

KHUNG PHÂN TÍCH 3C6S5V VÀ MỘT SỐ LƯU Ý XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CHO NHÀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA, KHỞI NGHIỆP

PHẠM HỮU TÚ

Trường Đại học công nghệ và quản lý Hữu Nghị
University of Technology and Management - UTM
Email: huutu83@gmail.com

Ngày nhận bài: 14/7/2026

Ngày sửa bài: 28/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 14/8/2026

Tóm tắt:

Bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược marketing cho khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa SME/startup và đề xuất khung phân tích 3C6S5V, kết hợp phân tích môi trường vĩ mô (PESTEL và Trend), phân tích ngành/thị trường, phân tích 3 trụ cột vi mô Company - Customer - Competitor (3C), bộ lọc đánh giá tính khả thi chiến lược theo sáu tiêu chí Smart - Special - Specific - Scientific - Safe - Saving (6S), và hệ thống đo lường giá trị đầu ra theo 5 chiều Customer - Company - Competitive - Social - Sustainable Value (5V). Trên cơ sở đó, bài viết phân tích những sai lầm phổ biến của nhà quản trị SME/startup khi làm marketing và rút ra các lưu ý thực tiễn cho từng giai đoạn hoạch định chiến lược, minh họa qua tình huống "GreenBox - Com Healthy cho sinh viên". Kết quả cho thấy, chiến lược marketing hiệu quả cho SME/startup nằm ở năng lực tư duy hệ thống và sự nhất quán giữa định vị - nguồn lực - hành động triển khai.

Từ khóa: chiến lược marketing, doanh nghiệp nhỏ và vừa, startup, mô hình 3C6S5V, định vị thương hiệu

The 3C6S5V analytical framework and practical considerations for developing marketing strategies for SME and startup managers

Abstract:

In a volatile business environment with limited resources, small and medium-sized enterprises (SMEs) and startups often struggle to develop systematic marketing strategies, resulting in fragmented investment and inefficient resource use. This article systematizes the theoretical foundations of marketing strategy for SMEs and startups and proposes the 3C6S5V framework, integrating macro-environmental analysis (PESTEL and trends), industry and market analysis, the Company-Customer-Competitor (3C) core, a six-criterion feasibility filter comprising Smart, Special, Specific, Scientific, Safe, and Saving (6S), and a five-dimensional value system comprising Customer, Company, Competitive, Social, and Sustainable Value (5V). The article also analyzes common marketing mistakes and provides practical guidance, illustrated by the "GreenBox - Healthy Meals for Students" case.

Keywords: marketing strategy, small and medium-sized enterprises, startups, 3C6S5V model, brand positioning.

1. Đặt vấn đề

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) và doanh nghiệp khởi nghiệp (startup) giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế, đóng góp lớn vào GDP và tạo việc làm, nhưng tỷ lệ thất bại trong những năm đầu hoạt động luôn ở mức cao. Bên cạnh các nguyên nhân như thiếu vốn hay sản phẩm không phù hợp thị trường, một nguyên nhân phổ biến nhưng ít được nhìn nhận đúng mức là sự thiếu vắng một chiến lược marketing được xây dựng bài bản, có cơ sở phân tích và khả năng thích ứng. Khác với doanh nghiệp lớn có bộ phận marketing chuyên trách và hệ thống dữ liệu khách hàng, phần lớn SME/startup vận hành marketing dựa trên trực giác cá nhân của nhà sáng lập, dễ rơi vào tình trạng chỉ tập trung vào các câu hỏi công cụ ("nên chạy quảng cáo trên nền tảng nào") mà bỏ qua các câu hỏi chiến lược nền tảng (phục vụ ai, tạo giá trị gì, khác biệt ra sao). Sự lệch pha giữa tư duy chiến lược và tư duy công cụ này là gốc rễ của hiện tượng "thành công truyền thông nhưng thất bại marketing" khá phổ biến hiện nay.

