc và khi nào thì những điểm mấu chốt lược phải được thực hiện, ai sẽ làm điều đó và các quyết định cũng như hành động sẽ được phối hợp ra sao để đạt được những mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

b. Xây dựng cơ cấu tổ chức hiệu quả

Cơ cấu tổ chức chính thức của doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện chiến lược marketing. Cơ cấu tổ chức xác định và phân chia nhiệm vụ cho từng bộ phận và nhân viên cụ thể, thiết lập những tuyến thẩm quyền và mối liên hệ, phối hợp các quyết định cũng như công việc trong doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp với những chiến lược khác nhau thì cần đến các cơ cấu tổ chức khác nhau. Doanh nghiệp cần thiết kế một cơ cấu tổ chức phù hợp với việc triển khai ý đồ chiến lược, các đặc điểm của doanh nghiệp, khách hàng mục tiêu và đối thủ cạnh tranh. Cơ cấu tổ chức phân chia nhiệm vụ của doanh nghiệp thành những công việc được xác định rõ ràng và có thể quản lý được cho các bộ phận và nhân viên nhằm tạo được hiệu quả thông qua việc chuyên môn hoá chức năng hoạt động của họ. Cơ cấu tổ chức còn tạo nên sự phối hợp những quyết định và hoạt động chuyên môn hoá này bằng cách xác định các mối quan hệ chính thức giữa các

nhân viên và các bộ phận, cũng như những mối quan hệ quyền hạn và hệ thống thông tin quản trị.

c. Thiết kế hệ thống ra quyết định và động lực thúc đẩy

Doanh nghiệp cũng phải thiết kế những hệ thống quyết định và động lực thúc đẩy hỗ trợ cho các chiến lược marketing của mình. Các hệ thống ấy bao gồm những thể thức hoạt động chính thức và bán chính thức có tác dụng hướng dẫn và tiêu chuẩn hoá những hoạt động như lập kế hoạch, thu thập và sử dụng thông tin, dự tính các nguồn lực vật chất và con người, tuyển chọn và huấn luyện, đo lường và kiểm tra thành tích, đánh giá và động viên, thúc đẩy nhân viên.

d. Phát triển nguồn lực con người

Các chiến lược marketing được thực hiện bởi nhiều người trong và ngoài doanh nghiệp. Việc thực thi thành công đòi hỏi phải hoạch định cẩn thận nguồn lực con người. Ở tất cả các cấp, doanh nghiệp cần bố trí vào cấu trúc và các hệ thống của mình những người có khả năng, động cơ và phẩm chất cần thiết cho việc thực thi chiến lược.

Doanh nghiệp cũng phải quyết định về tỷ lệ các nhà quản trị và nhân viên ở các cấp quản trị. Nhiều doanh nghiệp tiến hành cắt giảm các chức vụ ở cấp doanh nghiệp và bộ phận khác, để giảm bớt chi phí hành chính và đưa quyết định đến những người trực tiếp thi hành. Sự tuyển lựa và phát triển các nhà quản trị có tính chất quyết định đặc biệt đối với việc thực thi chiến lược. Những chiến lược khác nhau đòi hỏi phải có những nhà quản trị khác nhau với những phẩm chất và kỹ năng khác nhau. Những chiến lược mạo hiểm cần những quản trị viên có kỹ năng nhạy bén, những chiến lược duy trì đòi hỏi các nhà quản trị phải có các kỹ năng về tổ chức và quản lý, và những chiến lược phòng ngự đòi hỏi các nhà quản trị kỹ năng về cắt giảm chi phí. Thế nên doanh nghiệp phải biết bố trí các nhà quản trị phù hợp với các yêu cầu của chiến lược đang được thực hiện.

e. Thiết lập bầu không khí và nền văn hoá của doanh nghiệp

Bầu không khí và nền văn hoá của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất quan trọng đến tư duy và hành động và cách thức ứng xử của những người ra quyết định và thực thi chiến lược.

Bầu không khí của tổ chức thể hiện cách thức mà các nhà quản trị hợp tác với những người khác trong công việc chung. Một số nhà quản trị có phong cách độc đoán, họ ra lệnh, ít chịu ủy quyền, kiểm soát chặt chẽ và chú trọng đến sự liên lạc - báo cáo thông qua những kênh thông tin chính thức. Những người khác thì có phong cách dân chủ hơn, họ giao nhiệm vụ và quyền hạn, cộng tác hơn là ra lệnh, khuyến khích các cộng sự có sáng kiến và liên lạc một cách thân mật không câu nệ nghi thức. Không có phong cách quản trị nào tốt nhất cho tất cả mọi tình huống. Những chiến lược khác nhau có thể cần đến những phong cách lãnh đạo khác nhau, và nó thay đổi tùy vào cấu trúc, nhiệm vụ, con người và hoàn cảnh của doanh nghiệp và môi trường.

Nền văn hoá của doanh nghiệp là một hệ thống những giá trị và niềm tin mà mọi người trong một tổ chức cùng chia sẻ. Nó thể hiện bản sắc, triết lý kinh doanh

và ý nghĩa cộng đồng trong doanh nghiệp. Nền văn hoá định hướng cách thức ứng xử sự của mọi người trong tất cả các cấp của doanh nghiệp.

Phong cách quản trị và nền văn hoá của doanh nghiệp là những chuẩn mực giá trị được các thành viên của doanh nghiệp thừa nhận và chia sẻ, nó định hướng và thúc đẩy họ trong việc ra quyết định và thực hiện nhiệm vụ. Những chiến lược không phù hợp với phong cách quản trị và văn hoá của doanh nghiệp sẽ khó có khả năng thực thi một cách thành công.

g. Các mối quan hệ giữa nhiệm vụ, cơ cấu, hệ thống, nhân sự và nền văn hoá

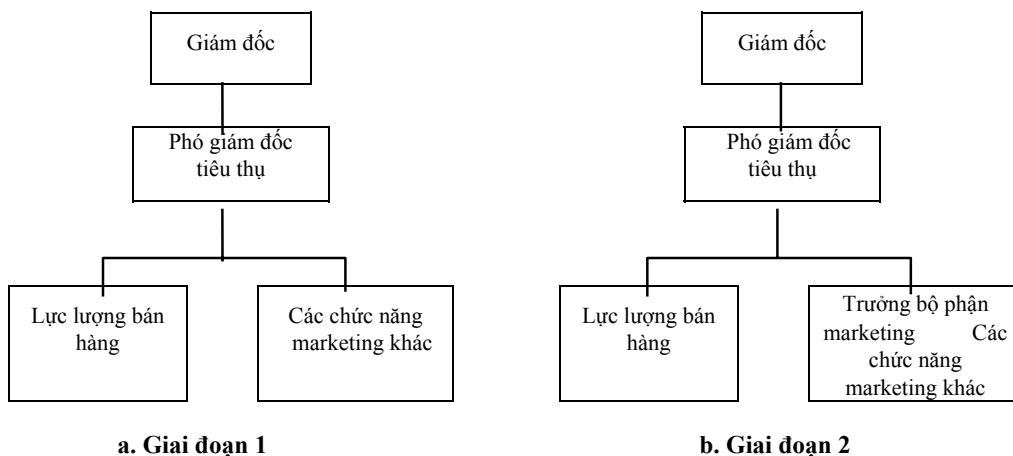
Để thực hiện có hiệu quả, tất cả các hoạt động của hệ thống đều phải hỗ trợ cho chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Những chương trình hành động, cơ cấu tổ chức, các hệ thống quyết định và động lực thúc đẩy, phong cách quản trị và nền văn hoá của doanh nghiệp phải thống nhất với nhau. Nhân sự của doanh nghiệp phải có những kỹ năng cần thiết để ra quyết định và hoàn thành các nhiệm vụ cần cho việc thực thi chiến lược. Các động lực thúc đẩy phải động viên được nhân viên nỗ lực hoàn thành nhiệm vụ của chiến lược. Nhân sự sẽ làm việc hiệu quả hơn nếu họ đồng nhất với phong cách quản trị và nền văn hoá của doanh nghiệp.

