

MỘT SỐ ĐẶC ĐIỂM HOẠT ĐỘNG KHUYẾCH TRƯƠNG SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC: TRƯỜNG HỢP CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU SAO VÀNG

Nguyễn Hoàng Mạnh*

Khuyếch trương sản phẩm (KTSP) là hoạt động có vai trò quan trọng đối với hoạt động sản xuất – kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ hội nhập kinh tế quốc tế. KTSP là một nhân tố đóng góp vào năng lực cạnh tranh chung của doanh nghiệp, làm nhịp cầu giữa doanh nghiệp với khách hàng nói chung, tạo nên sự tương tác thông hiểu hai chiều giữa doanh nghiệp và khách hàng, từ đó doanh nghiệp định hướng phục vụ và đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn về cung cấp hàng hóa và các dịch vụ và lợi ích đi kèm, tạo lợi nhuận, đạt được những mục tiêu kinh doanh của mình. Ngược lại, phía khách hàng cũng được hưởng nhiều lợi ích hơn bên cạnh những lợi ích cơ bản về thuộc tính của sản phẩm hàng hóa mua từ doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong hoạt động thực tiễn kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước (DNNN), KTSP không phải lúc nào cũng được quan tâm đúng mức, thậm chí đôi khi còn bị coi là lãng phí. Bài viết này nêu ra một số đặc điểm của hoạt động KTSP tại DNNN nói chung và tại Công ty Cổ phần (CP) Cao su Sao Vàng (Sao Vàng Rubber Joint Stock Company - SRC) nói riêng, với mục đích chủ yếu tham khảo về một khía cạnh trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp hiện nay.

1. Những đặc điểm cơ bản của KTSP tại DNNN

KTSP được hiểu là phương tiện làm cho doanh nghiệp và các sản phẩm của doanh

nh nghiệp hướng tới sự chú ý của người tiêu dùng và thuyết phục họ mua các sản phẩm đó; KTSP hỗn hợp là phương tiện mà doanh nghiệp có thể sử dụng để thông báo tới những người tiêu dùng tiềm năng về doanh nghiệp, về tính chất và thuộc tính sản phẩm của doanh nghiệp, thuyết phục người tiêu dùng mua và lặp lại việc mua các sản phẩm. Như vậy, KTSP là một dạng hoạt động tác nghiệp diễn ra hàng ngày trong hoạt động của doanh nghiệp. Về cơ bản, KTSP chịu nhiều tác động bao gồm (1) môi trường bên ngoài doanh nghiệp như: chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ; và (2) môi trường bên trong doanh nghiệp: văn hóa doanh nghiệp, phong cách lãnh đạo của người điều hành doanh nghiệp, triết lý kinh doanh, viễn cảnh, tầm nhìn của doanh nghiệp cho đến những tác động cụ thể hàng ngày trong hoạt động của doanh nghiệp như: nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, tình hình tài chính và đặc biệt là cơ chế vận hành của doanh nghiệp. Không nằm ngoài sự tác động của những yếu tố này, KTSP của DNNN có những đặc điểm chính sau đây:

Một là, ý thức về hoạt động KTSP còn hạn chế.

Đây là một đặc điểm dễ nhận thấy thông qua tiềm thức của những người lãnh đạo

* Nguyễn Hoàng Mạnh, Thạc sỹ kinh tế, Tổng công ty Hóa chất Việt Nam.

doanh nghiệp, có thể nói rất ít những cán bộ lãnh đạo DNNN hiểu một cách đầy đủ về vai trò và ý nghĩa đích thực của hoạt động KTSP đóng góp vào năng lực cạnh tranh chung của doanh nghiệp. Chỉ dừng ở mức độ cho rằng hoạt động KTSP là các chương trình quảng cáo nhằm đánh bóng tên tuổi, không thiết thực và đôi khi chỉ làm tăng chi phí ảnh hưởng đến lợi nhuận, tư duy theo lối bao cấp cho rằng tự thân sản phẩm, thông tin doanh nghiệp sẽ đến được với khách hàng đã dẫn đến hoạt động KTSP không được chú trọng và không được quan tâm đầu tư một cách thỏa đáng, do vậy, khách hàng và người tiêu dùng được chứng kiến rất ít những hoạt động KTSP của các DNNN trên những phương tiện truyền thông đại chúng cho đến các hoạt động công chúng. Chỉ đến khi Chương trình xây dựng và phát triển thương hiệu Quốc gia đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 253 ngày 25/11/2003, thì hoạt động KTSP song song với các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng kỹ thuật sản phẩm và nâng cao uy tín của doanh nghiệp nói chung mới được ý thức rõ ràng và cụ thể hơn trong cộng đồng doanh nghiệp nói chung và DNNN nói riêng.