Xuất phát từ thực trạng đó, nghiên cứu này nhằm cung cấp cho nhà quản trị SME/startup một khung tư duy có tính hệ thống để hoạch định chiến lược marketing, thay vì một danh sách công cụ truyền thông rời rạc. Điểm khác biệt của nghiên cứu là đề xuất khung phân tích tích hợp 3C6S5V, kế thừa các mô hình chiến lược kinh điển (PESTEL, Five Forces, 3C, STP, Marketing Mix) và bổ sung hai lớp tư duy quan trọng: bộ lọc đánh giá tính khả thi giải pháp trong điều kiện nguồn lực hạn chế (6S) và hệ thống đo lường giá trị đầu ra đa chiều (5V).

Nghiên cứu hướng đến các mục tiêu: (i) hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược marketing và đặc thù marketing của SME/startup; (ii) phân tích những sai lầm phổ biến mà nhà quản trị SME/startup thường gặp; (iii) trình bày khung phân tích 3C6S5V như một công cụ hỗ trợ hoạch định chiến lược có hệ thống; (iv) rút ra các lưu ý thực tiễn cho từng giai đoạn hoạch định; và (v) minh họa việc vận dụng khung phân tích qua một tình huống điển hình trong lĩnh vực khởi nghiệp F&B.

Đối tượng nghiên cứu là hoạt động hoạch định chiến lược marketing trong SME/startup, với trọng tâm vào vai trò của nhà quản trị - người trực tiếp ra quyết định chiến lược, không đi sâu vào kỹ thuật vận hành chiến dịch cụ thể. Phạm vi nghiên cứu tập trung vào giai đoạn hoạch định chiến lược, trước khi triển khai chiến dịch cụ thể.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Chiến lược marketing là tập hợp các quyết định định hướng dài hạn về việc doanh nghiệp tạo giá trị cho khách hàng nào, bằng cách nào và khác biệt ra sao so với đối thủ cạnh tranh, nhằm đạt mục tiêu kinh doanh một cách bền vững. Chiến lược marketing không đồng nhất với hoạt động truyền thông/quảng cáo - truyền thông chỉ là một công cụ hiện thực hóa chiến lược, trong khi bản chất chiến lược nằm ở việc lựa chọn khách hàng mục tiêu, cách tạo giá trị và vị trí cạnh tranh. Nhiều nhà nghiên cứu nhấn mạnh bản chất của chiến lược là sự đánh đổi (trade-off): tập trung nguồn lực vào một số lựa chọn có khả năng tạo lợi thế cạnh tranh bền vững thay vì dàn trải, nguyên lý có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với SME/startup do nguồn lực hạn chế.

So với doanh nghiệp lớn, hoạt động marketing trong SME/startup có một số đặc thù cơ bản: nguồn lực tài chính và nhân sự hạn chế; dữ liệu hạn chế và độ không chắc chắn cao, buộc phải ra quyết định dựa trên các giả định (assumption) cần được kiểm chứng qua thực nghiệm thị trường; tốc độ ra quyết định nhanh và khả năng thích ứng cao - một lợi thế so với doanh nghiệp lớn; sự phụ thuộc lớn vào tầm nhìn và năng lực tư duy chiến lược của cá nhân nhà sáng lập/nhà quản trị; và xu hướng ưu tiên đánh giá hiệu quả marketing qua các chỉ số truyền thông ngắn hạn (lượt xem, lượt tương tác) hơn là các chỉ số dài hạn như giá trị vòng đời khách hàng hay sức khỏe thương hiệu.