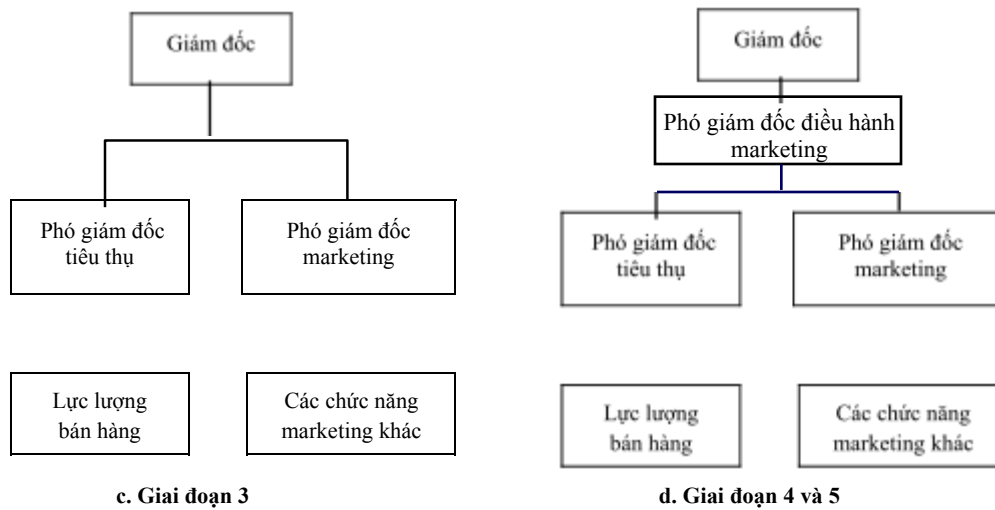
II. TỔ CHỨC MARKETING

1. Sự phát triển của bộ phận marketing

Trong quá trình phát triển của mình, marketing đã từ một chức năng bán hàng đơn giản trở thành một nhóm các hoạt động phức tạp, mà không phải bao giờ cũng kết hợp tốt với nhau và với các bộ phận khác của doanh nghiệp.

Bộ phận marketing ngày nay là sản phẩm của cả một quá trình phát triển lâu dài, trải qua năm giai đoạn với các hình thức tổ chức khác nhau.





Hình 13.2. Những giai đoạn phát triển của bộ phận marketing

Bộ phận bán hàng đơn giản

Trong doanh nghiệp, hoạt động kinh doanh được tiến hành với năm chức năng cơ bản. Phải có người nào đó đứng ra quản lý vốn (tài chính), thuê người (nhân sự), sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ (sản xuất), bán nó đi (tiêu thụ), và ghi chép sổ sách (kế toán). Chức năng bán hàng được đặt dưới quyền chỉ đạo của một phó giám đốc tiêu thụ. Khi cần nghiên cứu marketing hay quảng cáo, phó giám đốc tiêu thụ thực hiện luôn những chức năng đó (hình 13.2.a).

Bộ phận bán hàng kiêm các chức năng marketing

Khi doanh nghiệp cần mở rộng để phục vụ những khách hàng mới hay địa bàn mới, nó cần tăng cường những chức năng marketing nhất định, không liên quan đến việc bán hàng, như nghiên cứu marketing để tìm hiểu nhu cầu khách hàng và tiềm năng thị trường, quảng cáo và đảm bảo dịch vụ cho khách hàng,... Phó giám đốc tiêu thụ sẽ cần phải thuê các chuyên gia để hoàn thành các chức năng marketing khác này, hay thuê một người quản trị marketing để quản trị những chức năng đó (hình 13.2.b).

Bộ phận marketing riêng biệt

Sự phát triển liên tục của doanh nghiệp đã làm tăng khả năng đầu tư có hiệu quả vào các chức năng khác của marketing như nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm mới, quảng cáo và khuyến mãi, dịch vụ khách hàng, có liên quan với hoạt động của lực lượng bán hàng. Lúc này doanh nghiệp sẽ thấy cần thiết lập một bộ phận marketing riêng biệt, đặt dưới quyền chỉ đạo của một phó giám đốc marketing. Ở giai đoạn này, bán hàng và marketing là hai chức năng tách riêng trong tổ chức đó, nhưng vẫn yêu cầu phối hợp chặt chẽ với nhau (hình 13.2.c).

Bộ phận marketing hiện đại

Mặc dù hai phó giám đốc tiêu thụ và marketing cần làm việc ăn ý với nhau, nhưng đôi khi quan hệ giữa họ trở nên căng thẳng và có những biểu hiện trực trặc. Phó giám đốc tiêu thụ muốn bộ phận bán hàng có vị trí quan trọng hơn trong marketing -mix, và mọi nỗ lực đều tập trung cho việc gia tăng mức tiêu thụ hiện tại. Phó giám đốc marketing lại muốn có quyền hạn và ngân sách nhiều hơn cho các hoạt động không phải của lực lượng bán hàng, và mọi cố gắng đều nhằm vào việc

hoạch định đúng đắn chiến lược marketing để đáp ứng được những nhu cầu lâu dài của khách hàng. Để giải quyết mâu thuẫn, giám đốc công ty có thể chỉ thị cho phó giám đốc điều hành xử lý những mâu thuẫn phát sinh, hay giao hoạt động marketing trở lại cho phó giám đốc tiêu thụ, hoặc giao cho phó giám đốc marketing phụ trách tất cả các chức năng, kể cả lực lượng bán hàng. Cách giải quyết cuối cùng này tạo cơ sở cho việc tổ chức bộ phận marketing hiện đại đặt dưới quyền lãnh đạo của phó giám đốc điều hành marketing và tiêu thụ với những người quản trị riêng từng chức năng marketing, kể việc quản trị tiêu thụ (hình 13.2.d).

Công ty marketing hiện đại

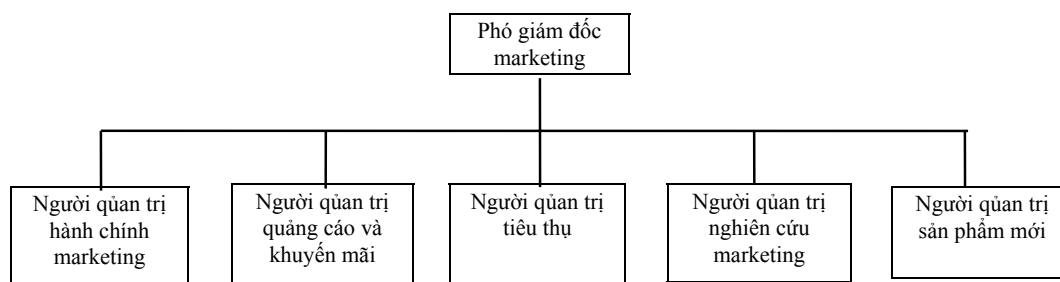
Một công ty có thể có một bộ phận marketing hiện đại mà chưa hoạt động như một công ty marketing hiện đại. Khi các quan niệm về marketing phát triển, coi marketing là một quá trình trọn vẹn của những nỗ lực của tất cả các bộ phận của công ty nhằm đáp ứng những nhu cầu đa dạng của thị trường, lúc đó công ty mới trở thành một công ty marketing hiện đại.

2. Những hình thức tổ chức bộ phận marketing

Các bộ phận marketing hiện đại có thể được tổ chức theo nhiều hình thức khác nhau. Mỗi hình thức tổ chức phải cho phép bộ phận marketing phục vụ được theo bốn chiều cơ bản của hoạt động marketing: các chức năng, khu vực địa lý, sản phẩm và thị trường khách hàng.

Tổ chức theo chức năng

Hình thức phổ biến nhất của cách tổ chức marketing là tổ chức theo chức năng, theo đó những chuyên gia về các chức năng marketing trực thuộc một phó giám đốc marketing, người có trách nhiệm phối hợp các hoạt động của họ. Các chuyên gia marketing có thể làm việc trong các lĩnh vực quản trị hành chính marketing, quảng cáo và khuyến mãi, tiêu thụ, nghiên cứu marketing, sản phẩm mới. Có thể có thêm các chuyên gia phụ trách các lĩnh vực dịch vụ khách hàng, hoạch định marketing, phân phối sản phẩm vật chất.



