

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN

1.1. Khái niệm và vai trò của chiến lược

1.1.1. Khái niệm chiến lược

"Chiến lược" là một khái niệm ban đầu xuất phát từ lĩnh vực quân sự, nhưng đã lan rộng vào lĩnh vực doanh nghiệp và quản lý. Nó thể hiện kế hoạch dài hạn và cách thức để đạt được mục tiêu, tận dụng tài nguyên và đối phó với môi trường cạnh tranh. Chiến lược có nhiều định nghĩa khác nhau dựa trên cách tiếp cận và ngữ cảnh, nhưng chung quy lại, nó là một kế hoạch tổng thể để đạt được sự thành công trong một lĩnh vực cụ thể. Có thể nêu một số quan niệm như sau:

- Theo Michael E. Porter: "Chiến lược là nghệ thuật xây dựng lợi thế cạnh tranh vững chắc để phòng thủ".

- Theo Alfred Chandler: "Chiến lược kinh doanh bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của đơn vị kinh doanh, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó".

- Theo William J. Glueck: "Chiến lược là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp, được thiết kế đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của tổ chức sẽ được thực hiện".

- Theo Fred R. David: "Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn. Chiến lược kinh doanh có thể gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi phí, thanh lý và liên doanh".

Nhìn chung, tất cả các quan điểm trên đều tóm tắt những yếu tố quan trọng của khái niệm "chiến lược". Đó bao gồm đặt ra mục tiêu, xác định thời gian, quá trình ra quyết định, xem xét môi trường cạnh tranh, và nhận biết lợi thế và yếu điểm của doanh nghiệp. Để thành công, doanh nghiệp cần phải có một chiến lược chặt chẽ, nhưng cũng linh hoạt để thích nghi với sự biến đổi trong thị trường, để có lợi thế cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển bền vững.

1.1.2. Khái niệm quản trị chiến lược

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu tỉ mỉ các môi trường hiện tại và tiềm năng trong tương lai của doanh nghiệp, để đặt ra mục tiêu và thực hiện các quyết định để tăng sức mạnh của doanh nghiệp.

1.1.3. Vai trò

Chiến lược đóng vai trò quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp. Chiến lược có vai trò như sau:

- **Xác định Hướng Đi:** Chiến lược giúp doanh nghiệp biết rõ mục tiêu và hướng đi của mình để đạt được thành công.
- **Phản Ánh Môi Trường:** Nó giúp nhận biết cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài và sức mạnh và yếu điểm từ bên trong.
- **Quyết Định Hiệu Quả:** Chiến lược giúp đưa ra quyết định kinh doanh thông minh, phù hợp với môi trường, nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất và kinh doanh.
- **Lựa Chọn Lợi Thế Cạnh Tranh:** Nó giúp doanh nghiệp chọn lựa lợi thế cạnh tranh phù hợp để tồn tại và phát triển trong môi trường thay đổi.

1.1.4. Các cấp chiến lược

Trong một tổ chức, có thể tiến hành chiến lược ở 4 cấp cơ bản: Cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp bộ phận chức năng.

1.1.4.1. Chiến lược cấp công ty

Chiến lược cấp công ty là bản đồ dài hạn xác định làm thế nào công ty sẽ cạnh tranh và phân bổ tài nguyên giữa các hoạt động kinh doanh để đạt được mục tiêu chung. Ví dụ bao gồm tập trung vào tăng trưởng (như thâm nhập thị trường, phát triển sản phẩm mới), tích hợp ngược hoặc xuôi (quản lý toàn bộ chuỗi cung ứng), đa dạng hóa (phát triển nhiều sản phẩm hoặc dịch vụ) và liên doanh với đối tác khác để tận dụng cơ hội chung. Điều này giúp định hình hướng đi và mục tiêu chiến lược của công ty để đảm bảo sự phát triển bền vững.

1.1.4.2. Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)

Chiến lược cấp kinh doanh là kế hoạch đặc thù cho từng lĩnh vực hoạt động bên trong công ty. Nó quyết định sản phẩm hoặc thị trường cụ thể mà mỗi phần của công ty sẽ tập trung vào và cách công ty sẽ cạnh tranh với các đối thủ trong lĩnh vực đó. Chiến lược này có thể áp dụng cho một ngành hoặc loại sản phẩm cụ thể. Nó giúp định hình cách từng ngành hoặc sản phẩm đóng góp vào mục tiêu tổng thể của công ty và đảm bảo rằng mỗi ngành hoặc sản phẩm sử dụng lợi thế cạnh tranh để hỗ trợ chiến lược tổng thể của công ty.

1.1.4.3. Chiến lược cấp chức năng

Mỗi công ty đều bao gồm các bộ phận chức năng như Marketing, nhân sự, tài chính, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, và mỗi bộ phận này cần có chiến lược riêng để hỗ trợ thực hiện cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty. Chiến lược tại mỗi bộ phận này thường có giá trị đặc biệt trong từng giai đoạn của quá trình thực hiện chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và cấp công ty. Mọi quan hệ chặt chẽ giữa ba cấp chiến lược này là điều quan trọng để đảm bảo sự nhất quán và hiệu quả trong hoạt động tổ chức.

1.1.5. Mô hình quản trị chiến lược

1.1.5.1. Xác định sứ mạng của tổ chức

Xây dựng bản tuyên bố về sứ mạng của công ty là bước quan trọng hàng đầu trong quản trị chiến lược. Nó cung cấp một nền tảng vững chắc cho việc phân tích và lựa chọn chiến lược của công ty. Bản tuyên bố về sứ mạng không chỉ dành cho các công ty mới thành lập mà còn quan trọng đối với những công ty đã có lịch sử phát triển trong ngành kinh doanh.

Sứ mạng của công ty là lý do tồn tại của nó, là tôn chỉ và ý nghĩa của công ty trong xã hội. Nó là tuyên ngôn về mục tiêu của công ty và giá trị mà công ty mang lại cho xã hội. Bản tuyên bố về sứ mạng thể hiện mục tiêu sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ, và triết lý của công ty. Nó là cách công ty xác định tầm quan trọng của sự tồn tại của mình, những gì họ muốn đạt được và cách họ hoạt

động.

Việc xác định một bản tuyên bố về sứ mạng đúng đắn thực sự đóng một vai trò quan trọng đối với sự thành công của tổ chức. Đầu tiên, nó cung cấp một cơ sở chắc chắn cho việc xác định mục tiêu và chiến lược của công ty một cách hiệu quả. Thứ hai, nó giúp xây dựng và củng cố hình ảnh của công ty trong mắt công chúng và tạo sự hấp dẫn đối với các đối tượng quan trọng như khách hàng, cổ đông, nhà cung cấp, ngân hàng, và các nhà quản lý. Bản tuyên bố về sứ mạng không chỉ là một tài liệu văn bản, mà còn là một phần quan trọng của bản dạng tư duy và văn hóa của tổ chức. Nó hướng dẫn hành vi và quyết định của công ty và giúp định hình sự nhận biết và tin tưởng của mọi người đối với công ty.

Bản tuyên bố về sứ mạng của công ty cần phải đạt được các yêu cầu sau:

- Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích trong nội bộ của công ty.
- Tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của công ty.
- Cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của công ty.
- Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi.
- Là một trung tâm điểm để mọi người đồng tình với mục đích và phương hướng của công ty.
- Tạo điều kiện để chuyên hoá mục đích của tổ chức thành mục tiêu thích hợp.
- Tạo điều kiện để chuyên hoá mục tiêu thành các chiến lược và biện pháp hoạt động cụ thể.

Ngoài ra bản tuyên bố về sứ mạng còn phải nhằm vào các khía cạnh sau:

- Phân biệt tổ chức với các tổ chức khác.
- Là khuôn khổ để đánh giá các hoạt động hiện thời cũng như trong tương lai.

1.1.5.2. Xác định mục tiêu chiến lược

Xác định mục tiêu chiến lược là bước đầu tiên và quan trọng nhất trong quá trình xây dựng chiến lược. Mục tiêu chiến lược tạo nền tảng cho chiến lược bằng cách xác định hướng đi và kết quả mà doanh nghiệp muốn đạt được. Để có chiến lược cụ thể và hiệu quả, mục tiêu phải thực tế và phù hợp với điều kiện cụ thể của

doanh nghiệp.