Khung phân tích 3C6S5V được đề xuất trong bài viết là sự tích hợp có chọn lọc một số mô hình chiến lược kinh điển: mô hình PESTEL (Aguilar, 1967) phân tích môi trường vĩ mô qua 6 nhóm yếu tố Chính trị, Kinh tế, Xã hội, Công nghệ, Môi trường, Pháp lý; mô hình Five Forces (Porter, 1979, 1985) phân tích cấu trúc cạnh tranh ngành qua năm áp lực; khung 3C - Company, Customer, Competitor (Ohmae, 1982) là lõi phân tích vi mô; mô hình STP và Marketing Mix (Kotler & Keller, 2016; Kotler & Armstrong, 2018) cụ thể hóa định vị thành phối thức marketing. Bên cạnh việc kế thừa các mô hình này, khung 3C6S5V bổ sung 2 cấu phần đặc thù nhằm khắc phục hạn chế thường gặp khi SME/startup vận dụng lý thuyết kinh điển: bộ lọc 6S đánh giá tính khả thi của giải pháp và hệ thống giá trị đầu ra 5V, được trình bày chi tiết ở phần Kết quả và thảo luận.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, kết hợp: (i) tổng hợp và phân tích tài liệu thứ cấp từ các lý thuyết marketing chiến lược kinh điển; (ii) phương pháp hệ thống hóa và tích hợp lý thuyết để xây dựng khung phân tích 3C6S5V; (iii) phương pháp nghiên cứu tình huống điển hình (case study) nhằm minh họa khả năng vận dụng khung phân tích vào một bối cảnh khởi nghiệp cụ thể; và (iv) phương pháp suy luận logic để rút ra các lưu ý thực tiễn cho nhà quản trị dựa trên việc đối chiếu giữa lý thuyết và các tình huống thực tế phổ biến trong khu vực SME/startup.

3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. Những sai lầm phổ biến của nhà quản trị SME/startup khi làm marketing

Kết quả phân tích tài liệu cho thấy, nhà quản trị SME/startup thường mắc 7 sai lầm mang tính hệ thống, đó là: (i) bắt đầu tư duy marketing từ sản phẩm/công cụ thay vì từ vấn đề và khách hàng; (ii) đồng nhất marketing với quảng cáo/truyền thông, bỏ qua các quyết định chiến lược nền tảng; (iii) coi "mọi người" là khách hàng mục tiêu, dẫn đến thông điệp chung chung, thiếu sức thuyết phục; (iv) sao chép chiến lược của đối thủ lớn mà không đối chiếu với năng lực nội tại; (v) đầu tư dàn trải trên nhiều kênh, nhiều thông điệp cùng lúc khiến không kênh nào đạt ngưỡng đầu tư tối thiểu; (vi) đánh giá hiệu quả marketing chỉ dựa trên chỉ số truyền thông, nhầm lẫn "thành công truyền thông" với "thành công marketing"; và (vii) thiếu cơ chế đo lường, phản hồi để điều chỉnh chiến lược theo thời gian thực. Bảy sai lầm này có điểm chung là đều xuất phát từ việc thiếu một khung tư duy hệ thống để tổ chức quá trình ra quyết định marketing - đây chính là khoảng trống mà khung phân tích 3C6S5V hướng đến việc lấp đầy.

3.2. Khung phân tích 3C6S5V trong xây dựng chiến lược marketing

3.2.1. Logic tổng thể của mô hình

Khung phân tích 3C6S5V được tổ chức theo trình tự: Môi trường (PESTEL + Trend) → Ngành/Thị trường (Industry/Market) → 3C (Company - Customer - Competitor) → 6S (bộ lọc chiến lược) → Chiến lược (STP + Marketing Mix) → 5V (giá trị đầu ra) → Phản hồi (Feedback). Mũi tên cuối cùng, từ Feedback quay trở lại Môi trường, thể hiện bản chất lặp (iterative) của quá trình hoạch định: kết quả thực tế sau triển khai trở thành dữ liệu đầu vào để doanh nghiệp cập nhật nhận thức và điều chỉnh chiến lược, thay vì coi chiến lược là một văn bản tĩnh.