Hình 13.3. Tổ chức bộ phận marketing theo chức năng

Lợi thế chủ yếu của việc tổ chức theo chức năng là sự đơn giản về mặt hành chính, song hình thức này sẽ mất đi tính hiệu quả khi sản phẩm và thị trường của doanh nghiệp tăng lên. Trước hết là việc hoạch định đối với những sản phẩm và thị

trường cụ thể không sát với thực tế, ứ không có ai trách nhiệm về bất kỳ sản phẩm và thị trường nào. Thứ hai mỗi nhóm chức năng đều muốn tranh giành nhau để có được ngân sách nhiều hơn cũng như địa vị cao hơn so với những chức năng khác. Phó giám đốc marketing luôn phải cân nhắc những yêu cầu và khiếu nại của chuyên gia chức năng cạnh tranh nhau và phải đối diện với một vấn đề phối hợp rất khó khăn.

Tổ chức theo địa lý

Một doanh nghiệp bán hàng trong thị trường cả nước thường tổ chức lựa chọn lực lượng bán của mình (và đôi khi những chức năng khác) theo các khu vực địa lý. Người quản trị bán hàng toàn quốc có thể giám sát những người quản trị bán hàng theo khu vực. Mỗi người quản trị bán hàng khu vực điều khiển các quản trị bán hàng theo từng địa bàn nhỏ hơn, mỗi người quản trị địa bàn điều khiển nhiều nhân viên bán hàng. Phạm vi kiểm tra tăng dần lên khi chúng ta đi từ người quản trị bán hàng toàn quốc đến quản trị bán hàng theo địa bàn. Phạm vi kiểm tra hẹp hơn cho phép các nhà quản trị dành nhiều thời gian hơn cho cấp dưới vì công việc bán hàng rất phức tạp, nhân viên bán hàng được trả lương cao hơn và tác động của người bán hàng lên lợi nhuận rất lớn.

Tổ chức theo sản phẩm

Những doanh nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm hay nhãn hiệu thường thành lập tổ chức quản trị theo sản phẩm hay nhãn hiệu. Tổ chức quản trị theo sản phẩm không thay thế cho tổ chức quản trị theo chức năng, nhưng đóng vai trò như một cấp quản trị khác. Tổ chức quản trị theo sản phẩm được đặt dưới quyền một người quản trị sản phẩm. Người quản trị sản phẩm giám sát những người quản trị loại sản phẩm, và những người quản trị loại sản phẩm này lại giám sát những người quản trị sản phẩm và nhãn hiệu cụ thể.

Vai trò của người quản trị sản phẩm là triển khai các kế hoạch sản phẩm, xem xét việc thực hiện chúng, dự báo các kết quả, và hiệu chỉnh. Người quản trị triển khai một chiến lược cạnh tranh cho sản phẩm, soạn thảo một kế hoạch marketing và tiên đoán mức tiêu thụ, cộng tác với các cơ sở quảng cáo để triển khai những chiến dịch quảng cáo, kích lệ lực lượng bán hàng và nhà phân phối ủng hộ sản phẩm, phân tích tình hình sản phẩm và đề xuất những cải tiến sản phẩm để đáp ứng các nhu cầu đang thay đổi của thị trường.

Cách tổ chức quản trị theo sản phẩm tạo ra nhiều lợi điểm. Thứ nhất, người quản trị sản phẩm có thể tập trung vào việc xây dựng một marketing - mix có hiệu quả về chi phí cho sản phẩm đó. Thứ hai, người quản trị sản phẩm có thể phản ứng nhanh chóng hơn đối với những vấn đề trên thị trường, so với một ban chức năng gồm các chuyên gia. Thứ ba, các nhãn hiệu nhỏ ít bị xem nhẹ vì chúng có một người bảo vệ sản phẩm. Thứ tư, việc quản trị theo sản phẩm là một cơ sở huấn luyện tuyệt vời cho những cán bộ điều hành trẻ, vì nó buộc họ phải tham gia vào hầu hết các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Tổ chức theo thị trường

Các doanh nghiệp thường bán sản phẩm của mình trên các thị trường khác nhau. Và nếu những người tiêu dùng thuộc những nhóm người sử dụng khác nhau với những sở thích và thói quen mua hàng khác nhau, thì nên tổ chức bộ phận marketing theo thị trường. Tổ chức quản trị theo thị trường tương tự như việc tổ chức quản trị theo sản phẩm. Người quản trị các thị trường giám sát một số người quản trị một thị trường (cũng được gọi là những người quản trị phát triển thị trường, các chuyên gia thị trường, hay những chuyên gia theo ngành). Những người quản trị thị trường có trách nhiệm triển khai các kế hoạch dài hạn và kế hoạch hàng năm về doanh số và lợi nhuận trong thị trường của mình. Họ phải phối hợp sự trợ giúp từ phía nghiên cứu marketing, quảng cáo, bán hàng, cùng những phần việc khác. Họ phải phân tích xem thị trường của mình đang hướng đến đâu và doanh nghiệp cần chào bán trên thị trường những sản phẩm nào. Thành tích của họ thường được đánh giá theo mức độ đóng góp làm gia tăng thị phần, chứ không phải vào khả năng sinh lời hiện tại trên thị trường. Hệ thống này cũng có những ưu điểm và nhược điểm giống như các hệ thống quản trị theo sản phẩm. Lợi thế chính của hệ thống này là hoạt động marketing được tổ chức để đáp ứng những nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau, chứ không tập trung vào bản thân các chức năng marketing, các khu vực hay các sản phẩm.

Tổ chức theo sản phẩm/thị trường

Các doanh nghiệp sản xuất nhiều sản phẩm để bán ra trên nhiều thị trường có hai cách để lựa chọn. Họ có thể sử dụng một hệ thống quản trị theo sản phẩm, vốn đòi hỏi người quản trị sản phẩm phải am hiểu những thị trường có sự khác biệt rất lớn. Hoặc, họ có thể sử dụng một hệ thống quản trị theo thị trường, có nghĩa là những người quản trị thị trường cũng phải rất am hiểu các sản phẩm khác biệt nhau mà những thị trường của họ đã mua. Hoặc có thể kết hợp cả hai loại lại thành một tổ chức ma trận. Tuy nhiên, điều trở ngại là hệ thống này khá tốn kém và thường phát sinh sự mâu thuẫn.

II. KIỂM TRA HOẠT ĐỘNG MARKETING

Công việc của bộ phận marketing là lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra hoạt động marketing. Một kế hoạch marketing dù được thiết kế hoàn hảo đến đâu, trong quá trình thực hiện vẫn có thể nảy sinh nhiều vấn đề cần giải quyết, vì thế bộ phận marketing phải thường xuyên theo dõi và kiểm tra các hoạt động marketing. Các hệ thống kiểm tra marketing nếu hoạt động tốt sẽ đảm bảo cho hoạt động marketing nói riêng và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nói chung đạt được mục tiêu với hiệu quả cao.

Kiểm tra marketing có thể phân thành bốn loại: Kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra khả năng sinh lời, kiểm tra hiệu quả và kiểm tra chiến lược (hình 13.5).

Kiểm tra kế hoạch năm là việc kiểm tra quá trình thực hiện và kết quả đạt được của những người làm marketing dựa trên kế hoạch năm và tiến hành những điều chỉnh cần thiết nhằm đảm bảo hoàn thành kế hoạch đề ra. Kiểm tra khả năng sinh lời bao gồm những nỗ lực xác định khả năng sinh lợi đích thực của các sản phẩm, các khu vực, các thị trường, và các kênh phân phối khác nhau. Kiểm tra hiệu suất nhằm đánh giá và tìm cách nâng cao hiệu suất của chi phí marketing thông qua

các hoạt động bán hàng, quảng cáo, phân phối và khuyến mãi. Kiểm tra chiến lược bao gồm việc khảo sát định kỳ để biết những chiến lược cơ bản của doanh nghiệp khai thác như thế nào những cơ hội marketing.