1.1.5.3. Phân tích môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài của doanh nghiệp bao gồm: Môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.

a) *Môi trường vĩ mô:*

Môi trường vĩ mô có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến doanh nghiệp, nhưng mức độ và tính chất của tác động thay đổi, và điều này khiến cho việc kiểm soát môi trường này trở nên khó khăn. Môi trường vĩ mô gồm các yếu tố:

❖ *Yếu tố kinh tế.*

Bao gồm các hoạt động, các chỉ tiêu kinh tế của mỗi quốc gia trong từng thời kỳ, chúng có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế bao gồm:

- Tốc độ tăng trưởng kinh tế, tạo ra nhu cầu mới cho các ngành kinh tế.
- Lạm phát, làm mất tính ổn định của nền kinh tế và gây rủi ro cho đầu tư dự án dài hạn.
- Tỷ giá hối đoái, quyết định giá trị tiền tệ và ảnh hưởng đến cạnh tranh quốc tế.
- Mức lãi suất, ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng của khách hàng.
- Chính sách tài chính và tiền tệ.
- Cán cân thanh toán.

❖ *Yếu tố chính trị - luật pháp*

Các yếu tố chính trị và luật pháp đang có ảnh hưởng ngày càng lớn đối với hoạt động của các doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải tuân thủ nhiều quy định liên quan đến thuế mướn, vay vốn, an toàn, tiêu chuẩn sản phẩm, quảng cáo, địa điểm sản xuất và bảo vệ môi trường.

Những yếu tố này phụ thuộc vào sự ổn định của hệ thống chính trị, sự thay đổi

trong Hiến pháp, và các chính sách được áp dụng bởi chính phủ, tất cả đều có tác động đối với ngành mà tổ chức hoạt động trong đó. Những thay đổi này có thể tạo ra cơ hội hoặc rủi ro cho các doanh nghiệp. Bao gồm:

- ✓ Những quy định của nhà nước: Ngành nghề khuyến khích hoặc hạn chế.
- ✓ Sự ổn định về chính trị.
- ✓ Các quy định về quản lý đầu tư xây dựng.
- ✓ Các quy định về quảng cáo đối với các doanh nghiệp.
- ✓ Quy định về các loại thuế, phí, lệ phí.
- ✓ Quy chế tuyển dụng và sa thải nhân công.
- ✓ Quy định về an toàn và bảo vệ môi trường.
- ✓ Quy định trong lĩnh vực ngoại thương, đầu tư trong và ngoài nước.
- ✓ Các chế độ ưu đãi đặc biệt... sẽ có những tác động quan trọng tới môi trường sản xuất và kinh doanh của tổ chức.

Tóm lại, sự tồn tại và hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc vào điều kiện xã hội. Khi xã hội thay đổi hoặc không chấp nhận những điều kiện cụ thể, chính phủ thông qua chính sách và pháp luật có vai trò quan trọng trong việc điều chỉnh hoạt động của doanh nghiệp.

❖ Yếu tố văn hóa xã hội

Tập tục, truyền thống, quan điểm tiêu dùng và thói quen mua sắm của người dân đều ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Những yếu tố này có thể tạo cơ hội và đồng thời cũng mang trong họ nguy cơ. Do đó, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ trước khi xây dựng chiến lược phát triển kinh doanh.

❖ Yếu tố tự nhiên

Nguồn tài nguyên thiên nhiên đang dần cạn kiệt và trở nên khan hiếm, vấn đề ô nhiễm môi trường và cắt giảm khí thải đang thu hút sự quan tâm xã hội. Vì vậy, doanh nghiệp cần xem xét và cân nhắc một cách đặc biệt khi hoạch định và chọn lựa chiến lược kinh doanh.

❖ Yếu tố dân số

Các yếu tố về dân số cần được xem xét bao gồm quy mô dân số, tỷ lệ tăng dân số hàng năm, phân bố dân số theo giới tính và độ tuổi, cơ cấu gia đình, thu nhập

trung bình của cá nhân và gia đình, vấn đề di chuyển lao động, và trình độ dân trí. Tất cả những yếu tố này có tác động trực tiếp lên lực lượng lao động và ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp.

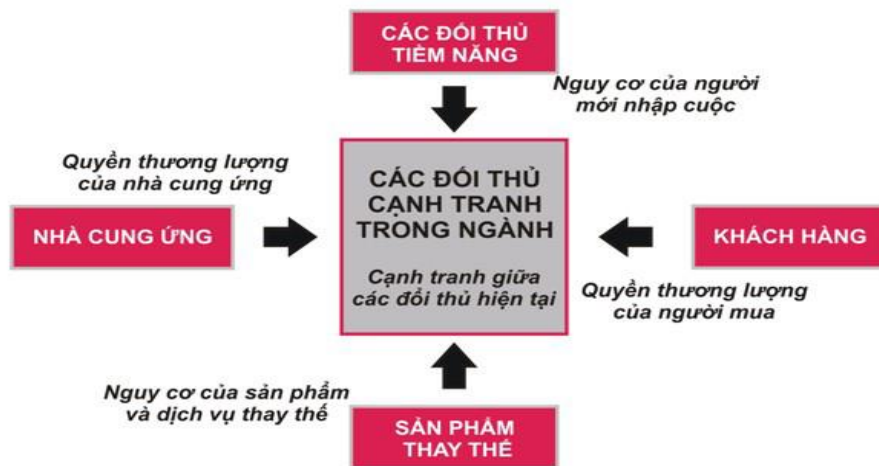
❖ **Yếu tố công nghệ**

Sự bùng nổ của công nghệ trong những thập kỷ gần đây đã mở ra nhiều cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp. Sự tiến bộ nhanh chóng của công nghệ làm cho những công nghệ cũ trở nên lạc hậu. Điều này đặt ra yêu cầu cho việc thích nghi và đầu tư vào công nghệ mới để duy trì sự cạnh tranh của sản phẩm hoặc dịch vụ.

Các doanh nghiệp đã tồn tại lâu dài thường gặp khó khăn trong việc thích ứng với các giải pháp công nghệ mới, đặc biệt là khi sản phẩm của họ đã vào giai đoạn bão hòa. Tương tự, các doanh nghiệp lớn thường có xu hướng sử dụng công nghệ mới hơn so với các doanh nghiệp mới thành lập.

b) Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô là môi trường động và tác động trực tiếp lên hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Phân tích môi trường vi mô giúp doanh nghiệp xác định lợi thế của mình trong mỗi cạnh tranh, nhận biết cơ hội và thách thức để xây dựng chiến lược hiệu quả. Michael Porter đã đề xuất mô hình năm tác động để phân tích cấu trúc ngành kinh doanh, trong đó mô tả tình hình cạnh tranh trong ngành dựa trên năm yếu tố quan trọng. Mối quan hệ giữa năm yếu tố này được thể hiện dưới hình sau:



Hình 1.1: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh Michael Porter

(Nguồn: Internet)

Môi trường cạnh tranh tác động trực diện đến tổ chức, quy định tính chất và mức độ cạnh tranh trong một ngành kinh doanh. Có 5 yếu tố cơ bản là: Đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, các sản phẩm thay thế.

❖ Đối thủ cạnh tranh

Trong cuộc cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành, tình hình thường rất căng thẳng vì các công ty cố gắng áp đặt ưu thế hoặc tìm cơ hội để chiếm lĩnh thị trường. Có ít hay nhiều đối thủ, mọi công ty đều sẵn sàng cạnh tranh và sẵn sàng phản ứng trước bất kỳ động thái nào của đối thủ. Kết quả là thị trường luôn trong tình trạng không ổn định.

Các công ty thường sử dụng các chiến thuật cạnh tranh như cạnh tranh về giá, quảng cáo, giới thiệu sản phẩm mới, hoặc tăng cường dịch vụ hậu mãi và cải thiện chất lượng để chiếm ưu thế. Để tồn tại trên thị trường, doanh nghiệp cần phải định danh tất cả các đối thủ cạnh tranh, hiểu rõ sự cạnh tranh của họ, và nhận biết ưu điểm và hạn chế của họ. Điều này bao gồm việc phân tích mục tiêu và chiến lược tương lai của đối thủ, cũng như xác định điểm mạnh và điểm yếu của họ.