3.2.2. Lớp phân tích môi trường: PESTEL và Trend

Bước đầu tiên là phân tích môi trường vĩ mô qua 6 nhóm yếu tố PESTEL: Chính trị (chính sách thuế, đầu tư, thương mại), Kinh tế (tăng trưởng, lạm phát, sức mua), Xã hội (dân số, lối sống, hành vi tiêu dùng), Công nghệ (chuyển đổi số, MarTech), Môi trường (ESG, biến đổi khí hậu) và Pháp lý (quy định quảng cáo, cạnh tranh, sở hữu trí tuệ). Điểm bổ sung của khung 3C6S5V là tách riêng yếu tố Xu hướng (Trend) thành một lớp phân tích động, độc lập với yếu tố Xã hội tĩnh: Trend mô tả những biểu hiện cụ

thể, đang vận động và có thể thay đổi nhanh trong một giai đoạn nhất định. Việc phân biệt rõ Fact (sự kiện đã xác nhận), Trend (xu hướng đang vận động) và Assumption (giả định chưa kiểm chứng) là kỹ năng tư duy quan trọng giúp nhà quản trị SME/startup tránh xây dựng chiến lược dựa trên giả định chủ quan bị nhầm lẫn là sự thật.

3.2.3. *Lớp phân tích ngành và thị trường*

Ở cấp độ ngành (industry) và thị trường (market), công cụ Five Forces của Porter giúp đánh giá mức độ hấp dẫn của ngành qua 5 áp lực cạnh tranh. Một lưu ý quan trọng khi vận dụng công cụ này cho SME/startup là cần mở rộng khái niệm "đối thủ cạnh tranh" và "sản phẩm thay thế" ra ngoài phạm vi doanh nghiệp cùng ngành theo cách hiểu truyền thống, vì khách hàng lựa chọn giải pháp dựa trên nhu cầu được đáp ứng chứ không dựa trên ngành. Kết quả của bước này cần trả lời câu hỏi: thị trường có đủ hấp dẫn để tham gia hay không và cơ hội cụ thể nằm ở đâu.

3.2.4. *Lõi phân tích vi mô 3C*

Phân tích Company đòi hỏi doanh nghiệp đánh giá trung thực về tầm nhìn, nguồn lực tài chính, con người, sản phẩm, thương hiệu, công nghệ, kênh phân phối và năng lực marketing hiện có, phân biệt ba cấp độ: nguồn lực (những gì sở hữu), năng lực (khả năng sử dụng nguồn lực) và lợi thế cạnh tranh (sự khác biệt bền vững khó sao chép). Phân tích Customer bắt đầu bằng phân khúc thị trường theo tiêu chí nhân khẩu học, địa lý, tâm lý học và hành vi, sau đó xác định nhu cầu, điểm đau, mong muốn và insight khách hàng; nguyên tắc quan trọng nhất là không coi "mọi người" là khách hàng mục tiêu mà cần thu hẹp phân khúc đến mức đủ cụ thể để hình dung được một khách hàng điển hình. Phân tích Competitor cần phân biệt 4 nhóm: đối thủ trực tiếp, đối thủ gián tiếp, sản phẩm thay thế và đối thủ tiềm năng, sử dụng công cụ lập bản đồ cạnh tranh theo 2 trục thuộc tính quan trọng nhất với khách hàng để xác định khoảng trống thị trường (market gap). Giá trị thực sự của phân tích 3C nằm ở điểm giao thoa giữa 3 vòng tròn: Cơ hội chiến lược (Strategic Opportunity) chỉ tồn tại khi đồng thời là điều khách hàng thực sự cần, điều doanh nghiệp có năng lực thực hiện tốt, và điều đối thủ chưa đáp ứng được - được phát biểu thành một câu tuyên bố ngắn gọn làm cơ sở cho bước sàng lọc giải pháp tiếp theo.