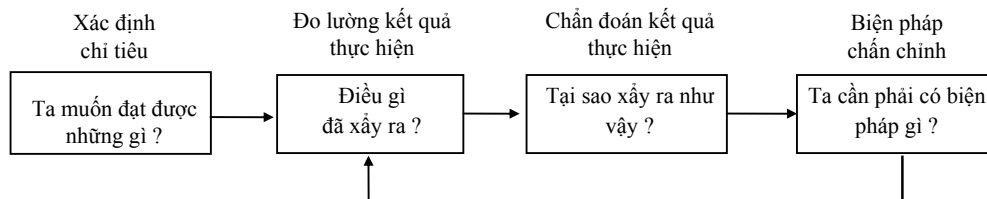
Loại kiểm tra	Trách nhiệm chính	Mục đích kiểm tra	Phương pháp kiểm tra
1. Kiểm tra kế hoạch năm	Ban lãnh đạo cấp cao, ban lãnh đạo cấp trung gian	Kiểm tra mức độ đạt kế hoạch dự kiến	Phân tích mức tiêu thụ Phân tích thị phần Tỉ số doanh thu trên chi phí Phân tích tài chính Theo dõi mức độ hài lòng
2. Kiểm tra khả năng sinh lời	Người kiểm tra marketing	Kiểm tra tình hình lỗ, lãi	Khả năng sinh lời của sản phẩm, địa bàn, nhóm khách hàng, kênh phân phối và qui mô đơn hàng
3. Kiểm tra hiệu suất	Ban lãnh đạo cấp cơ sở, Người kiểm tra marketing	Đánh giá và nâng cao hiệu suất, tác dụng của chi phí marketing	Hiệu suất của lực lượng bán hàng, quảng cáo, phân phối và khuyến mãi
4. Kiểm tra chiến lược	Ban lãnh đạo cấp cao Người kiểm tra marketing	Kiểm tra mức độ khai thác cơ hội về thị trường, sản phẩm và các kênh phân phối	Công cụ đánh giá hiệu quả marketing, Kiểm tra sổ sách marketing, Phân tích các kết quả marketing xuất sắc, Xem xét trách nhiệm đạo đức và xã hội của doanh nghiệp

Hình 13.4. Các loại kiểm tra marketing

1. Kiểm tra kế hoạch năm

Mục đích của việc kiểm tra kế hoạch năm là nhằm đảm bảo chắc chắn rằng doanh nghiệp sẽ đạt được những chỉ tiêu về mức doanh số, lợi nhuận và những chỉ tiêu khác đã đề ra trong kế hoạch năm của mình. Việc này gồm bốn bước: Thứ nhất, ban lãnh đạo phải ấn định các mục tiêu marketing cho từng tháng hay từng quý. Thứ hai, theo dõi kết quả thực hiện các chỉ tiêu đó trên thị trường. Thứ ba, xác định những nguyên nhân không đạt được chỉ tiêu đề ra. Thứ tư là tiến hành những biện pháp điều chỉnh để thu hẹp khoảng cách giữa chỉ tiêu và kết quả thực hiện (hình 13.5). Điều này có thể đòi hỏi phải thay đổi chương trình hành động, hoặc thậm chí thay đổi các chỉ tiêu. Mô hình kiểm tra này được áp dụng cho tất cả các cấp tổ chức.

Những người quản trị sử dụng năm công cụ chủ yếu để kiểm tra kết quả thực hiện kế hoạch: Phân tích mức tiêu thụ, phân tích thị phần, phân tích chi phí marketing trên doanh thu bán hàng, phân tích tài chính và theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng.



Hình 13.5. Tiến trình kiểm tra kế hoạch năm

Phân tích mức tiêu thụ

Phân tích mức tiêu thụ là lượng định và đánh giá mức tiêu thụ thực tế so với chỉ tiêu về mức tiêu thụ dự kiến. Phương pháp này sử dụng hai công cụ là phân tích độ chênh lệch của mức tiêu thụ và phân tích mức tiêu thụ của từng địa bàn.

Phân tích độ chênh lệch của mức tiêu thụ là đo phần đóng góp tương đối của các yếu tố khác nhau vào khoản chênh lệch của kết quả tiêu thụ. Giả sử kế hoạch năm đòi hỏi phải bán được 500 sản phẩm với giá 1 triệu đồng mỗi sản phẩm hay 500 triệu đồng. Đến cuối năm chỉ bán được 400 sản phẩm với giá 0,9 triệu đồng mỗi sản phẩm, hay 360 triệu đồng. Độ chênh lệch của kết quả tiêu thụ là 160 triệu đồng hay 32% mức tiêu thụ dự kiến. Người quản trị marketing cần tìm hiểu xem trong phần không đạt chỉ tiêu này có bao nhiêu phần là do giảm giá và bao nhiêu phần là do giảm khối lượng sản phẩm? Có thể giải thích vấn đề này bằng kết quả tính toán sau:

$$\text{Chênh lệch do giảm giá} = (1 \text{ tr.đ.} - 0,9 \text{ tr.đ.}) \times (400) = 70 \text{ tr.đ.} \quad 43,75\%$$

$$\text{Chênh lệch do giảm khối lượng} = (0,9 \text{ tr.đ.}) \times (500 - 400) = 90 \text{ tr.đ.} \quad 56,25\%$$
$$160 \text{ tr.đ.} \quad 100,00\%$$

Phần lớn của khoản chênh lệch mức tiêu thụ là do không đạt chỉ tiêu khối lượng. Doanh nghiệp cần tìm hiểu nguyên nhân vì sao không đạt được khối lượng tiêu thụ dự kiến.

Phân tích mức tiêu thụ của từng địa bàn có thể giải thích vấn đề này. Thông qua việc phân tích khối lượng tiêu thụ thực tế của từng địa bàn so với khối lượng tiêu thụ dự kiến tại mỗi địa bàn đó, doanh nghiệp có thể biết được tổng khối lượng tiêu thụ bị giảm sút chủ yếu là do địa bàn nào. Giả sử doanh nghiệp bán hàng trên hai địa bàn A và B với mức tiêu thụ dự kiến tương ứng là 300 sản phẩm và 200 sản phẩm. Khối lượng tiêu thụ thực tế ở địa bàn A là 270 sản phẩm và ở địa bàn B là 130 sản phẩm. Như vậy, ở địa bàn A thiếu 10% so với mức tiêu thụ dự kiến của nó, còn ở địa bàn B thiếu đến 35%. Địa bàn B là nguyên nhân gây ra sự thiếu hụt về mức tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp.

Phân tích thị phần

Mức tiêu thụ của doanh nghiệp chưa thể hiện được sự thành công của doanh nghiệp trong mối quan hệ so sánh với đối thủ cạnh tranh. Để đạt được mục đích này, doanh nghiệp cần theo dõi thị phần của mình. Nếu thị phần của doanh nghiệp tăng, có nghĩa là doanh nghiệp đang thành công hơn đối thủ, nếu thị phần của doanh nghiệp giảm tức là doanh nghiệp đang kém hơn đối thủ cạnh tranh.

Việc so sánh thị phần của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh cần tiến hành theo bốn loại: *thị phần tổng quát* (tỉ lệ phần trăm mức tiêu thụ của doanh

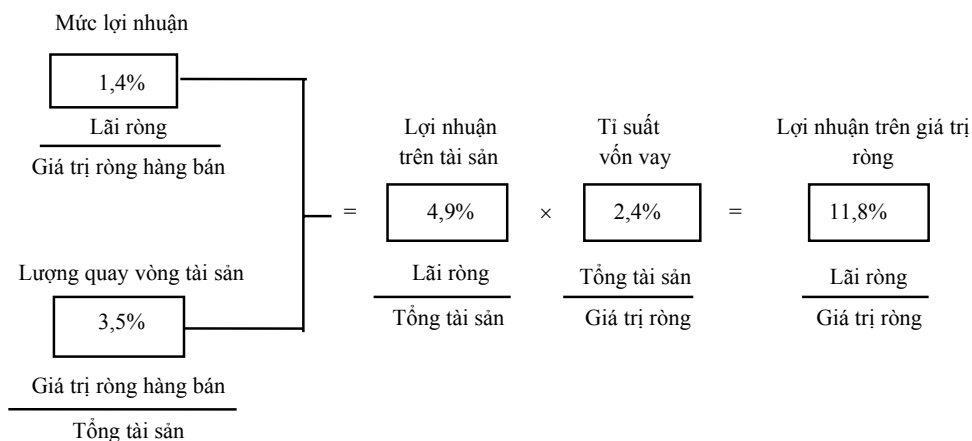
nghiệp trên tổng mức tiêu thụ của thị trường tính bằng đơn vị sản phẩm hay bằng tiền), *thị phần mục tiêu* (tỉ lệ phần trăm mức tiêu thụ của doanh nghiệp trong tổng mức tiêu thụ của thị trường mục tiêu), *thị phần tương đối* so với ba đối thủ cạnh tranh lớn nhất (tỉ lệ phần trăm mức tiêu thụ của doanh nghiệp trên tổng mức tiêu thụ của ba đối thủ cạnh tranh lớn nhất), và *thị phần tương đối* so với đối thủ cạnh tranh dẫn đầu thị trường (tỉ lệ phần trăm mức tiêu thụ của doanh nghiệp trên tổng mức tiêu thụ của đối thủ cạnh tranh dẫn đầu).