❖ Khách hàng

Khách hàng là lý do tồn tại của mọi tổ chức. Đối với các doanh nghiệp, sự gia tăng trong lượng khách hàng đồng nghĩa với việc giảm thiểu rủi ro. Khách hàng là một phần không thể thiếu trong môi trường cạnh tranh. Điểm quan trọng là sự tin tưởng của khách hàng, đây có thể coi là tài sản quý giá nhất mà một doanh nghiệp có thể có. Sự tin tưởng này đạt được khi doanh nghiệp hiệu quả hơn trong việc đáp ứng nhu cầu và mong muốn của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh. Một vấn đề quan trọng nữa là khả năng của khách hàng trong việc đàm phán giá hoặc yêu cầu cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Khách hàng có thể ép giá khi họ ở trong những tình huống sau:

- Khách hàng mua hàng số lượng lớn: Thường có xu hướng đòi giảm giá khi mua số lượng lớn.
- Khách hàng tầm vóc lớn: Mặc dù mua ít, nhưng có tầm ảnh hưởng lớn, do đó, quan hệ với họ quan trọng.
- Khách hàng có nhiều lựa chọn: Khi có nhiều sản phẩm thay thế, doanh nghiệp cần cạnh tranh về giá cả, chất lượng và dịch vụ.
- Khách hàng có chiến lược hội nhập dọc ngược: Đây là những khách hàng có khả năng sản xuất một phần nguyên liệu hoặc sản phẩm chính mà họ cần, vì vậy doanh nghiệp cần cung cấp sự thuận tiện và giá trị cho họ.
- Khách hàng quen thuộc và không có ràng buộc đặc biệt trong hợp đồng tiêu thụ: Việc duy trì mối quan hệ tốt và cung cấp dịch vụ sau bán hàng là rất quan trọng để duy trì họ.

❖ Nhà cung cấp

Để đảm bảo sản xuất liên tục và ổn định, doanh nghiệp cần thiết lập mối quan hệ lâu dài và đáng tin cậy với các nhà cung cấp nguyên liệu, thiết bị, lao động và tài chính. Tuy nhiên, những mục tiêu lợi nhuận thường khiến các nhà cung cấp áp đặt áp lực lên doanh nghiệp trong các trường hợp sau: độc quyền cung cấp, cung cấp lượng lớn hoặc sản phẩm độc đáo không thể thay thế, quan

hệ khách hàng yếu, hợp đồng không ràng buộc, và khả năng chi phối quá lớn. Vì vậy, việc nghiên cứu và hiểu biết về nhà cung cấp nguồn lực là vô cùng quan trọng trong quá trình nghiên cứu môi trường kinh doanh.

❖ Các đối thủ tiềm ẩn

Tìm hiểu về các tổ chức tiềm năng trong thị trường và khả năng rút lui của họ là một phần quan trọng để hiểu rõ cơ hội và rủi ro mà họ có thể mang lại. Không nên bỏ qua những đối thủ tiềm năng này, vì họ có thể sở hữu công nghệ tiên tiến hoặc tài chính mạnh mẽ. Khi họ tham gia thị trường, họ có thể trở thành đối thủ cạnh tranh đáng kể. Do đó, các doanh nghiệp cần phải chuẩn bị biện pháp để ứng phó, bao gồm các chiến lược và hợp tác với các đối thủ cạnh tranh để bảo vệ thị trường và xây dựng các rào cản để ngăn chặn họ.

❖ Các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm mới thay thế có thể đặt ra hạn chế và đe dọa tiềm năng lợi nhuận của một tổ chức. Bất cứ đối với những sản phẩm thay thế tiềm ẩn này có thể dẫn đến tổn thất thị trường và sự tụt hậu so với các đối thủ. Để đạt được thành công, tổ chức cần phải đầu tư nguồn lực vào việc phát triển và áp dụng công nghệ mới trong chiến lược của họ. Tuy nhiên, trong ngành xây dựng hạ tầng và kỹ thuật giao thông, thường ít có sự thay thế đối với sản phẩm hiện tại, và khả năng xuất hiện sản phẩm thay thế thường rất thấp. Do đó, việc nghiên cứu yếu tố này trong ngữ cảnh này có thể được bỏ qua.

1.1.5.4. Phân tích yếu tố bên trong

Mọi doanh nghiệp đều có điểm mạnh và yếu trong các khía cạnh kinh doanh của họ. Phân tích và đánh giá các yếu tố nội tại của doanh nghiệp là quá trình xem xét và đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu trong tất cả các khía cạnh hoạt động của tổ chức, bao gồm nguồn nhân lực, sản xuất, tài chính, tiếp thị, nghiên cứu và phát triển, cũng như quản lý thông tin...

❖ Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực bao gồm các cấp quản lý và nhân viên trong doanh nghiệp. Phân tích nguồn nhân lực giúp doanh nghiệp đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu

của nhân viên trong tổ chức, từ đó đề xuất kế hoạch về đào tạo, thăng tiến, và sử dụng tài nguyên nhân lực một cách hiệu quả, đảm bảo rằng tổ chức có thể thực hiện thành công chiến lược của mình.

❖ Sản xuất, thi công

Sản xuất và thi công là trung tâm của hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt quan trọng trong việc tạo ra sản phẩm và dịch vụ. Điều quan trọng bao gồm khả năng sản xuất và thi công hiệu quả, đảm bảo chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, và duy trì chi phí thấp để đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

❖ Tài chính

Liên quan đến việc sử dụng tài sản và nguồn lực tài chính trong doanh nghiệp, việc phân tích và đánh giá hoạt động tài chính giúp doanh nghiệp kiểm soát tình hình tài chính của mình. Các yếu tố tài chính, như khả năng huy động vốn, nguồn vốn, tỷ lệ giữa vốn vay và vốn chủ sở hữu, đóng một vai trò quan trọng trong việc đưa ra các quyết định về sản xuất và kinh doanh. Đồng thời, việc nắm rõ các chi phí cũng giúp doanh nghiệp xác định điểm mạnh của mình.

❖ Marketing:

Hoạt động Marketing trong doanh nghiệp bao gồm nghiên cứu thị trường để xác định cơ hội kinh doanh, xây dựng chiến lược về phân phối và giá cả phù hợp với thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quan trọng tạo điều kiện cho sự gặp gỡ giữa cung và cầu trên thị trường và đóng vai trò không thể thiếu trong việc thúc đẩy hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

❖ Nghiên cứu và phát triển

Phân nghiên cứu và phát triển giúp doanh nghiệp hiệu quả hóa việc sử dụng các công nghệ tiên tiến, tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất và giảm chi phí sản xuất.

❖ Hệ thống thông tin

Phân tích hệ thống thông tin giúp đánh giá tính đầy đủ, chính xác và sự liên kết của thông tin trong doanh nghiệp. Điều này đảm bảo rằng doanh nghiệp có sẵn thông tin chính xác, đầy đủ và kịp thời trong tất cả các bộ phận, cung cấp cơ sở cho việc xây dựng chiến lược hiệu quả.

❖ Chuỗi giá trị

Để hiểu rõ hơn về cách doanh nghiệp thúc đẩy lợi thế cạnh tranh và tạo giá trị gia tăng, chúng ta sử dụng một công cụ hữu ích gọi là chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị bao gồm các hoạt động của doanh nghiệp, mỗi hoạt động đóng góp vào việc gia tăng giá trị và biến đổi nguồn lực thành sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp cho khách hàng.

❖ Năng lực cốt lõi

Để đánh giá năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, chúng ta phân tích yếu tố môi trường nội bộ. Năng lực cốt lõi là hạt nhân của mọi chiến lược, quyết định mới hoặc điều chỉnh. Nó thể hiện sự xuất sắc và chuyên môn trong các lĩnh vực quan trọng góp phần tạo ra hiệu suất cao. Để năng lực cốt lõi có giá trị, nó cần phải hiếm hoi, khó cạnh tranh, và không thể thay thế bằng các yếu tố khác.

1.2. Các công cụ hoạch định chiến lược

1.2.1. Ma trận SWOT

Để xây dựng chiến lược kinh doanh, doanh nghiệp cần phân tích kỹ về yếu tố bên trong và môi trường bên ngoài của mình. Qua việc nhận biết mặt mạnh và mặt yếu cùng những cơ hội và rủi ro, doanh nghiệp có thể tạo ra các chiến lược cụ thể và hiệu quả. Điều này đặc biệt quan trọng để đảm bảo rằng chiến lược được thiết kế phù hợp với đặc điểm riêng của doanh nghiệp, tận dụng mạnh điểm và khắc phục yếu điểm, từ đó xây dựng nên những chiến lược xuất sắc nhất.

Ma trận này kết hợp các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ đã được đánh giá nhằm hình thành chiến lược theo các bước sau:

- ✓ Liệt kê các điểm mạnh và yếu vào ô S và W
- ✓ Liệt kê các cơ hội và nguy cơ vào ô O và T
- ✓ Lập các chiến lược kết hợp S/O, S/T, W/O, W/ T

Bảng 1.1: Mẫu ma trận SWOT

	NHỮNG CƠ HỘI (O) Liệt kê những cơ hội ...	NHỮNG NGUY CƠ (T) Liệt kê những nguy cơ ...
NHỮNG ĐIỂM MẠNH (S) Liệt kê những điểm mạnh ...	CÁC CHIẾN LƯỢC (S/O) Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội	CÁC CHIẾN LƯỢC (S/T) Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng những điểm mạnh
NHỮNG ĐIỂM YẾU (W) Liệt kê những điểm yếu ...	CÁC CHIẾN LƯỢC (W/O) Hạn chế các mặt yếu để tận dụng các c hội	CÁC CHIẾN LƯỢC (W/T) Tối thiểu hoá những điểm yếu để tránh khỏi các mối đe dọa

(Nguồn: Internet)

S : Strengths = Những mặt mạnh. W : Weaknesses = Các mặt yếu.