Hai là, đối tượng mục tiêu bị hạn chế và khép kín trong phạm vi nội bộ doanh nghiệp.

Hoạt động KTSP có đối tượng mục tiêu là toàn bộ các thành phần trong chuỗi giá trị tạo ra sản phẩm cho đến khi hàng hóa được tiêu dùng bởi khách hàng, quy gọn có hai nhóm đối tượng là: (1) nội bộ trong doanh nghiệp: bao gồm mọi cán bộ công nhân viên trong doanh nghiệp và các cấp quản lý theo ngành dọc của doanh nghiệp; và (2) ngoài doanh nghiệp bao gồm khách hàng, các nhà cung cấp... Đối với phần lớn DNNN (đặc biệt là những công ty mẹ, những công ty con có vốn lớn phụ thuộc hoàn toàn vào chủ trương đường lối của công ty mẹ), hoạt động KTSP hầu như chỉ được thực hiện trong phạm vi nội bộ doanh nghiệp và giới hạn ở những giai đoạn nhất định và không liên tục, ví dụ như các loại phong trào thi đua tăng năng suất, các phong trào văn hóa văn nghệ, hội diễn, hội thao trong kỳ kinh doanh, hội nghị tổng

kết kế hoạch kinh doanh hàng năm để ra phương hướng nhiệm vụ cho năm tiếp theo...

Ba là, bị động và kế hoạch sơ sài.

Đây là đặc điểm dễ nhận thấy, đặc biệt đối với những DNNN đã được cổ phần hóa nhưng phần vốn nhà nước vẫn giữ tỷ lệ khống chế (trên 50% vốn điều lệ). Nhìn chung, những DNNN đã cổ phần hóa ít nhiều chịu sức ép từ những cổ đông không phải là Nhà nước. Đó là mục tiêu kinh doanh phải có lãi cao (thường thì họ không chấp nhận mức lợi tức được chia theo cổ phần thấp hơn lãi suất ngân hàng), do vậy yếu tố thị trường được chú trọng hơn, hoạt động đẩy mạnh bán hàng ra thị trường là khâu được quan tâm hàng đầu trong đó có các hoạt động KTSP. Điều này hoàn toàn đúng, trong những giới hạn nhất định khi mà các sản phẩm của các DNNN về mặt kỹ thuật có giới hạn và không thể cải tiến hoặc bổ sung thêm trong thời gian ngắn, đứng trước sự cạnh tranh mang tính chất sống còn của các công ty có yếu tố nước ngoài về bản thân tính kỹ thuật trội hơn của sản phẩm và phương thức phục vụ hiện đại, tiện lợi và có nhiều giá trị gia tăng hơn. Do vậy, sức ép buộc các DNNN phải đẩy mạnh hoạt động KTSP. Tuy nhiên, nhận dạng về các hoạt động KTSP còn hạn chế dẫn đến khi lên kế hoạch cũng như triển khai chương trình không được chủ động, hầu hết các hoạt động KTSP gần như mang tính bắt chước (copy) của một doanh nghiệp nào đây đã làm hoặc dựa trên sự gợi ý hoặc ý kiến chủ quan của lãnh đạo doanh nghiệp (cũng có thể dựa trên đề xuất của những công ty Marketing). Hoạt động KTSP triển khai không chuyên nghiệp, manh mún và lẻ tẻ, do vậy mà các hoạt động này thường là không phù hợp đối với đặc thù của bản thân doanh nghiệp đó và không có kế hoạch rõ ràng, do đó hiệu quả của KTSP kém và thường thì không đánh giá và định lượng được mức độ tác động ảnh hưởng đến đối tượng mục tiêu (bao gồm cả tác động mong muốn và tác động không mong muốn đến đối tượng mục tiêu về doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp).

Bốn là, tính đa dạng và linh hoạt trong việc sử dụng phối hợp các công cụ KTSP không cao.