3.2.5. *Bộ lọc chiến lược 6S*

Bộ lọc 6S giúp doanh nghiệp đánh giá và loại bỏ những giải pháp marketing nghe hấp dẫn nhưng thiếu tính khả thi trong điều kiện nguồn lực hạn chế, thông qua 6 tiêu chí: Smart (tận dụng dữ liệu, công nghệ, kết nối với hệ thống báo cáo thời gian thực của doanh nghiệp như ERP, CRM để kiểm chứng hiệu quả liên tục); Special (tạo khác biệt, đáng nhớ, giải quyết đúng vấn đề khách hàng cần, không lẫn vào đám đông); Specific (xác định rõ đối tượng khách hàng, địa bàn, sản phẩm, mức giá và kênh tiếp cận cụ thể); Scientific (dựa trên dữ liệu, lập luận logic, có thể kiểm chứng); Safe (rủi ro pháp lý, danh tiếng, dòng tiền ở ngưỡng chấp nhận được); và Saving (sử dụng nguồn lực tối ưu, phù hợp ngân sách và năng lực thực thi). Ví dụ minh họa: một startup có ngân sách khởi đầu hạn chế không nên chọn phương án quảng cáo toàn quốc - phương án này bị pha loãng ngân sách và điểm thấp trên tiêu chí Specific, Saving - mà nên tập trung nguồn lực vào một bán kính địa lý cụ thể kết hợp quảng cáo mạng xã hội, chương trình đại sứ thương hiệu và cơ chế giới thiệu khách hàng, đạt điểm cao hơn trên cả ba tiêu chí Specific, Saving và Special. Về phương pháp, bộ lọc 6S có thể được vận dụng dưới dạng bảng chấm điểm (thang 1-5) cho từng phương án trên sáu tiêu chí, giúp nhà quản trị so sánh khách quan hơn thay vì lựa chọn theo cảm tính.

3.2.6. *Từ 3C6S đến chiến lược marketing cụ thể: STP và Marketing Mix*

Sau khi sàng lọc qua bộ lọc 6S, giải pháp được cụ thể hóa thành chiến lược marketing hoàn chỉnh qua định vị chiến lược (Who - Need - Difference - Reason to Believe) và quy trình STP: Phân khúc (Segmentation) dựa trên kết quả phân tích Customer; Lựa chọn thị trường mục tiêu (Targeting); và Định

vị (Positioning). Trên cơ sở đó, doanh nghiệp cụ thể hóa thành Phối thức marketing (4P: Product, Price, Place, Promotion; mở rộng 7P với People, Process, Physical Evidence với ngành dịch vụ). Nguyên tắc quan trọng là tính nhất quán: mọi quyết định trong phối thức marketing phải nhất quán và củng cố cho định vị đã lựa chọn.

3.2.7. Hệ thống đo lường giá trị đầu ra: 5V

Hệ thống 5V được thiết kế để khắc phục sự nhầm lẫn giữa "thành công truyền thông" và "thành công marketing", gồm 5 chiều: Customer Value (giá trị chức năng, cảm xúc, xã hội, kinh tế mà sản phẩm mang lại); Company Value (doanh thu, lợi nhuận, giá trị thương hiệu, dữ liệu khách hàng tích lũy); Competitive Value (mức độ khác biệt hóa, vị thế cạnh tranh, lợi thế bền vững); Social Value (đóng góp việc làm, gắn kết cộng đồng, tác động môi trường); và Sustainable Value (khả năng tăng trưởng dài hạn, thích ứng, phù hợp tiêu chuẩn ESG). Việc thiết lập KPI tương ứng với từng chiều giá trị ngay từ giai đoạn hoạch định, thay vì chỉ dựa vào chỉ số truyền thông để đo lường, là lưu ý quan trọng mà nhà quản trị SME/startup cần thực hiện.

3.2.8. Cơ chế phản hồi (Feedback)

Mắt xích khép kín vòng lặp của khung 3C6S5V là cơ chế phản hồi: sau khi triển khai và đo lường theo hệ thống 5V, doanh nghiệp cần chủ động thu thập kết quả thực tế để cập nhật nhận thức về môi trường, khách hàng, đối thủ và tính phù hợp của chiến lược. Việc coi kết quả triển khai là dữ liệu để kiểm chứng và điều chỉnh giả định, thay vì coi chiến lược ban đầu là bất biến, giúp SME/startup biến hạn chế về nguồn lực nghiên cứu thị trường thành lợi thế về tốc độ học hỏi và thích ứng so với doanh nghiệp lớn.