O : Opportunities = Các cơ hội. T : Threats = Các nguy cơ.

Ma trận SWOT là một công cụ giúp nhà quản trị lựa chọn chiến lược phù hợp cho doanh nghiệp. Kỹ thuật này giúp tổng hợp kết quả nghiên cứu môi trường một cách khoa học và xác định cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh, và điểm yếu quan trọng mà tổ chức cần quan tâm.

Một sự kiện có thể ảnh hưởng khác nhau đối với các doanh nghiệp. Một biến cố, dù xác suất xảy ra thấp, có thể có tác động lớn. Vì vậy, việc lập kế hoạch đối phó với các tình huống không mong muốn là điều cần thiết trong chiến lược kinh doanh.

Cơ hội và nguy cơ có mối liên hệ mật thiết. Một cơ hội không được khai thác có thể biến thành nguy cơ nếu đối thủ khai thác nó. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tận dụng cơ hội trên thị trường.

Việc phân tích môi trường nội bộ và ngoại bộ của doanh nghiệp giúp xác định những yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến tình hình cạnh tranh của công ty.

Tuy nhiên, quá trình kết hợp các yếu tố này để phát triển ma trận SWOT có thể khó khăn. Mục tiêu của ma trận SWOT là tạo ra các chiến lược khả thi, không phải chọn lựa chiến lược tốt nhất. Điều này đòi hỏi sự cân nhắc kỹ lưỡng và đánh giá tỉ mỉ từ các nhà quản trị.

— Các chiến lược S/O: Sử dụng những điểm mạnh bên trong của Công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể được sử dụng để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài.

— Các chiến lược W/O: Tối thiểu hóa những điểm yếu bên trong để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng Công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

— Các chiến lược S/T: Sử dụng những điểm mạnh bên trong của Công ty để vượt qua những mối đe dọa từ bên ngoài.

— Các chiến lược W/T: Là những chiến lược phòng thủ nhằm làm tối thiểu hóa những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa của môi trường bên ngoài. Trong thực tế một công ty như vậy thường đấu tranh để được tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay chịu vỡ nợ.

Nói chung, các công ty yếu thường phải chọn chiến lược để tăng cường sức mạnh của họ hoặc, nếu không, họ có thể phải rút lui khỏi ngành. Trong các ngành có tiềm năng tăng trưởng cao, các công ty yếu thường chọn chiến lược tập trung. Tuy nhiên, nếu những nỗ lực này không thành công, họ có thể phải thu hồi vốn đầu tư hoặc giải thể.

Trong các ngành phát triển bão hòa, đặc biệt là khi tổng quy mô thị trường nhỏ, việc tăng cường sức mạnh thường không thích hợp. Ở đây, các công ty yếu thường xem xét việc đa dạng hóa hoặc suy giảm để chuyển nguồn lực ra khỏi ngành kinh doanh.

Các công ty có vị thế cạnh tranh thường có chiến lược khác biệt so với công ty yếu. Các công ty hàng đầu trong ngành thường xem xét cách tối ưu hóa vị thế của họ và thậm chí tìm kiếm cơ hội trong các ngành có tiềm năng tăng trưởng cao hơn. Trong các ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh, các công ty đầu ngành thường chọn

chiến lược tập trung, liên kết hoặc đa dạng hóa đồng thời. Các công ty dẫn đầu trong các ngành bão hòa thường kết hợp chiến lược đa dạng hóa.

1.2.2. Ma trận trong mối quan hệ giữa tăng trưởng và thị phần (Ma trận BCG)

BCG (Boston Consulting Group) là một công ty tư vấn chiến lược có trụ sở tại Mỹ, được thành lập vào năm 1963 bởi Bruce Henderson. Công ty này nhanh chóng trở thành một trong ba công ty tư vấn chiến lược hàng đầu trên toàn cầu, cùng với McKinsey và Mercer. Chuyên môn chính của BCG nằm trong việc phát triển kế hoạch chiến lược kinh doanh, quy hoạch chiến lược tổ chức, và xây dựng chiến lược tiếp thị, đặc biệt là ở mức cao nhất của các tổ chức, thường là tầm nhìn của CEO.

Ma trận BCG được tạo ra để giúp các doanh nghiệp định hình chiến lược tăng trưởng thị phần bằng cách phân loại danh mục sản phẩm thành 4 danh mục khác nhau. Điều này giúp xác định vị trí của từng sản phẩm trên thị trường và hỗ trợ quyết định về việc đầu tư hoặc loại bỏ sản phẩm đó. Trong quá trình này, câu hỏi chính là làm thế nào để tối ưu hóa lợi nhuận thông qua việc đánh giá vị trí cạnh tranh của các đơn vị kinh doanh. Các danh mục sản phẩm trong ma trận BCG thường được gọi là Ngôi sao, Dấu hỏi, Bò sữa, và Chó.

➤ SBU - DẦU CHẤM HỎI:

Đây là các SBU có sự cạnh tranh và thị phần tương đối thấp. Tuy nhiên, chúng thuộc vào các ngành có tiềm năng tăng trưởng cao và triển vọng lợi nhuận dài hạn. Để phát triển, SBU này có thể trở thành SBU Ngôi sao khi được đầu tư và phát triển một cách có chiến lược, vì chúng đòi hỏi số lượng lớn vốn đầu tư và cần sự đánh giá kỹ lưỡng để xác định tiềm năng thực sự và định thời điểm đầu tư phù hợp.

➤ SBU - NGÔI SAO:

Đây là các lĩnh vực có thị phần lớn trong các ngành đang phát triển nhanh, có lợi thế cạnh tranh cao và tiềm năng phát triển lâu dài. Các SBU này đặc biệt triển vọng về lợi nhuận và có khả năng tăng trưởng ổn định trong tương lai dài hạn.

Chúng thường được xem xét có đầu tư tiềm năng và có khả năng tự cung ứng vốn. Tuy nhiên, để duy trì vị trí dẫn đầu, chúng cũng cần sử dụng một lượng lớn vốn đầu tư.

➤ SBU - CON BÒ SỮA:

Đây là các ngành có tăng trưởng chậm sau khi đã trưởng thành. Chúng giữ thị phần lớn và có vị thế cạnh tranh mạnh mẽ, chủ yếu do sự hiệu quả về chi phí từ việc sử dụng quy mô kinh nghiệm. Mặc dù chúng duy trì khả năng sinh lợi cao, nhưng không có nhiều cơ hội phát triển và tốc độ tăng trưởng ngành thấp. Do đó, nhu cầu về đầu tư không lớn và chúng thường tạo ra lợi nhuận ổn định.

➤ SBU - CON CHÓ:

Chúng nằm ở vị trí cạnh tranh rất yếu và có thị phần rất thấp. Thuộc vào nhóm ngành tăng trưởng chậm. SBU này có triển vọng rất thấp vì yêu cầu đầu tư lớn mà chỉ để duy trì một phần thị phần rất thấp và ít cơ hội phát triển và tăng trưởng.

Các công ty cần phải xác định tốc độ tăng trưởng của từng sản phẩm cũng như thị phần của từng sản phẩm để đặt chúng vào ma trận. Dựa trên ma trận này, BCG đưa ra 4 chiến lược cơ bản:

- Xây dựng (Build): Công ty đầu tư vào sản phẩm để nâng cao thị phần và đạt được tăng trưởng. Đôi khi, việc này có thể đòi hỏi hy sinh lợi nhuận ngắn hạn để đạt được mục tiêu dài hạn. Chiến lược này áp dụng cho sản phẩm nằm trong phần Dấu hỏi.
- Giữ (Hold): Chiến lược này dành cho các sản phẩm nằm trong phần Bò Sữa để tối đa hóa lợi nhuận và sinh lợi tiền.
- Thu hoạch (Harvest): Tập trung vào việc đạt được lợi nhuận ngay trong tương lai ngắn hạn thông qua việc cắt giảm chi phí, tăng giá, thậm chí khi ảnh hưởng đến mục tiêu dài hạn của sản phẩm hoặc công ty. Chiến lược này phù hợp với sản phẩm nằm trong phần Bò Sữa nhưng có thị phần hoặc tăng trưởng thấp hoặc nằm trong phần Bò Sữa nhưng không có triển vọng tương lai. Nó cũng có thể áp dụng cho sản phẩm nằm trong phần Dấu hỏi nhưng

không thể chuyển sang Ngôi sao hoặc Chó.