Phân tích tỉ lệ chi phí marketing trên doanh thu bán hàng

Việc kiểm tra kế hoạch năm đòi hỏi phải đảm bảo chắc chắn rằng doanh nghiệp không chi phí quá mức để đạt được chỉ tiêu về mức tiêu thụ. Chỉ số chủ yếu cần theo dõi là tỉ lệ chi phí marketing trên doanh thu bán hàng, gồm năm tỉ lệ chi phí thành phần: chi phí cho lực lượng bán hàng trên doanh thu bán hàng, chi phí quảng cáo trên doanh thu bán hàng, chi phí khuyến mãi trên doanh thu bán hàng, chi phí nghiên cứu marketing trên doanh thu bán hàng, và chi phí hành chính cho việc tiêu thụ trên doanh thu bán hàng. Những tăng giảm qua các thời kỳ của từng chỉ số vượt ra ngoài giới hạn không chế cần phải được nghiên cứu để tìm ra nguyên nhân và biện pháp điều chỉnh.

Phân tích tài chính

Các tỉ số chi phí trên doanh thu bán hàng cần được phân tích trong một khung cảnh tài chính chung để xác định xem doanh nghiệp thu được tiền như thế nào và ở đâu. Những người làm marketing sử dụng phương pháp phân tích tài chính để tìm ra những chiến lược tạo ra lợi nhuận chứ không chỉ những chiến lược tạo ra mức tiêu thụ. Ban lãnh đạo sử dụng phân tích tài chính để phát hiện những yếu tố tác động đến mức lợi nhuận trên giá trị ròng của doanh nghiệp. Trên hình 13.6 trình bày những dữ liệu minh họa những yếu tố chính ảnh hưởng đến việc hình thành lợi nhuận của một doanh nghiệp. Doanh nghiệp được 11,8% lợi nhuận trên giá trị ròng. Lợi nhuận trên giá trị ròng là tích của hai tỉ số lợi nhuận trên tài sản và tỉ suất vốn vay. Để tăng lợi nhuận trên giá trị ròng của mình, doanh nghiệp phải hoặc là tăng tỉ số lãi ròng trên tài sản của mình, hoặc là tăng tỉ số tài sản trên giá trị ròng. Doanh nghiệp cần phải phân tích thành phần tài sản của mình (tiền mặt, nợ phải thu, hàng tồn kho, máy móc thiết bị) và xem có thể cải tiến việc quản trị tài sản được không ?



Hình 13.6. Mô hình tài chính của lợi nhuận trên giá trị ròng

Lợi nhuận trên tài sản là tích của hai tỉ số mức lợi nhuận trên giá trị ròng hàng bán và lượng quay vòng tài sản. Người làm marketing có thể cải thiện tình hình bằng hai cách: tăng lợi nhuận bằng cách tăng mức tiêu thụ hay cắt giảm chi phí; và tăng lượng quay vòng tài sản bằng cách tăng mức tiêu thụ hay giảm các tài sản kém hiệu quả (hàng tồn kho quá mức, nợ phải thu) có ảnh hưởng đến mức tiêu thụ đã xác định.

Theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng

Những biện pháp kiểm tra trên đây mang nặng tính chất tài chính và định lượng. Ngoài ra cần phải có những chỉ tiêu định lượng báo động sớm cho ban lãnh đạo biết những biến động thị phần sắp xảy ra. Một số doanh nghiệp đã thành lập những hệ thống theo dõi thái độ và mức độ hài lòng của khách hàng, đại diện bán hàng và những người đầu tư khác. Nhờ theo dõi sự biến động về mức độ ưa chuộng và hài lòng của khách hàng trước khi chúng kịp tác động đến mức tiêu thụ, ban lãnh đạo có thể chủ động thi hành sớm hơn các biện pháp điều chỉnh của mình.

2. Kiểm tra khả năng sinh lời

Ngoài việc kiểm tra kế hoạch năm ra, các doanh nghiệp còn phải đo lường khả năng sinh lời của các sản phẩm, địa bàn, nhóm khách hàng, kênh phân phối và quy mô đặt hàng khác nhau của họ. Thông tin này sẽ giúp ban lãnh đạo xác định những sản phẩm hoặc hoạt động marketing nào cần được mở rộng, thu hẹp hay loại bỏ.

Việc phân tích khả năng sinh lời của marketing có thể tiến hành theo các bước sau đây:

- Phân tích báo cáo lời-lỗ theo sản phẩm, địa bàn, nhóm khách hàng, kênh phân phối và quy mô đặt hàng (doanh thu bán hàng, chi phí hàng bán, chi phí khác, lãi ròng).
- Giải trình các loại chi phí (tổng chi phí, trong đó: lương, tiền thuê, vật tư phụ) theo các hoạt động marketing chức năng (quảng cáo, bán hàng,...).
- Phân bổ chi phí các hoạt động marketing chức năng theo các kênh phân phối.
- Chuẩn bị báo cáo lời-lỗ của từng kênh phân phối (doanh thu bán hàng, chi phí hàng bán, chi phí khác, lãi ròng).
- Xác định các biện pháp điều chỉnh cần thiết nhằm nâng cao khả năng sinh lời, trên cơ sở kết quả phân tích ở các bước trên.

Để giúp thẩm định các hoạt động marketing, một số doanh nghiệp đã lập ra một chức vụ người kiểm tra marketing. Những người kiểm tra marketing được huấn luyện cả về mặt tài chính lẫn marketing, và có thể thực hiện những công việc phân tích tài chính phức tạp về các khoản chi phí marketing đã thực hiện và theo kế hoạch.

3. Kiểm tra hiệu suất

Nhiều doanh nghiệp khi phân tích khả năng sinh lời của mình nhận thấy rằng họ thu được rất ít lợi nhuận từ các sản phẩm, địa bàn hay thị trường mục tiêu. Vấn

đề đặt ra là cần tìm kiếm những phương thức quản trị hiệu quả hơn lực lượng bán hàng, quảng cáo, khuyến mãi và phân phối sản phẩm. Việc phân tích hiệu suất của các yếu tố marketing đó cho phép tìm ra những điểm yếu kém của chúng để thiết kế những giải pháp có tính khả thi nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động marketing của doanh nghiệp.

Hiệu suất của lực lượng bán hàng

Những người quản trị bán hàng cần theo dõi những chỉ tiêu quan trọng sau đây về hiệu suất của lực lượng bán hàng trên địa bàn họ phụ trách:

- Số lần tiếp xúc khách hàng của một nhân viên bán hàng trong một ngày.
- Thời gian trung bình của một lần tiếp xúc.
- Doanh thu trung bình tính trên một lần tiếp xúc.
- Chi phí trung bình của một lần tiếp xúc.
- Tỷ lệ phần trăm đơn đặt hàng trên 100 cuộc tiếp xúc.
- Số khách hàng mới trong một kỳ.
- Số khách hàng bị mất đi trong một kỳ.
- Chi phí của lực lượng bán hàng tính bằng tỷ lệ phần trăm của tổng doanh thu bán hàng.

Trên cơ sở phân tích các chỉ tiêu về hiệu suất của lực lượng bán hàng, có thể phát hiện ra những vấn đề cần cải tiến của hoạt động marketing này.