3.3. Một số lưu ý thực tiễn theo từng giai đoạn hoạch định chiến lược

Ở giai đoạn phân tích môi trường và thị trường, nhà quản trị cần: phân biệt rõ sự kiện, xu hướng và giả định cho mỗi nhận định đưa ra; không bỏ qua bước phân tích môi trường vĩ mô dù ở quy mô doanh nghiệp nhỏ, vì đây là nhóm dễ bị tổn thương nhất trước biến động chính sách, kinh tế, công nghệ; và đánh giá mức độ hấp dẫn của thị trường trước khi đầu tư nguồn lực marketing, vì một chiến lược xuất sắc không thể bù đắp cho việc tham gia một thị trường có cấu trúc cạnh tranh bất lợi.

Ở giai đoạn phân tích 3C, cần: đánh giá năng lực nội tại trung thực, tránh cả lạc quan lẫn bi quan thái quá, nên tham vấn ý kiến khách quan từ đội ngũ hoặc chuyên gia bên ngoài; thu hẹp khách hàng mục tiêu đến mức có thể hình dung một cá nhân điển hình cụ thể; mở rộng khái niệm đối thủ cạnh tranh ra ngoài phạm vi cùng ngành, luôn đặt câu hỏi khách hàng sẽ giải quyết nhu cầu bằng cách nào nếu không có sản phẩm của doanh nghiệp; và luôn kết thúc bằng một câu tuyên bố Cơ hội chiến lược rõ ràng, cụ thể, có thể kiểm chứng.

Ở giai đoạn lựa chọn giải pháp chiến lược (6S), cần: chủ động từ bỏ những phương án hấp dẫn nhưng không khả thi thay vì cố gắng thực hiện tất cả, vì bản chất chiến lược là sự đánh đổi; ưu tiên hai tiêu chí Specific và Saving trong giai đoạn đầu khởi nghiệp khi nguồn lực còn hạn chế; và sử dụng công cụ đánh giá có cấu trúc (bảng chấm điểm 6S) thay vì quyết định theo cảm tính hoặc theo ý kiến người có tiếng nói mạnh nhất.

Ở giai đoạn xây dựng định vị và phối thức marketing, cần: đảm bảo tính nhất quán xuyên suốt giữa định vị và toàn bộ phối thức marketing; tránh xây dựng thông điệp truyền thông trước khi hoàn thành phân tích 3C và xác định định vị; và cân nhắc thận trọng khi mở rộng từ 4P sang 7P đối với mô hình có yếu tố dịch vụ, vì yếu tố Con người (People) thường ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng nhiều hơn ngân sách truyền thông nhưng lại dễ bị xem nhẹ.

Ở giai đoạn đo lường và điều chỉnh chiến lược, cần: thiết lập chỉ số đo lường cho từng chiều giá trị 5V ngay từ giai đoạn hoạch định; luôn đối chiếu chỉ số truyền thông với chỉ số kinh doanh thực chất (đơn

hàng, tỷ lệ chuyển đổi, tỷ lệ khách hàng quay lại) để tránh nhầm lẫn hai loại thành công; xây dựng cơ chế thu thập phản hồi thị trường chủ động, định kỳ; và chấp nhận rằng chiến lược ban đầu gần như chắc chắn cần điều chỉnh, đó là một phần bình thường của quá trình chứ không phải dấu hiệu thất bại.

Về vai trò tổng thể của nhà quản trị, cần: trực tiếp tham gia vào quá trình tư duy chiến lược marketing, không ủy quyền hoàn toàn các quyết định nền tảng (phân khúc, định vị) cho bên ngoài; đầu tư thời gian xây dựng năng lực tư duy chiến lược của bản thân và đội ngũ thay vì chỉ tìm kiếm mẹo triển khai ngắn hạn; và duy trì sự cân bằng giữa kỷ luật tuân thủ chiến lược đã chọn trong thời gian đủ dài để đánh giá khách quan, với sự linh hoạt điều chỉnh khi có bằng chứng rõ ràng.