- **Từ bỏ (Divest):** Mục tiêu là từ bỏ sản phẩm hoặc bộ phận kinh doanh không có khả năng sinh lời để tập trung nguồn lực vào các sản phẩm hoặc bộ phận có tiềm năng sinh lời lớn hơn. Chiến lược này áp dụng cho sản phẩm nằm trong phần Dấu hỏi và chắc chắn không thể trở thành Ngôi sao, hoặc cho sản phẩm nằm trong phần Chó.

Phân tích ma trận BCG là một công cụ hữu ích trong quản lý chiến lược doanh nghiệp. Nó giúp doanh nghiệp định hình cách phân bổ nguồn lực cho các đơn vị kinh doanh (SBU) một cách có logic, và thậm chí quyết định liệu nên tiếp tục đầu tư vào một SBU hay rút lui. Tuy nhiên, ma trận này cũng có nhược điểm của sự đơn giản, chỉ sử dụng hai chỉ số là tốc độ tăng trưởng và thị phần thị trường để định vị SBU trên thị trường mà không cung cấp chiến lược cụ thể cho các SBU có tốc độ tăng trưởng và thị phần không rõ ràng.

Ma trận BCG đơn giản hóa quá trình quản lý chiến lược bằng cách tập trung vào hai yếu tố quan trọng: tốc độ tăng trưởng của sản phẩm và thị phần thị trường. Giả định rằng để đạt được tốc độ tăng trưởng cao, cần phải đầu tư nhiều hơn. Nó không chỉ áp dụng cho sản phẩm, mà còn có thể áp dụng cho việc phân phối lại nguồn lực trong công ty. Ma trận BCG trong marketing và quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp xác định nơi cần tập trung phát triển. Phát triển các sản phẩm trong phân khúc "Ngôi sao" và "Dấu hỏi" có thể tăng thị phần nhanh chóng trong một số ngành. Đối với những sản phẩm thuộc phân khúc "Bò Sữa", quản lý cần chú ý đến việc cải thiện và hiện đại hóa để đảm bảo tốc độ tăng trưởng của sản phẩm này.

1.2.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Ma trận nội bộ tổng hợp các yếu tố của môi trường nội bộ của công ty. Tóm tắt những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng và cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Ma trận IFE được xem là rất quan trọng trong mỗi chiến lược kinh doanh và các mục tiêu mà Doanh nghiệp đã đề ra, sau khi xem xét tới các yếu tố nội bộ, nhà quản trị chiến lược cần lập ma trận các yếu tố này nhằm xem xét khả năng

phản ứng và nhìn nhận những điểm mạnh, yếu Từ đó giúp Doanh nghiệp tận dụng tối đa điểm mạnh để khai thác và chuẩn bị nội lực đối đầu với những điểm yếu và tìm ra những phương thức cải tiến điểm yếu này. Để hình thành một ma trận IEF cần thực hiện qua 5 bước như sau:

Bảng 1.2: Ma trận đánh giá nội bộ (IFE)

Các yếu tố quan trọng bên trong Doanh nghiệp	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Liệt kê các điểm mạnh/ điểm yếu			
Tổng	1,00		

(Nguồn: Đoàn Thị Hồng Văn, sách Quản Trị Chiến Lược, trang 49)

Bước 1: Tạo danh sách chứa từ 10 đến 20 yếu tố quan trọng, bao gồm cả điểm mạnh và điểm yếu cơ bản ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp, cũng như đến các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đặt ra.

Bước 2: Đánh giá mức độ quan trọng của mỗi yếu tố bằng một giá trị từ 0.0 (không quan trọng) đến 1.0 (rất quan trọng) về mức ảnh hưởng đến thành công của doanh nghiệp trong ngành. Tổng giá trị quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1.0.

Bước 3: Xác định trọng số cho từng yếu tố bằng cách gán điểm từ 1 đến 4 - 4 điểm cho trọng số rất cao, 3 điểm cho trọng số cao, 2 điểm cho trọng số trung bình, và 1 điểm cho trọng số thấp.

Bước 4: Nhân giá trị quan trọng của mỗi yếu tố với trọng số tương ứng (Bước 2 x Bước 3) để xác định điểm cho từng yếu tố.

Bước 5: Tổng hợp điểm của tất cả các yếu tố để tạo thành tổng điểm của ma trận. Điểm tổng của ma trận nằm trong khoảng từ 1 đến 4 và không phụ thuộc vào số lượng yếu tố trong ma trận.

Nếu tổng điểm dưới 2.5, doanh nghiệp có yếu điểm trong các yếu tố nội bộ. Nếu tổng điểm trên 2.5, doanh nghiệp mạnh trong các yếu tố nội bộ.

1.2.4. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận EFE có nhiệm vụ đánh giá tổng quan các yếu tố bên ngoài và tóm tắt cơ hội cũng như rủi ro chính trong môi trường bên ngoài, mà có tác động đáng kể đến hoạt động của doanh nghiệp. Qua việc này, nó giúp nhà quản trị của doanh nghiệp đánh giá mức độ phản ứng của công ty đối với những cơ hội và thách thức, và đưa ra nhận định về việc các yếu tố bên ngoài này có thể có lợi hoặc khó khăn cho công ty.

Bảng 1.3: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Các yếu tố quan trọng bên ngoài Doanh nghiệp	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Liệt kê các điểm mạnh/điểm yếu			
Tổng	1,00		

(Nguồn: Đoàn Thị Hồng Văn, sách Quản Trị Chiến Lược, trang 47)

Để xây dựng ma trận này, bạn cần thực hiện năm bước cơ bản sau:

Bước 1: Tạo danh sách chứa từ 10 đến 20 yếu tố cơ hội và rủi ro quan trọng mà bạn cho là có thể ảnh hưởng đáng kể đến sự thành công của doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh cụ thể.

Bước 2: Đánh giá mức độ quan trọng của mỗi yếu tố bằng cách gán điểm từ 0.0 (không quan trọng) đến 1.0 (rất quan trọng) dựa trên tầm quan trọng của yếu tố đối với ngành công nghiệp hoặc lĩnh vực mà doanh nghiệp của bạn hoạt động. Tổng điểm quan trọng của tất cả các yếu tố này cần phải là 1.0.

Bước 3: Xác định trọng số cho từng yếu tố bằng cách gán điểm từ 1 đến 4. Trọng số của mỗi yếu tố phụ thuộc vào cách doanh nghiệp của bạn phản ứng với yếu tố đó. Trong đó, 4 đại diện cho phản ứng tốt nhất, 3 cho phản ứng trên trung bình, 2 cho phản ứng trung bình, và 1 cho phản ứng yếu.

Bước 4: Nhân giá trị quan trọng của mỗi yếu tố với trọng số tương ứng (Bước 2 x Bước 3) để xác định điểm cho từng yếu tố.

Bước 5: Tổng hợp điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận. Tổng số điểm của ma trận không phụ thuộc vào số lượng yếu tố trong đó, và điểm cao nhất là 4 trong khi điểm thấp nhất là 1.

Nếu tổng số điểm là 4 thì công ty đang phản ứng tốt với những cơ hội và nguy cơ. Nếu tổng số điểm là 2.5 công ty đang phản ứng trung bình với những cơ hội và nguy cơ. Nếu tổng số điểm là 1, công ty đang phản ứng yếu kém với những cơ hội và nguy cơ.

1.2.5. Ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM)

Môi trường bên ngoài gồm 2 yếu tố đó là: Môi trường vi mô và môi trường vĩ mô.

- Môi trường vĩ mô:

Phân tích môi trường vĩ mô giúp Doanh nghiệp biết được họ đang trực tiếp đối diện với những gì, nhận diện những nguy cơ và cơ hội từ các yếu tố như: Chính trị - pháp luật, kinh tế, xã hội, tự nhiên, công nghệ và kỹ thuật.

- Môi trường vi mô:

Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố trong ngành và là các yếu tố ngoại cảnh của một Doanh nghiệp, nó quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh của Doanh nghiệp trong ngành sản xuất kinh doanh đó. Môi trường vi mô bao gồm các yếu tố cơ bản sau: Đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, khách hàng, nhà cung cấp và sản phẩm thay thế.

Sau khi xác định, phân tích xong đối thủ cạnh tranh hiện tại của Công ty, tiến hành xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh. Thiết lập ma trận này nhằm đưa ra những đánh giá so sánh công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành, sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Qua đó nó cho nhà Quản trị nhìn nhận được những điểm mạnh và điểm yếu của công ty với đối thủ cạnh tranh, xác định lợi thế cạnh tranh cho công ty và những điểm yếu cần được khắc phục.