Hiệu suất quảng cáo

Trên thực tế rất khó đo lường chính xác kết quả thu được bằng số tiền quảng cáo đã bỏ ra. Nhưng ít nhất thì những người quản trị marketing cũng cần đánh giá các số liệu thống kê sau đây:

- Chi phí quảng cáo trên 1000 khách hàng mục tiêu trong phạm vi bao quát của phương tiện truyền thông.
- Tỷ lệ phần trăm số công chúng chú ý, nhìn thấy / liên tưởng và đọc phần lớn nội dung quảng cáo.
- Dư luận người tiêu dùng về nội dung quảng cáo và hiệu quả quảng cáo.
- Thái độ của người tiêu dùng đối với sản phẩm trước và sau khi quảng cáo.
- Yêu cầu của người tiêu dùng tìm hiểu thông tin do quảng cáo kích thích.
- Chi phí trên một yêu cầu.

Ban lãnh đạo có thể thi hành một số biện pháp để nâng cao hiệu suất quảng cáo, như làm tốt hơn việc xác định vị trí sản phẩm, xác định mục tiêu của quảng cáo, thử nghiệm trước thông điệp, sử dụng máy tính để lựa chọn phương tiện quảng cáo thích hợp và có hiệu quả, và tiến hành kiểm tra sau quảng cáo.

Hiệu suất khuyến mãi

Có rất nhiều công cụ khuyến mãi để kích thích người mua quan tâm và dùng thử sản phẩm. Để nâng cao hiệu suất khuyến mãi, ban lãnh đạo cần theo dõi những chi phí và mức độ tác động đến mức tiêu thụ của từng biện pháp khuyến mãi. Ban lãnh đạo cần xem xét những số liệu thống kê:

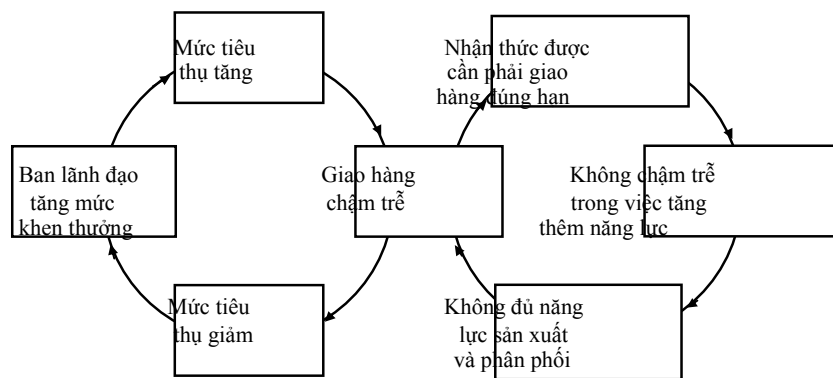
- Tỷ lệ phần trăm khối lượng hàng đã bán theo hợp đồng.
- Chi phí trưng bày hàng tính trên một ngàn đồng doanh số bán.

- Tỷ lệ phần trăm phiếu mua hàng thu về.
- Số yêu cầu tìm hiểu thông tin do trình diễn đem lại.

Người quản trị khuyến mãi cần phân tích các kết quả của những biện pháp khuyến mãi khác nhau và tư vấn cho những người quản trị sản phẩm sử dụng những biện pháp khuyến mãi có hiệu quả chi phí cao nhất.

Hiệu suất phân phối

Phân phối là một hoạt động cực kỳ quan trọng nhằm đưa sản phẩm đến đúng địa điểm, đúng thời gian và đúng khách hàng. Do đó, doanh nghiệp cần phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phân phối sản phẩm để phát hiện vấn đề, làm cơ sở cho việc thiết kế các giải pháp khả thi nhằm nâng cao hiệu quả phân phối. Có một số công cụ để tăng cường kiểm tra dự trữ, cải thiện cách bố trí địa điểm kho hàng và phương thức vận chuyển. Một vấn đề thường hay gặp phải là hiệu suất phân phối có thể giảm khi doanh nghiệp tăng mạnh mức tiêu thụ. Mức tiêu thụ tăng vọt có thể làm cho doanh nghiệp không đảm bảo được việc giao hàng đúng thời hạn. Tình hình đó đã làm cho khách hàng lan truyền tin đồn xấu về doanh nghiệp. Và cuối cùng mức tiêu thụ lại tụt xuống. Ban lãnh đạo đối phó bằng cách tăng mức khen thưởng cho lực lượng bán hàng để đảm bảo có được nhiều đơn hàng hơn. Lực lượng bán hàng đã làm được điều đó, thế nhưng một lần nữa doanh nghiệp lại không đảm bảo được ngày giao hàng như đã hứa. Ban lãnh đạo cần thấy được khâu bị ách tắc và đầu tư thêm vào năng lực sản xuất và phân phối. Tình huống đó được thể hiện trên hình 13.7. Vòng tròn bên trái thể hiện trường hợp mức tiêu thụ tăng vọt đã chuyển thành mức tiêu thụ giảm sút do giao hàng chậm trễ. Vòng tròn bên phải thể hiện vấn đề chủ yếu là ban lãnh đạo không đầu tư để tăng năng lực sản xuất và phân phối nhằm đáp ứng mức tiêu thụ tăng vọt.



Hình 13.7. Quan hệ tác động giữa mức tiêu thụ và hiệu suất phân phối

4. Kiểm tra chiến lược marketing

Marketing là một lĩnh vực chức năng, trong đó các mục tiêu, chiến lược và chương trình luôn phải thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của thị trường. Sau mỗi thời gian nhất định các doanh nghiệp cần đánh giá lại quan điểm chiến

lược, mục tiêu và hiệu quả của các hoạt động marketing để có những điều chỉnh cần thiết.

Có hai công cụ cụ thể là đánh giá hiệu quả marketing và kiểm tra marketing.

a. Đánh giá hiệu quả marketing

Hiệu quả marketing không nhất thiết được thể hiện ra bằng kết quả mức tiêu thụ và lợi nhuận hiện tại. Kết quả tốt của một chi nhánh cũng có thể là do chi nhánh đó được đặt đúng chỗ và đúng lúc, chứ không hẳn là có một ban lãnh đạo marketing giỏi. Việc cải tiến marketing ở các chi nhánh này có thể cho phép nâng kết quả của hoạt động marketing. Chi nhánh cũng có thể có kết quả kém, mặc dù có kế hoạch marketing hoàn hảo.

Hiệu quả marketing của một doanh nghiệp hay chi nhánh được phản ánh qua mức độ nó thể hiện năm nội dung chủ yếu của định hướng marketing: triết lý về khách hàng, tổ chức các phối thức marketing (marketing-mix), thông tin marketing chính xác, định hướng chiến lược và hiệu suất công tác. Các nội dung đánh giá hiệu quả marketing được trình bày cụ thể như sau:

Triết lý về khách hàng

- Nhận thức của ban lãnh đạo về tầm quan trọng của việc cần có một tổ chức doanh nghiệp có khả năng đáp ứng tốt nhất những nhu cầu và mong muốn của các thị trường mục tiêu.

- Quan điểm của ban lãnh đạo về thực hiện marketing có phân đoạn thị trường (phát triển những sản phẩm khác nhau và triển khai những kế hoạch marketing khác nhau cho những phân đoạn thị trường khác nhau).

- Quan điểm toàn diện của ban lãnh đạo về hệ thống marketing (những người cung ứng, các kênh, các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, môi trường) khi lập kế hoạch kinh doanh của mình.

Tổ chức marketing-mix

- Mức độ kết hợp marketing và kiểm tra những chức năng marketing chủ yếu.

- Mức độ hợp tác của những người quản trị marketing với những người quản trị nghiên cứu, sản xuất, cung ứng, phân phối và tài chính.

- Tổ chức quá trình phát triển sản phẩm mới.

Thông tin marketing chính xác

- Mức độ hiểu biết về khách hàng, ảnh hưởng việc mua sắm, các kênh phân phối và đối thủ cạnh tranh thông qua các cuộc nghiên cứu marketing.

- Mức độ am hiểu về tiềm năng tiêu thụ, khả năng sinh lời của các phân đoạn thị trường, các khách hàng, địa bàn, sản phẩm, kênh phân phối và quy mô đơn hàng.

- Những hoạt động đã triển khai để nâng cao hiệu quả chi phí của các khoản chi phí marketing khác nhau.