3.4. Minh họa vận dụng: Tình huống "GreenBox - Cơm Healthy cho sinh viên"

Để minh họa khả năng vận dụng khung 3C6S5V, bài viết sử dụng một tình huống giả định mang tính điển hình trong lĩnh vực F&B dành cho sinh viên. Bối cảnh: một nhóm sinh viên/cựu sinh viên nhận thấy nhu cầu về suất ăn tiện lợi, lành mạnh, phù hợp túi tiền tại khu vực tập trung nhiều trường đại học, với nguồn vốn khởi đầu hạn chế, chưa có thương hiệu hay dữ liệu khách hàng.

Về Môi trường (PESTEL-T): nhóm sáng lập nhận diện xu hướng giới trẻ quan tâm sức khỏe, dinh dưỡng (Xã hội), sự phát triển của nền tảng giao đồ ăn và thanh toán không tiền mặt (Công nghệ), cùng các xu hướng cụ thể như giảm đường, tăng đạm, dinh dưỡng cá nhân hóa, giao hàng nhanh (Trend). Về Ngành/Thị trường, dịch vụ ăn uống cho sinh viên có rào cản gia nhập thấp nhưng thị trường ngách "suất ăn lành mạnh cho sinh viên" gần trường học vẫn còn phân tán, chưa có thương hiệu chiếm lĩnh rõ ràng.

Về phân tích 3C: Company có lợi thế vị trí gần trường học, giá cạnh tranh, giao hàng nhanh nhưng hạn chế về vốn và nhận diện thương hiệu; Customer được thu hẹp thành sinh viên 18-22 tuổi tại khu vực địa lý cụ thể, có lịch học buổi tối, thu nhập hạn chế, quan tâm cả sự tiện lợi lẫn sức khỏe; Competitor bao gồm không chỉ quán cơm truyền thống mà cả chuỗi cửa hàng tiện lợi, ứng dụng giao đồ ăn và việc sinh viên tự nấu ăn - qua bản đồ cạnh tranh theo hai trục Giá cả và Mức độ lành mạnh, nhóm xác định khoảng trống: chưa có lựa chọn nào vừa giá phù hợp, vừa lành mạnh, vừa giao nhanh. Cơ hội chiến lược được phát biểu: cung cấp suất ăn lành mạnh, giá phù hợp, giao nhanh trong bán kính gần trường học cho sinh viên bận rộn nhưng quan tâm sức khỏe.

Qua bộ lọc 6S, giữa 2 phương án - quảng cáo toàn thành phố và tập trung bán kính 5km quanh ba trường đại học kết hợp mạng xã hội, đại sứ thương hiệu và giới thiệu bạn bè - phương án tập trung đạt điểm cao hơn rõ rệt trên các tiêu chí Specific và Saving, đồng thời có tiềm năng đạt điểm Special cao nếu thông điệp khác biệt, trong khi phương án quảng cáo toàn thành phố bị đánh giá thấp do ngân sách bị phân tán. Về STP và Marketing Mix, Positioning được xây dựng là "suất ăn tiện lợi cho sinh viên muốn tỉnh táo học tập nhưng vẫn sống lành mạnh", cụ thể hóa qua thực đơn cân bằng dinh dưỡng (Product), giá cạnh tranh với quán cơm truyền thống (Price), giao hàng gần trường (Place) và truyền thông qua mạng xã hội, đại sứ sinh viên, giới thiệu bạn bè (Promotion).