Bảng 1.4: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

STT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Doanh nghiệp A		Doanh nghiệp B		Doanh nghiệp C	
			Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
	Liệt kê các yếu tố cạnh tranh chủ yếu của doanh nghiệp với các đối thủ							
Tổng		1,00						

(Nguồn: Đoàn Thị Hồng Vân, sách Quản Trị Chiến Lược, trang 53)

Để xây dựng một ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện qua 05 bước:

Bước 1: Đầu tiên, hãy tạo danh sách gồm khoảng 10 yếu tố chính có sự ảnh hưởng quan trọng đối với khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành.

Bước 2: Sau đó, hãy xác định tầm quan trọng của mỗi yếu tố bằng cách gán điểm từ 0,0 (Không quan trọng) đến 1,0 (Rất quan trọng). Tầm quan trọng của mỗi yếu tố phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của nó đối với khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Lưu ý rằng tổng điểm tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1,0.

Bước 3: Tiếp theo, xác định trọng số cho mỗi yếu tố trong khoảng từ 1 đến 4. Trọng số này phản ánh mức độ quan trọng của mỗi yếu tố đối với công ty, với 4 là tối quan trọng, 3 là quan trọng, 2 là trung bình, và 1 là ít quan trọng.

Bước 4: Hãy nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số tương ứng để xác định điểm số cho mỗi yếu tố.

Bước 5: Cuối cùng, tổng hợp các điểm số của tất cả các yếu tố để xác định

tổng điểm cho ma trận đánh giá. Sau đó, bạn có thể so sánh tổng điểm của công ty với các đối thủ cạnh tranh chính trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty.

Việc này giúp bạn hiểu rõ hơn về yếu tố nào quan trọng nhất và cần được tập trung cải thiện để nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành.

1.2.6. Công cụ lựa chọn chiến lược (Ma trận QSPM)

Sau khi hình thành chiến lược từ ma trận SWOT, giai đoạn tiếp theo của quá trình xây dựng chiến lược là lựa chọn chiến lược bằng công cụ ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để lựa chọn chiến lược tốt nhất phù hợp với Doanh nghiệp trong mục tiêu dài hạn.

Ma trận QSPM là công cụ cho phép các chiến lược gia đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế, trước tiên dựa trên các yếu tố thành công chủ yếu bên trong và bên ngoài đã được xác định. Một ma trận QSPM cần có 6 bước cần thiết:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội mối đe dọa lớn bên ngoài và các điểm mạnh yếu quan trọng bên trong vào cột (1) của ma trận. Các yếu tố này được lấy trực tiếp từ các ma trận EFE và IFE.

Bước 2: Trong cột (2) của ma trận điền các con số tương ứng với từng yếu tố trong cột phân loại của các ma trận EFE và IFE.

Bước 3: Nghiên cứu các ma trận SWOT và xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện, ghi lại các chiến lược này vào hàng trên cùng của ma trận QSPM. Các chiến lược được xếp thành các nhóm riêng biệt nhau (nếu có).

Bảng 1.5: Ma trận QSPM

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			Cơ sở của số điểm
		chiến lược 1	chiến lược 2	chiến lược 3	

								hấp dẫn
		A S	TA S	AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong								
Yếu tố bên ngoài								
Tổng số								

(Nguồn: Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam, 2006, Chiến lược và sách kinh doanh NXB Lao động- Xã Hội)

Bước 4: Đánh giá mức độ hấp dẫn của mỗi chiến lược bằng cách sử dụng các giá trị sau: Rất không hấp dẫn = 1, Ít hấp dẫn = 2, Khá hấp dẫn = 3, Rất hấp dẫn = 4. Các giá trị này thể hiện tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác trong cùng một nhóm các chiến lược có thể thay thế.

Bước 5: Tính tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược dựa trên khả năng thành công quan trọng được xác định trong cột (1). Điều này thực hiện bằng cách nhân giá trị phân loại với số điểm hấp dẫn tương ứng trong mỗi hàng.

Bước 6: Tổng hợp các điểm hấp dẫn để thu được tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược. Tổng số điểm này càng cao, chiến lược càng hấp dẫn và xứng đáng để lựa chọn để thực hiện.

Kết luận: chiến lược nào có tổng điểm hấp dẫn (IAS) cao nhất thì chiến lược đó được chọn làm chiến lược trụ tiêu dài hạn cho Doanh nghiệp, chiến lược còn lại sẽ là chiến lược có thể thay thế cho chiến lược được lựa chọn theo thứ tự ưu tiên TAS lớn hơn.

1.3. Quản trị trị bán hàng

1.3.1. Khái niệm

— Theo Jame M.Comer: “Bán hàng là một quá trình mang tính cách cá nhân trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gọi tạo và đáp ứng những nhu cầu hay ước muốn của người mua nhằm thực hiện quyền lợi thỏa đáng, lâu dài của cả hai bên”.

— Một số khái niệm về bán hàng được nhắc nhiều trên thế giới hiện nay:

+ “Bán hàng là nền tảng trong kinh doanh, đó là sự gặp gỡ giữa người mua và người bán ở những nơi khác nhau giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu nếu cuộc gặp gỡ thành công trong đàm phán về việc trao đổi sản phẩm.”

+ “Bán hàng là một phần của tiến trình mà doanh nghiệp thuyết phục khách hàng mua hàng hóa hay dịch vụ của họ.”

+ “Bán hàng là quá trình liên hệ với khách hàng tiềm năng, tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, trình bày và chứng minh sản phẩm, đàm phán mua bán, giao hàng và thanh toán.”

+ Bán hàng là phục vụ, giúp đỡ khách hàng nhằm cung cấp cho khách hàng những thứ mà họ mong muốn.

+ “Bán hàng là một quá trình trong đó người bán tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng nhu cầu của người mua, để cả hai bên nhận được quyền lợi thỏa đáng.”

+ Từ những quan điểm trên, chúng ta có thể khái quát:

+ “Bán hàng là hoạt động giao tiếp mà người bán tìm hiểu nhu cầu của người mua hoặc phát sinh nhu cầu mua hàng, đồng thời bảo đảm khả năng đáp ứng nhu cầu đó bằng lợi ích ít sản phẩm, dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của bên bán và bên mua.”

— “Quản trị bán hàng là hoạt động quản trị của những cá nhân thuộc đội ngũ bán hàng hoặc hỗ trợ trực tiếp cho đội ngũ bán hàng. Đó là quá trình bao gồm các hoạt động chính hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động bán hàng nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.”

— “Quản trị bán hàng là một tiến trình kết hợp chặt chẽ từ việc thiết lập mục tiêu cho nhân viên bán hàng, thiết kế chiến lược đến việc tuyển dụng, huấn luyện, giám sát và đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên bán hàng”.

1.3.2. Mục tiêu quản trị bán hàng

Hoạt động quản trị bán hàng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp tiếp cận thị trường, thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, sử dụng nó và duy trì sự trung thành của họ. Mục tiêu quản trị bán hàng ở từng giai đoạn, từng ngành hàng là khác nhau song chủ yếu nhắm đến hai mục tiêu sau:

❖ Mục tiêu về nhân sự:

✓ Mục tiêu này tập trung vào quá trình tuyển dụng nhân sự, đặt ra các tiêu chuẩn rõ ràng và tỉ mỉ. Mục tiêu là xây dựng một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, sáng tạo và có khả năng hoàn thành nhiệm vụ một cách xuất sắc.

✓ Vì vậy, trách nhiệm của người quản lý bán hàng bao gồm việc tuyển chọn và đào tạo nhân viên bán hàng hiệu quả. Cần thiết lập chính sách khen thưởng hợp lý và xây dựng mối quan hệ bền vững với nhân viên. Sự hợp tác mượt mà và tinh thần làm việc đoàn kết, kết hợp với năng suất cao, sẽ đem lại thành công cho bộ phận bán hàng.

❖ Mục tiêu về doanh số, lợi nhuận:

✓ Mục tiêu tiếp theo trong quản trị bán hàng là mục tiêu về doanh số và lợi nhuận. Mục tiêu về doanh số có thể được thể hiện thông qua giá trị, doanh số bán hàng hoặc thị phần trên thị trường. Đây là những chỉ số thực tế giúp đánh giá năng lực và hiệu quả trong việc quản lý bán hàng.