Định hướng chiến lược

- Mức độ và phạm vi triển khai việc lập kế hoạch marketing chính thức.
- Tình trạng hiện tại của chiến lược marketing.
- Mức độ chủ động xây dựng và thực hiện kế hoạch đối phó với những tình huống bất trắc trong quá trình thực hiện chiến lược marketing.

Hiệu suất công tác

- Tình hình quán triệt và thực hiện chiến lược marketing.
- Mức độ sử dụng có hiệu quả những nguồn tài nguyên marketing.
- Khả năng phản ứng nhạy bén và có hiệu quả của ban lãnh đạo đối với những biến động diễn ra trong các hoạt động marketing.

b. Kiểm tra marketing

Những doanh nghiệp phát hiện thấy những điểm yếu kém trong hoạt động marketing khi áp dụng công cụ đánh giá hiệu quả marketing cần tiến hành nghiên cứu kỹ hơn bằng cách kiểm tra marketing.

Kiểm tra marketing là việc kiểm tra định kỳ, độc lập, có hệ thống, toàn diện môi trường marketing, mục tiêu, chiến lược và hoạt động của một doanh nghiệp, hay đơn vị kinh doanh, nhằm xác định những lĩnh vực có vấn đề và những cơ hội, đề xuất kế hoạch hành động nhằm nâng cao thành tích marketing của doanh nghiệp.

Đặc điểm của kiểm tra marketing

- *Toàn diện.* Kiểm tra marketing bao quát tất cả mọi hoạt động marketing chủ yếu của một doanh nghiệp, chứ không chỉ đơn thuần kiểm tra các chức năng marketing riêng lẻ như kiểm tra lực lượng bán hàng, định giá hay các hoạt động marketing khác. Mặc dù kiểm tra chức năng là bổ ích, đôi khi nó làm cho ban lãnh đạo hiểu nhầm nguyên nhân của vấn đề. Ví dụ, tình trạng biến động nhân sự quá mức trong lực lượng bán hàng có thể là một triệu chứng của tình trạng sản phẩm và khuyến mãi yếu kém của doanh nghiệp, chứ không phải của tình trạng huấn luyện chưa chu đáo hay thù lao thấp đối với lực lượng bán hàng. Kiểm tra marketing toàn diện thường có hiệu quả hơn trong việc xác định nguyên nhân thực tế của vấn đề marketing của doanh nghiệp.

- *Hệ thống.* Kiểm tra marketing bao gồm một chuỗi những bước chẩn đoán theo một trình tự nhất định, bao quát toàn bộ môi trường marketing vĩ mô và vi mô của tổ chức, các mục tiêu và chiến lược marketing, các hệ thống và những hoạt động marketing cụ thể. Kết quả chẩn đoán chỉ ra những cải tiến cần thiết nhất. Chúng được thể hiện thành một kế hoạch các biện pháp chấn chỉnh, cả ngắn hạn lẫn dài hạn, để nâng cao hiệu quả marketing chung của tổ chức.

- *Độc lập.* Kiểm tra marketing có thể được tiến hành theo sáu cách: tự kiểm tra, kiểm tra chéo, kiểm tra từ trên xuống, bộ phận kiểm tra của doanh nghiệp, lực lượng đặc nhiệm kiểm tra của doanh nghiệp, và thuê kiểm tra từ bên ngoài. Tự kiểm tra, tức là những người quản trị sử dụng một hệ thống các tiêu chuẩn kiểm tra để đánh giá các hoạt động của chính mình, có thể có ích, nhưng phần lớn các chuyên gia đều nhất trí rằng tự kiểm tra thiếu tính khách quan và độc lập., nói chung kiểm

tra tốt nhất là do cố vấn thuê từ bên ngoài thực hiện để đảm bảo tính khách quan cần thiết, có kinh nghiệm sâu rộng về một số ngành, có hiểu biết nhất định về ngành cụ thể đó, và dành toàn bộ thời gian và tâm trí vào việc kiểm tra.

- *Định kỳ*. Thông thường kiểm tra marketing chỉ tiến hành sau khi nhận thấy mức tiêu thụ giảm xuống, tinh thần của lực lượng bán hàng sa sút, và có những vấn đề khác của doanh nghiệp phát sinh. Có khá nhiều doanh nghiệp bị lâm vào tình trạng khủng hoảng một phần là vì họ không rà soát lại các hoạt động marketing của mình trong một thời gian khá dài. Kiểm tra marketing định kỳ có thể có ích cho cả những doanh nghiệp lành mạnh cũng như những doanh nghiệp gặp rắc rối. Theo A. Shuchman, “Không có hoạt động marketing nào lại luôn luôn tốt đến mức là không thể cải tiến thêm được nữa. Ngay cả hoạt động tốt nhất cũng có thể làm tốt hơn. Trong thực tế, ngay cả cái tốt nhất cũng cần phải tốt hơn nữa. Chỉ đối với một vài hoạt động marketing, nếu có, là có thể vẫn tiếp tục thành công trong nhiều năm liền mà không cần cải tiến gì”.

Ban lãnh đạo doanh nghiệp cần định rõ mục tiêu, phạm vi, chiều sâu, nguồn số liệu, biểu mẫu báo cáo và thời gian tiến hành việc kiểm tra marketing. Cần có một kế hoạch chi tiết về các đối tượng sẽ phỏng vấn, thiết kế bảng câu hỏi, thời gian và địa điểm tiến hành,... để đảm bảo thời gian và chi phí kiểm tra ở mức tối thiểu. Một nguyên tắc cơ bản trong kiểm tra marketing là không được phép chỉ dựa vào những số liệu và ý kiến do những người quản trị của doanh nghiệp cung cấp, mà phải phỏng vấn khách hàng, đại diện bán hàng và các nhóm công chúng khác.

Nội dung của kiểm tra marketing

Kiểm tra marketing bao gồm sáu vấn đề chủ yếu: kiểm tra môi trường marketing, chiến lược marketing, tổ chức marketing, hệ thống marketing, hiệu quả marketing, và chức năng marketing.

Kiểm tra môi trường marketing

Môi trường vĩ mô:

- *Nhân khẩu học*. Những diễn biến và xu hướng chủ yếu tạo ra những cơ hội, đe dọa đối với doanh nghiệp. Những biện pháp để đối phó với những diễn biến và xu hướng đó.

- *Kinh tế*. Những thay đổi chủ yếu về thu nhập, giá cả, tiết kiệm và tín dụng tác động đến doanh nghiệp. Những biện pháp để đối phó với những thay đổi đó.

- *Sinh thái*. Xu hướng thay đổi về chi phí và mức độ sẵn có của các nguồn tài nguyên thiên nhiên và năng lượng cần thiết cho doanh nghiệp. Mức độ quan tâm của doanh nghiệp đến tình trạng ô nhiễm và các biện pháp đã áp dụng để bảo vệ môi trường.

- *Công nghệ*. Những thay đổi chủ yếu trong công nghệ sản xuất, và vị trí của doanh nghiệp về công nghệ đó cũng như những sản phẩm có thể thay thế của nó.

- *Chính trị.* Những thay đổi về luật pháp và các qui định về kiểm soát ô nhiễm, đảm bảo cơ hội kiếm việc làm, an toàn sản phẩm, quảng cáo, kiểm soát giá cả,...có thể tác động đến chiến lược và chương trình marketing.

- *Văn hóa.* Thái độ của công chúng đối với doanh nghiệp và sản phẩm của nó. Những thay đổi nào về lối sống và quan niệm giá trị của khách hàng có thể tác động đến doanh nghiệp.

Môi trường vi mô:

- *Thị trường.* Những thay đổi của thị trường về qui mô, mức độ tăng trưởng, phân bố địa lý và mức lợi nhuận. Các phân đoạn thị trường chủ yếu của doanh nghiệp.

- *Khách hàng.* Những nhu cầu và tiến trình mua sắm của các nhóm khách hàng khác nhau. Đánh giá của khách hàng hiện có và khách hàng tiềm năng đối với doanh nghiệp và các đối thủ cạnh tranh về danh tiếng, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, lực lượng bán hàng và giá cả.