Về 5V, nhóm thiết lập chỉ số cho từng chiều: tỷ lệ khách hàng quay lại (Customer Value), doanh thu và dữ liệu khách hàng (Company Value), mức độ nhận diện thương hiệu so với đối thủ (Competitive Value), việc làm bán thời gian cho sinh viên (Social Value) và khả năng mở rộng sang khu vực trường học khác (Sustainable Value). Sau một chu kỳ triển khai ngắn, cơ chế Feedback giúp nhóm phát hiện tỷ lệ chuyển đổi từ chương trình đại sứ thương hiệu cao hơn quảng cáo trả phí và một nhóm khách hàng phụ (giảng viên, nhân viên văn phòng) có nhu cầu tương tự, từ đó điều chỉnh phân bổ ngân sách và cân nhắc mở rộng phân khúc trong chu kỳ tiếp theo. Tình huống GreenBox cho thấy, khung 3C6S5V giúp một nhóm khởi nghiệp nguồn lực hạn chế vẫn xây dựng được chiến lược marketing có cơ sở phân tích chặt chẽ, thay vì ra quyết định theo cảm tính hoặc sao chép rập khuôn.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược marketing trong bối cảnh SME/startup, đồng thời chỉ ra, phần lớn khó khăn mà nhà quản trị gặp phải không xuất phát từ việc thiếu công cụ truyền thông, mà từ việc thiếu một khung tư duy có hệ thống để tổ chức quá trình ra quyết định chiến lược. Các sai lầm phổ biến - từ việc bắt đầu bằng sản phẩm/công cụ thay vì vấn đề và khách hàng, đồng nhất marketing với truyền thông, coi mọi người là khách hàng mục tiêu, sao chép chiến lược đối thủ lớn, đầu tư dàn trải, đánh giá hiệu quả chỉ dựa trên chỉ số truyền thông, đến thiếu cơ chế phản hồi - đều có thể được phòng ngừa nếu nhà quản trị tuân thủ một quy trình tư duy chiến lược có hệ thống.

Khung phân tích 3C6S5V, với cấu trúc logic Môi trường → Ngành/Thị trường → 3C → 6S → Chiến lược (STP/Marketing Mix) → 5V → Feedback, cung cấp một công cụ thực hành cụ thể giúp nhà quản trị SME/startup hoạch định chiến lược marketing bài bản mà không đòi hỏi nguồn lực nghiên cứu thị trường tốn kém. Hai cấu phần bổ sung so với các mô hình kinh điển - bộ lọc 6S đánh giá tính khả thi và hệ thống 5V đo lường giá trị đầu ra đa chiều - có ý nghĩa thực tiễn đặc biệt quan trọng đối với khu vực này. Tình huống minh họa "GreenBox - Com Healthy cho sinh viên" cho thấy khung phân tích có thể được vận dụng linh hoạt, phù hợp với quy mô và nguồn lực thực tế của một nhóm khởi nghiệp nhỏ.

Đối với nhà quản trị SME/startup, khuyến nghị nên chủ động thực hành quy trình tư duy chiến lược marketing có hệ thống trước khi triển khai hoạt động truyền thông cụ thể, xây dựng thói quen thiết lập chỉ số đo lường đa chiều ngay từ giai đoạn hoạch định và duy trì cơ chế thu thập phản hồi thị trường chủ động, định kỳ. Đối với các cơ sở đào tạo về khởi nghiệp, nên chú trọng trang bị năng lực tư duy chiến lược có hệ thống cho sinh viên thông qua lý thuyết kết hợp case study và thực hành. Đối với các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp, nên cân nhắc xây dựng chương trình huấn luyện ngắn hạn về hoạch định chiến lược marketing cho nhà quản trị SME, bên cạnh các chương trình hỗ trợ vốn và công nghệ hiện có.

Nghiên cứu này chủ yếu mang tính lý thuyết và minh họa qua một tình huống giả định, chưa được kiểm chứng bằng dữ liệu khảo sát định lượng trên mẫu doanh nghiệp SME/startup thực tế. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung khảo sát thực nghiệm mức độ vận dụng và hiệu quả của khung 3C6S5V tại các doanh nghiệp cụ thể, đo lường mối quan hệ giữa mức độ tuân thủ quy trình hoạch định có hệ thống với kết quả kinh doanh thực tế, cũng như phát triển các công cụ số hóa hỗ trợ nhà quản trị SME/startup vận dụng khung phân tích vào thực tiễn ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Trường Đại học Công nghệ và Quản lý Hữu Nghị (2026). Đề cương bài giảng "Ứng dụng mô hình 3C6S5V trong xây dựng và triển khai chiến lược Marketing cho doanh nghiệp SMEs/StartUp", học phần Khởi sự kinh doanh. Tài liệu lưu hành nội bộ.

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. McGraw-Hill.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.