✓ Để đạt được mục tiêu về doanh số, ngay từ người giám sát ở cấp thấp nhất cũng cần phải thúc đẩy nhân viên và thiết lập chiến lược hành động cụ thể. Đồng thời, người quản trị cấp cao cần thiết lập các biện pháp kiểm soát cho các cấp dưới. Chỉ có qua việc này, mục tiêu chung của công ty về doanh số và lợi nhuận mới có thể được thực hiện hiệu quả qua từng giai đoạn thời kỳ.

1.3.3. Ý nghĩa của quản trị bán hàng

Việc này giúp doanh nghiệp thực hiện mục tiêu kinh doanh tổng thể và cụ thể về hoạt động bán hàng. Bằng cách tăng cường tiêu thụ và thu hút khách hàng, doanh nghiệp có thể xây dựng sự chiếm ưu thế trên thị trường và củng cố uy tín của mình. Điều này còn giúp tạo điều kiện cho sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động quản trị như quản trị mua hàng, quản trị bán hàng và quản lý hàng tồn kho.

Hơn nữa, quản trị hoạt động bán hàng cũng giúp doanh nghiệp trở nên linh hoạt hơn trong hoạt động kinh doanh. Nó dựa trên việc xây dựng và triển khai các chiến lược bán hàng phù hợp với từng tình huống và giao dịch cụ thể. Điều này giúp

doanh nghiệp thực hiện mọi cơ hội kinh doanh một cách hiệu quả và linh hoạt.

Quản trị bán hàng có các ý nghĩa cơ bản sau:

- **Xây dựng và Đạt Mục Tiêu Bán Hàng:** Quản trị bán hàng đảm bảo việc xây dựng và thực hiện các mục tiêu bán hàng của doanh nghiệp dựa trên dự báo thị trường. Các nhà quản trị bán hàng đặt ra mục tiêu rõ ràng cho từng giai đoạn và tập trung nỗ lực vào việc thực hiện những mục tiêu này.
- **Phát Triển Mạng Lưới Bán Hàng:** Quản trị bán hàng đảm bảo phát triển mạng lưới bán hàng phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi sự linh hoạt và thích nghi để đáp ứng nhu cầu thay đổi của thị trường.
- **Xây Dựng Đội Ngũ Bán Hàng Chất Lượng:** Quản trị bán hàng tạo điều kiện để xây dựng một đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, có kỹ năng, phẩm chất, động cơ làm việc và thành tích xuất sắc. Điều này đảm bảo rằng những người đại diện cho doanh nghiệp trong việc giao dịch với khách hàng có đủ phẩm chất và chuyên môn.
- **Điều Chỉnh Hoạt Động Bán Hàng:** Quản trị bán hàng quản lý và điều chỉnh các hoạt động bán hàng của doanh nghiệp để phản ánh tốt nhất tình hình biến động của thị trường. Điều này đảm bảo rằng doanh nghiệp luôn thích nghi và duy trì sự cạnh tranh trên thị trường.

CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CUNG CẤP GIÀY NỮ BIGSIZE CỦA CÔNG TY TNHH TM XNK QUỐC TẾ MINH QUÂN

2.1. Giới thiệu về doanh nghiệp

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Tên công ty: Công Ty TNHH Thương mại Xuất Nhập khẩu Quốc Tế Minh Quân

Mã số thuế: 0313526961

Người ĐDPL: Nguyễn Trọng Tín

Ngày hoạt động: 09/11/2015

Địa chỉ: 876 Trường sa, Phường 13, Quận 3, Tp.Hồ Chí Minh

Điện thoại: 0908190856

Email: sale@merlyshoes.com

Website: <http://www.merlyshoes.com>

Lĩnh vực: Sản xuất và bán buôn giày dép da

Hình 2.1: Logo của công ty TNHH Thương mại Xuất Nhập khẩu Quốc Tế Minh Quân



(Nguồn: Website Merly Shoes)

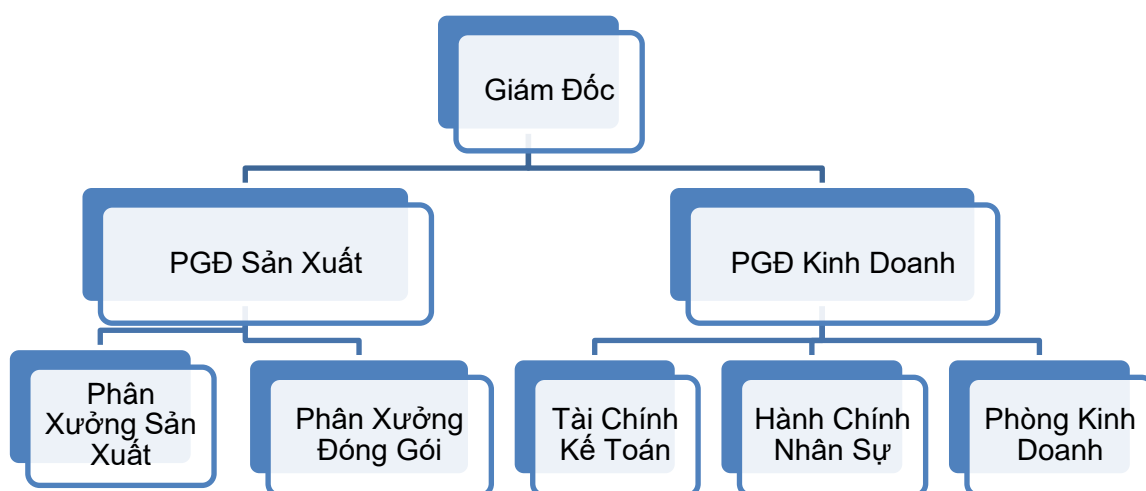
Hơn 10 năm khẳng định vị thế và phát triển. Từ ngày thành lập vào 09/11/2015, công ty đã xây dựng một hệ thống cửa hàng bán lẻ tại Thành phố Hồ Chí Minh, đặc biệt chuyên về giày nữ bigsize độc quyền thương hiệu Merly. Với đa dạng sản phẩm như búp bê, cao gót, sandal, dép,... mang đến người tiêu dùng nhiều sự lựa chọn phù hợp với nhu cầu của mỗi người.

Đến nay, Công ty đã mở rộng thêm 4 chi nhánh bán lẻ với thương hiệu “MERLY

SHOES ” trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh và Thành Phố Buôn Ma Thuột:

- Chi nhánh 01 mang thương hiệu Merly Shoes:
 - + Địa chỉ: 876 Trường sa, Phường 13, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Chi nhánh 02 mang thương hiệu Merly Shoes:
 - + Địa chỉ: 561 Lũy Bán Bích, Phường Hoà Thanh, Quận Tân Phú, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Chi nhánh 03 mang thương hiệu Merly Shoes.:
 - + Địa chỉ: 13 Tô Ngọc Vân, Phường Linh Tây, Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Chi nhánh 04 mang thương hiệu Merly Shoes:
 - + Địa chỉ: 242 Phan Chu Trinh, Phường Tân Lợi, Thành Phố Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức



Hình 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức (Nguồn: Phòng Sales)

Giám đốc: Là người chịu trách nhiệm chính về toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, trực tiếp điều hành doanh nghiệp qua sự hỗ trợ của các

phòng ban chức năng và các phó giám đốc.

Phó GD sản xuất: Là người điều hành về kế hoạch sản xuất của công ty cùng Giám đốc xây dựng các kế hoạch hàng năm trong tất cả các chương mục của hệ thống kế hoạch của công ty, cùng các phó giám đốc khác giải quyết các vấn đề liên quan đến sản xuất của công ty.

Phó GD kinh doanh: Xây dựng, chiến lược và chính sách tiêu thụ sản xuất phẩm lập kế hoạch tiêu thụ, duy trì và phát triển... đề ra các mục thực hiện nhằm tạo ra sự ổn định tăng cường hợp tác giữa công ty và các đối các khách hàng có quan hệ kinh doanh với công ty.

Phòng kinh doanh: Là bộ phận chủ lực của công ty, giúp công ty tồn tại và phát triển vững mạnh, duy trì và chăm sóc khách hàng hiện có, đồng thời tìm kiếm khách hàng mới cho công ty.

Phòng tài chính kế toán: Là quản lý sổ sách, chứng từ, quản lý tài chính và lưu trữ hồ sơ một cách hiệu quả nhất công ty. Đảm việc thu chi, tạm ứng cho nhân viên giao nhận. Thực hiện các quyết toán như: Xuất hoá đơn, trao trả chứng từ. Thực hiện việc nộp thuế vào ngân sách Nhà Nước theo qui định của pháp luật. Lập báo cáo tài chính với số liệu chính xác và đầy đủ.

Phòng hành chính nhân sự:

- Tuyển dụng, đào tạo, phân công và đánh giá nhân sự theo định hướng phát triển của công ty.
- Tổ chức, theo dõi hồ sơ nhân sự, hợp đồng lao động, BHXH, BHYT,...
- Giải quyết các chế độ, chính sách đối với người lao động
- Tiếp nhận và quản lý nhân sự thực tập.