- *Đối thủ cạnh tranh.* Những đối thủ cạnh tranh chủ yếu và mục tiêu, chiến lược, điểm mạnh, điểm yếu, qui mô và thị phần của họ. Những xu hướng ảnh hưởng đến tình hình cạnh tranh và những sản phẩm thay thế.

- *Phân phối.* Những kênh phân phối chính, hiệu suất và tiềm năng phát triển của chúng.

- *Người cung ứng.* Khả năng của những người cung ứng về các yếu tố sản xuất chủ yếu, và xu hướng thay đổi của họ trong tương lai.

- *Các dịch vụ hỗ trợ.* Xu hướng thay đổi về chi phí và mức độ sẵn có của dịch vụ vận tải, cơ sở kho bãi và các nguồn tài chính. Mức hiệu quả nghiên cứu marketing và quảng cáo của doanh nghiệp.

- *Công chúng.* Ảnh hưởng của các nhóm công chúng và các biện pháp của doanh nghiệp nhằm giao dịch có hiệu quả với các nhóm công chúng khác nhau đó.

Kiểm tra chiến lược marketing

- *Nhiệm vụ của doanh nghiệp.* Hoạt động marketing của doanh nghiệp có định hướng theo thị trường hay không, và mức độ khả thi của nhiệm vụ đó.

- *Mục tiêu marketing và các chỉ tiêu.* Những mục tiêu và chỉ tiêu marketing làm cơ sở cho việc hoạch định kế hoạch marketing và đo lường kết quả. Mức độ phù hợp của các mục tiêu marketing với vị trí cạnh tranh, nguồn lực và cơ hội của doanh nghiệp.

- *Chiến lược.* Mức độ rõ ràng và thuyết phục của chiến lược marketing. Mức độ phù hợp của chiến lược với các giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm. Các tiêu chuẩn đánh giá và lựa chọn thị trường mục tiêu, và các đặc điểm của các thị trường mục tiêu đó. Phân bổ các nguồn lực cho các yếu tố của marketing -mix và hiệu quả của chúng.

Kiểm tra tổ chức marketing

- *Cơ cấu tổ chức.* Mức độ phân quyền và giao trách nhiệm cho người phụ trách marketing phù hợp đến đâu với yêu cầu thỏa mãn tốt nhất mong muốn của

khách hàng. Hình thức tổ chức bộ phận marketing (theo chức năng, sản phẩm, địa bàn, thị trường hay người sử dụng cuối cùng)

- *Hiệu suất theo chức năng.* Mối quan hệ thông tin và hợp tác giữa các bộ phận marketing và tiêu thụ. Hình thức lập kế hoạch trong quản trị sản phẩm (lập kế hoạch lợi nhuận hay lập kế hoạch tiêu thụ).

- *Hiệu suất giao tiếp.* Những vấn đề cần quan tâm giữa các chức năng marketing và sản xuất, nghiên cứu và phát triển, cung ứng, tài chính, kế toán và pháp lý.

TÓM TẮT

Tổ chức thực hiện marketing là tiến trình chuyển các chiến lược và chương trình marketing thành những hoạt động thực tế nhằm thành đạt các mục tiêu marketing một cách có hiệu quả. Thực chất, là trả lời các câu hỏi : *ai, ở đâu, khi nào, và làm thế nào* để biến các ý tưởng chiến lược marketing trở thành hiện thực.

Tiến trình thực chiến lược và chương trình marketing bao gồm năm hoạt động tương tác: Triển khai chương trình hành động (xác định các công việc và trách nhiệm, lập kế hoạch tiến độ công việc), xây dựng cơ cấu tổ chức hiệu quả (xác định và phân chia nhiệm vụ cho từng bộ phận và nhân viên cụ thể, thiết lập những tuyến thẩm quyền và mối liên hệ, phối hợp các quyết định và hoạt động của các bộ phận), thiết kế các hệ thống quyết định và tương thưởng (thủ tục và tiêu chuẩn hoá các quyết định và công việc thực hiện), phát triển nguồn lực con người (tuyển mộ, phát triển, phân công và động viên nhân viên), thiết lập một bầu không khí quản trị và văn hóa của doanh nghiệp (phong cách lãnh đạo hay cách thức hợp tác trong công việc chung, hệ thống các giá trị và niềm tin mà mọi người cùng chia sẻ).

Trong quá trình phát triển, bộ phận marketing đã trải qua năm giai đoạn : Bộ phận bán hàng đơn giản, bộ phận bán hàng kiêm các chức năng marketing, bộ phận marketing riêng biệt, bộ phận marketing hiện đại, công ty marketing hiện đại.

Những hình thức tổ chức bộ phận marketing hiện đại cho phép bộ phận marketing phục vụ được theo bốn chiều cơ bản của hoạt động marketing: tổ chức theo chức năng, tổ chức theo khu vực địa lý, tổ chức theo sản phẩm và tổ chức theo thị trường.

Công việc của bộ phận marketing là lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra hoạt động marketing. Kiểm tra marketing có thể phân thành bốn loại: Kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra khả năng sinh lời, kiểm tra hiệu quả và kiểm tra chiến lược.

Kiểm tra kế hoạch năm là việc kiểm tra quá trình thực hiện và kết quả đạt được dựa trên kế hoạch năm (thông qua việc phân tích tài chính, mức tiêu thu, thị phần, tỉ số doanh thu trên chi phí, theo dõi mức độ hài lòng của khách hàng), xác

định những nguyên nhân không đạt được mục tiêu và tiến hành những điều chỉnh cần thiết nhằm đảm bảo hoàn thành kế hoạch đề ra.

Kiểm tra khả năng sinh lời bao gồm những nỗ lực xác định khả năng sinh lợi đích thực của các sản phẩm, các khu vực, các thị trường, và các kênh phân phối khác nhau qua việc phân tích báo cáo lời-lỗ (doanh thu, chi phí hàng bán, chi phí khác, lãi ròng), đánh giá các loại chi phí (tổng chi phí, trong đó: lương, tiền thuê, vật tư phụ) theo các hoạt động marketing chức năng và phân bổ chi phí các hoạt động marketing chức năng theo các kênh phân phối, và xác định các biện pháp chấn chỉnh nhằm nâng cao khả năng sinh lời.

Kiểm tra hiệu suất của lực lượng bán hàng, quảng cáo, phân phối và khuyến mãi. Trên cơ sở, có thể phát hiện ra những vấn đề cần cải tiến để nâng cao hiệu suất chi phí của các hoạt động marketing này.

Kiểm tra chiến lược bao gồm việc khảo sát định kỳ để biết những chiến lược cơ bản của doanh nghiệp khai thác như thế nào những cơ hội marketing (bằng các công cụ đánh giá *hiệu quả marketing* thể hiện ở triết lý về khách hàng, tổ chức các phối thức marketing, thông tin marketing chính xác, định hướng chiến lược và hiệu suất công tác), và *kiểm tra marketing* gồm sáu vấn đề chủ yếu: kiểm tra môi trường marketing, chiến lược marketing, tổ chức marketing, hệ thống marketing, hiệu quả marketing, và chức năng marketing.).

CÂU HỎI

1. Để thực thi chiến lược marketing một cách có hiệu quả, doanh nghiệp cần phải tiến hành những công việc gì ?
2. Ưu, nhược điểm và các điều kiện để tổ chức bộ phận marketing :
 - a) theo chức năng;
 - b) theo địa lý;
 - c) theo sản phẩm;
 - d) theo thị trường ?
3. Mục đích và nội dung của kiểm tra kế hoạch marketing hàng năm ?
4. Nội dung của kiểm tra khả năng sinh lời của các hoạt động marketing ?
5. Nội dung kiểm tra hiệu suất của lực lượng bán hàng, quảng cáo, khuyến mãi, kênh phân phối ?
6. Phân tích quan điểm đánh giá hiệu quả marketing của doanh nghiệp qua năm nội dung chủ yếu của định hướng marketing: triết lý về khách hàng, tổ chức các phối thức marketing, thông tin marketing chính xác, định hướng chiến lược và hiệu suất công tác.
7. Khái niệm và đặc điểm của kiểm tra marketing ?
8. Trình bày những nội dung chủ yếu của kiểm tra marketing: môi trường marketing, chiến lược marketing, tổ chức marketing ?