Về cơ bản trong hoạt động KTSP cần thiết phải sử dụng một công cụ chủ đạo, tuy nhiên, nếu chỉ sử dụng đơn thuần công cụ đó thì hiệu quả chung của hoạt động KTSP sẽ không cao. Đặc điểm thiếu tính đa dạng và không linh hoạt trong sử dụng các công cụ KTSP của các DNNN thể hiện rất rõ, nếu như một công cụ đã được sử dụng một lần thì các chương trình sau công cụ đó thường được ưu tiên tiếp tục sử dụng với nội dung và hình thức không thay đổi, chẳng hạn, tham gia hoạt động triển lãm các loại, đăng bài viết trên báo chí chỉ với nội dung ca ngợi thành tích. Công việc nghiên cứu tính chất đặc thù ngành nghề cũng như đối tượng khách hàng để tìm ra một công cụ chủ đạo và phù hợp cho doanh nghiệp chỉ được thực hiện một cách hời hợt, không bài bản, thiếu tính khoa học và tính thực tiễn, hơn nữa quá trình nghiên cứu kỹ lưỡng tính chất, ưu điểm và nhược điểm của mỗi một công cụ KTSP nhất định để trên cơ sở đó đề ra một kế hoạch tổng hợp, một chương trình hỗn hợp cho cả một giai đoạn thời gian thực hiện hoạt động KTSP hầu như không được nghiêm túc thực hiện, thay vào đó chỉ là sự sử dụng mang tính chất sao chép của các doanh nghiệp khác, hoặc sử dụng mang tính chất có để báo cáo mà không quan tâm đến việc quan hệ tương hỗ và tác động qua lại giữa những công cụ đó ra sao. Nói chung, khách hàng rất hiếm khi được chứng kiến một loạt các hoạt động KTSP của một DNNN trong một giai đoạn nhất định nào đó.

Năm là, nội dung thông điệp chưa được xây dựng theo hướng lấy khách hàng làm đối tượng mục tiêu trọng tâm.

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thì bất cứ hoạt động nào cũng phải hướng đến đối tượng mục tiêu cuối cùng là khách hàng – người mua và tiêu dùng sản phẩm của doanh nghiệp – trên cơ sở xác định rõ khách hàng mục tiêu thì hoạt động KTSP mới vạch được kế hoạch sẽ phải nói gì, nói như thế nào và khi nào thì nói. Tuy nhiên, đối với DNNN thì việc xác định, nghiên cứu khách hàng mục tiêu một cách

ng nghiêm túc làm tiền đề cho hoạt động KTSP không được chú trọng. Với những hoạt động chỉ hướng đến đối tượng mục tiêu nội bộ như đề cập ở trên thể hiện rõ các DNNN hầu như chỉ nói về bản thân họ mà quên đi một quy luật thông thường của thị trường: người quyết định sự sống còn của doanh nghiệp chính là khách hàng.

Cuối cùng, xác định mục tiêu KTSP không rõ ràng.

Đây là một đặc điểm cũng rất dễ nhận thấy, đặc điểm này không chỉ xảy ra đối với những DNNN mà cả đối với những doanh nghiệp Việt Nam nói chung. Thực hiện công việc đánh giá mức độ hiệu quả của một chương trình KTSP tổng hợp thông qua việc nghiên cứu tâm lý khách hàng bằng những cuộc khảo sát (survey) có quy mô, phù hợp và được triển khai một cách bài bản, khoa học với đầy đủ dữ liệu nghiên cứu là rất hiếm. Người tiêu dùng Việt Nam phần nhiều đã biết đến những hoạt động điều tra tổng hợp của các công ty nước ngoài, đặc biệt là những công ty sản xuất hàng tiêu dùng, song đối với những DNNN thì rất kỳ hiếm, do vậy mà phản ứng của đối tượng được hoạt động KTSP hướng tới hầu như không được biết đến, hoặc có thể coi như không được quan tâm.

Ngoài những đặc điểm chung nêu trên, đối với từng doanh nghiệp cụ thể thì hoạt động KTSP có những đặc điểm riêng biệt khác nhau, dưới đây là ví dụ trường hợp hoạt động KTSP của Công ty Cổ phần Cao su Sao vàng (SRC).

2. Hoạt động KTSP tại Công ty Cổ phần Cao su Sao vàng

Tiền thân là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, được thành lập ngày 23/5/1960, có trụ sở và nhà máy chính đặt tại khu Thượng Đình, hiện nay là số 231 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội, thuộc sự quản lý của Tổng công ty Hóa chất Việt Nam – Bộ Công nghiệp (nay là Bộ Công Thương). Cho đến nay công ty đã hoạt động theo hình thức công ty cổ phần được 2 năm (cổ phần hóa vào năm

2006) và đổi tên thành Công ty Cổ phần Cao su Sao vàng, tuy nhiên, phần vốn nhà nước vẫn chiếm 51% và công ty vẫn thuộc sự quản lý của Tổng công ty Hóa chất Việt Nam theo mô hình công ty mẹ - công ty con.

Sản phẩm của công ty bao gồm các loại xăm lốp ô-tô, xe máy, xe đạp và một phần nhỏ các sản phẩm khác chế biến từ cao su như các loại phụ tùng cao su và các lớp kết cấu cao su phủ bề mặt chống bào mòn và ăn mòn kim loại...

Là DNNN hoạt động theo cơ chế bao cấp lâu năm nên khi chuyển sang giai đoạn cạnh tranh thị trường, công ty gặp nhiều khó khăn về hoạch định chính sách kinh doanh, trong đó có các chính sách hoạt động KTSP. Hiện nay, thông tin cập nhật về công ty và sản phẩm của công ty đến với người tiêu dùng rất hạn chế, bao gồm cả đối tượng khách hàng và thị trường tiêu thụ. Sự hiểu biết của người tiêu dùng về SRC mang nặng tiềm thức thành tựu trong thời kỳ bao cấp của công ty. Nguyên nhân của tình trạng này là hoạt động KTSP không được quan tâm thích đáng.

Qua thực hiện nhiều cuộc phỏng vấn chiều sâu với lãnh đạo công ty và những cán bộ của phòng Tiếp thị & Bán hàng, hoạt động KTSP của Công ty CP Cao su Sao Vàng có những đặc điểm cụ thể như sau:

Về tổng quan, hoạt động KTSP tại SRC được chia làm 3 giai đoạn: (1) giai đoạn trước năm 1986 là giai đoạn không có nhận thức rõ ràng về hoạt động KTSP trong kinh doanh; (2) giai đoạn từ năm 1987 đến 2002 là giai đoạn công ty có ý niệm về hoạt động KTSP. Tuy nhiên, mọi hoạt động theo lý thuyết được định nghĩa là hoạt động KTSP thì trong giai đoạn này chỉ bao gồm các phong trào quần chúng và mang tính chất thông tin nội bộ bao gồm các hoạt động thường xuyên hàng năm như: "Hội thi tay nghề", "Phong trào thi đua nâng cao năng suất", "Phong trào thi đua vượt mức kế hoạch", các hoạt động này chủ yếu được thực hiện vào giữa hoặc cuối một chu kỳ kinh doanh một năm hoặc một dịp nhất định nào

đó có sự kiện nổi bật trong hoạt động sản xuất; và (3) giai đoạn kể từ năm 2002 đến nay: Giai đoạn doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động KTSP và vai trò quan trọng trong sản xuất kinh doanh. Nói chung, hoạt động KTSP trong thực tiễn chưa được SRC coi trọng đầu tư đúng mức và có kế hoạch phát triển dài hạn. Những đặc điểm nổi bật xuyên suốt cả 3 giai đoạn nêu trên như sau:

Không đề cập nhiều trong thời gian hoạt động theo cơ chế bao cấp, cho đến nay, sự nhận thức về hoạt động KTSP của SRC chưa thật đầy đủ. Từ năm 2002, SRC đã đầu tư lớn vào nâng cao chất lượng kỹ thuật sản phẩm thông qua việc đầu tư đổi mới dây chuyền máy móc thiết bị và nhà xưởng (không kể khối lượng đầu tư của những năm trước đó, riêng năm 2002 SRC đầu tư xấp xỉ 200 tỷ đồng cho việc mua thiết bị mới, sản xuất theo công nghệ nhiệt hơi), đồng thời, SRC đưa vào áp dụng hệ thống Quản lý chất lượng ISO 9001:2000 và mở thêm khoảng 50 đại lý trên toàn quốc với doanh số đạt được trung bình 850 triệu đồng/tháng (Báo cáo kết quả kinh doanh năm 2005). Về nguyên tắc, là một thành phần của Marketing hỗn hợp thì hoạt động KTSP phải được đẩy mạnh cùng với sự đẩy mạnh về hoạt động nâng cao chất lượng sản phẩm và mở rộng thêm kênh phân phối, mặc dù có thể không xác định được ở một tỷ lệ nhất định cho sự tương tác tốt nhất giữa các hoạt động, song hoạt động KTSP phải đạt được mức độ tối thiểu là có thể phản ánh và chuyển tải được thông tin về sự thay đổi cơ bản nêu trên của SRC (chất lượng sản phẩm được nâng cao nhờ vào sử dụng thiết bị mới, áp dụng công nghệ tiên tiến, mạng lưới phân phối có chất lượng phủ rộng 3 khu vực thị trường Bắc - Trung - Nam). Song hoạt động KTSP chỉ dừng ở mức độ thấp với ngân sách hạn chế, qua phỏng vấn cán bộ phụ trách Tiếp thị & Bán hàng, số lượng khách hàng trực tiếp của SRC (các đại lý) chỉ có khoảng 1/3 lượng khách hàng biết đến một cách đầy đủ về sự đổi mới chất lượng sản phẩm của công ty

(khoảng trên 100 đại lý) và những khách hàng này tập trung chủ yếu ở thị trường miền Nam và giảm dần qua thị trường miền Trung và thị trường miền Bắc.

Nhìn cụ thể hoạt động KTSP từ năm 2005 trở lại đây, các công cụ KTSP và những hoạt động cụ thể của chúng được SRC đưa vào sử dụng tương đối đa dạng, đáng chú ý là công cụ xúc tiến bán hàng được thực hiện bằng những chính sách chiết khấu trên cơ sở chính sách bán hàng từng quý, năm được sử dụng rất thường xuyên, công cụ quảng cáo và quan hệ công chúng mà hoạt động cụ thể tương ứng như tờ rơi, poster, quảng cáo trên tivi, các bài viết về công ty... và triển lãm; bán hàng cá nhân cũng được sử dụng nhưng thực chất là sự theo dõi các đơn hàng của đại lý, trong đó mỗi cá nhân được phân công nhiệm vụ chăm sóc một số lượng khách hàng đại lý nhất định. Mặc dù có sự đa dạng về công cụ KTSP song hầu hết tác dụng của những công cụ được sử dụng thường xuyên lại có hướng tác động theo phương pháp "đẩy" (đối tượng là khách hàng đại lý) nhiều hơn phương pháp "kéo" (đối tượng là khách hàng người tiêu dùng). Có thể đối tượng khách hàng của SRC bao gồm là các đại lý và người tiêu dùng, song sự cân bằng trong sử dụng công cụ để hướng tới cả hai đối tượng là cần thiết và có tác dụng hỗ trợ thúc đẩy nhau. Đối với SRC, sử dụng phương pháp "kéo" có lẽ phù hợp hơn trong giai đoạn sau đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, vì phương pháp này phù hợp hơn trong việc chuyển tải thông tin về doanh nghiệp.

Theo nguyên tắc thông thường, cuối mỗi chu kỳ kinh doanh thì hoạt động KTSP được đánh giá và tổng kết, trên cơ sở đó sẽ đề ra một kế hoạch cụ thể cho năm tiếp theo, tuy nhiên, việc lập kế hoạch cho hoạt động KTSP của SRC chưa được thực hiện hoặc có thực hiện thì chỉ cho những chương trình đơn lẻ, không có tính tổng thể, hoạch định không thống nhất, do vậy mà đối với mỗi một hoạt động hay một chương trình cụ thể, đều dễ nhận thấy là hoạt động KTSP của SRC rất buồn tẻ, không có chủ đề rõ ràng,

hay nói cách khác là mục tiêu KTSP của chương trình và đối tượng mục tiêu của chương trình KTSP nhắm đến không được nghiên cứu kỹ trước khi thực hiện chạy chương trình. Sau mỗi chương trình hoặc một giai đoạn nhất định việc đánh giá lại hiệu quả và mức độ tác động của chương trình và kế hoạch tổng thể không có. Nhìn chung, bức tranh về hoạt động KTSP của SRC là nghèo nàn, không ấn tượng và không hiệu quả.

Tóm lại, hoạt động KTSP của các DNNN qua trường hợp của SRC còn rất nhiều hạn chế, thiếu chuyên nghiệp và không hiệu quả. Đối với mỗi doanh nghiệp cụ thể khác nhau trên cơ sở tính chất đặc thù của ngành nghề và sản phẩm, hoạt động KTSP có những đặc điểm riêng từ việc hoạch định chương trình tổng thể cho đến triển khai một chương trình bao gồm từ việc xác định đối tượng, xây dựng thông điệp cho đến lựa chọn kênh khuyến khích tương phù hợp.... Thiết nghĩ trong khi Việt Nam từng bước tiến sâu vào thị trường chung toàn cầu, hoạt động KTSP của các DNNN sẽ phát triển và được đẩy mạnh hơn nữa theo hướng tích cực, góp phần mở rộng thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh cho bản thân doanh nghiệp cũng như tính cạnh tranh chung của hàng hóa Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Chris Fill (1999), *Marketing Communication - Contexts, Contents and Strategies*, Prentice Hall, 2nd edition.
- Nguyễn Thị Tuyết Mai (1999), "Tạo lập quan hệ công chúng - một công cụ khuyến khích sản phẩm của các doanh nghiệp", Tạp chí Kinh tế và Phát triển.
- Philip Kotler (2003), *A Framework for Marketing Management*, Prentice Hall, 2nd edition.
- PR Smith (1993), *Marketing Communication*, Kogan Page.
- Tony Yeshin (2000), *Integrated Marketing Communications*, Butterworth Heinemann.