Phân xưởng sản xuất: Chịu trách nhiệm thực hiện quá trình sản xuất các loại giày dép từ nguyên liệu ban đầu đến sản phẩm hoàn chỉnh. Cụ thể, phân xưởng sản xuất giày dép thực hiện các công việc như:

- Chuẩn bị nguyên liệu: Phân xưởng sẽ nhận và kiểm tra chất lượng nguyên liệu như da, vải, cao su, dây giày, nút... sau đó chuẩn bị và cắt chúng thành các mẫu mảnh vừa với khuôn mẫu giày.
- Gia công chất liệu: Các mảnh chất liệu sẽ được gia công để tạo thành các phần của giày như đế giày, phần trên, lót giày, dây giày, mũi giày... Gia công bao

gồm cắt, may, dập nút, ép nhiệt, chỉnh sửa và hoàn thiện từng phần.

– Lắp ráp và gia công: Các phần của giày sẽ được lắp ráp và gia công với nhau, bao gồm đường chỉ may, dùng keo dính, đính kết các phần da hoặc vải vào đế giày, hoặc sử dụng các công nghệ khác để kết nối các phần lại với nhau.

Phân xưởng đóng gói:

– Kiểm tra chất lượng: Sau khi hoàn thành gia công, giày sẽ được kiểm tra chất lượng để đảm bảo rằng không có lỗi kỹ thuật, vật liệu hay thiếu sót nào. Kiểm tra này bao gồm kiểm tra độ bền, kiểm tra ôm chân, kiểm tra chỉ may, kiểm tra hình dáng và xuất hiện tổng thể của giày.

– Đóng gói và vận chuyển: Sau khi qua kiểm tra chất lượng, giày sẽ được đóng gói một cách cẩn thận để bảo vệ khỏi hư hỏng trong quá trình vận chuyển. Sau đó, chúng sẽ được gửi đến các địa điểm phân phối để đến tay người tiêu dùng.

2.1.3. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi

2.1.3.1. Tầm nhìn của Công ty TNHH TM XNK QUỐC TẾ MINH QUÂN

Trở thành công ty hàng đầu chuyên cung cấp giày nữ bigsize đáng tin cậy trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh vào năm 2030. Cam kết mang đến cho khách hàng sự lựa chọn đa dạng và chất lượng cao khi mua giày nữ bigsize. Đặc biệt, chúng tôi tập trung vào việc cung cấp các sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng có kích thước lớn, giúp họ tìm thấy sự tự tin và thoải mái trong mỗi bước đi.

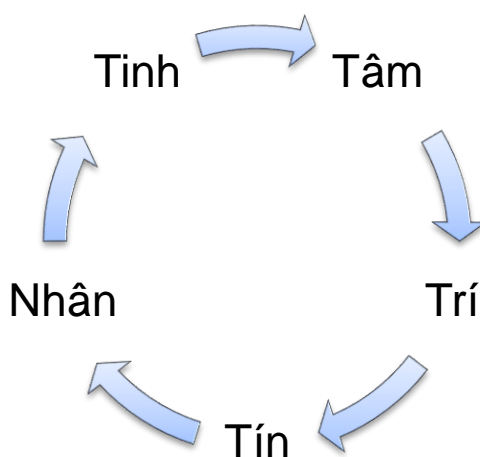
Với mục tiêu trở thành công ty hàng đầu, công ty sẽ không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của mình. Tiếp tục đầu tư vào công nghệ và quy trình sản xuất hiện đại, đảm bảo rằng mỗi đôi giày được sản xuất với chất lượng tốt nhất và theo các tiêu chuẩn an toàn. Đồng thời, sẽ xây dựng mối quan hệ đáng tin cậy và bền vững với khách hàng, đồng nghiệp và đối tác. Luôn lắng nghe và đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu và phản hồi của khách hàng, từ đó không ngừng cải thiện và nâng cao dịch vụ của mình. Tận dụng các kênh phân phối hiệu quả để đến gần hơn với khách hàng và đáp ứng nhu cầu mua sắm của họ. Bên cạnh đó, chúng tôi sẽ tạo ra các chiến dịch tiếp thị sáng tạo và thu hút để đẩy mạnh thương hiệu và giới thiệu sản phẩm của chúng tôi đến mọi khách hàng tiềm năng.

2.1.3.2. Sứ mệnh của Công ty TNHH TM XNK QUỐC TẾ MINH QUÂN

Hướng tới phát triển bền vững dựa trên nền tảng đạo đức, công ty cam kết tiếp tục mang đến những sản phẩm Êm – Bền, chăm sóc bàn chân người phụ nữ và làm hài lòng quý khách hàng ở mọi phân khúc. Dù bạn là học sinh, sinh viên, người đi làm hay nội trợ, hay trải qua những sự kiện trọng đại trong cuộc đời, chúng tôi luôn đồng hành cùng bạn. Merly Shoes không chỉ đặt trọng tâm vào sản phẩm mà còn tận hưởng niềm vui chia sẻ thành công với đồng nghiệp, nâng cao đời sống của nhân viên và đóng góp cho lợi ích cộng đồng. Chúng tôi tin rằng chỉ có thông qua sự hợp tác và tôn trọng lẫn nhau, chúng ta mới có thể xây dựng một cộng đồng và một thế giới tốt đẹp hơn.

Merly Shoes - Chân thành và êm ái, không chỉ đáng tin cậy với sản phẩm mà còn với tâm hồn và trách nhiệm xã hội.

2.1.3.3. Giá trị cốt lõi của Công ty TNHH TM XNK QUỐC TẾ MINH QUÂN



Hình 2.3: Giá trị cốt lõi của công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân

(Nguồn: Phòng Sales)

Cụ thể như sau:

Tâm: Chữ Tâm ở đây được đặt lên hàng đầu, chúng tôi coi Chữ Tâm là nền tảng chính để xây dựng ý tưởng thành lập công ty. Khách hàng là trung tâm của chúng tôi và chúng tôi luôn đặt tôn trọng và lắng nghe ý kiến đóng góp, lợi ích và

mong muốn của khách hàng lên hàng đầu. Chúng tôi cam kết không ngừng nỗ lực để mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng tốt nhất và dịch vụ hoàn hảo nhất. Tin rằng chất lượng và hoàn thiện là hai yếu tố quan trọng để đáp ứng sự mong đợi của khách hàng. Với tầm nhìn và mục tiêu dài hạn, chúng tôi không ngừng cải tiến và phát triển quy trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.

Đồng thời, không chỉ xem khách hàng là đối tác thương mại mà còn là một phần quan trọng trong việc xây dựng một cộng đồng văn minh. Chúng tôi hướng đến sự bền vững và tôn trọng môi trường, đồng thời xem trách nhiệm xã hội là một trong những ưu tiên hàng đầu.

Trí: Sự sáng tạo là một tài sản vô cùng quý giá và không thể định giá của bất kỳ doanh nghiệp nào. Nó là nguồn năng lượng sáng tạo, là đòn bẩy vô hình mang lại giá trị khác biệt và cái nét riêng biệt trong từng sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi tôn trọng và đánh giá cao những cá nhân đam mê học hỏi, khám phá và sáng tạo. Chúng tôi khuyến khích mọi người đề xuất những ý tưởng đột phá để cải thiện quy trình sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Tín: Từ "Tín" là một giá trị quan trọng, đó là "vũ khí" cạnh tranh bền vững của một doanh nghiệp. Với chúng tôi, lòng tin không thể thiếu trong giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Chúng tôi cam kết luôn chuẩn bị một cách toàn diện để đảm bảo sự đúng đắn và tốt hơn trong mọi cam kết với khách hàng và đối tác. Chúng tôi không ngừng nỗ lực để đạt được mức độ hoàn thiện tối đa, để khách hàng và đối tác luôn tin tưởng và tin cậy vào chúng tôi.

Nhân: Chúng tôi đặt sự "Sống Sạch" lên hàng đầu trong việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ với khách hàng, đối tác, đồng nghiệp, nhà đầu tư và cộng đồng xã hội. Chúng tôi cam kết đối xử với mọi người bằng sự chân thành, tinh thần nhân văn và lòng thiện chí tối đa, coi trọng nhân viên của mình và xem mỗi người lao động là một tài sản quý báu, là anh em chung tay xây dựng một mái nhà chung, hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Tinh: Tại Minh Quân, không ngừng tập hợp tinh thần và phẩm chất tốt nhất của con người để tạo ra những sản phẩm hoàn hảo nhất dành cho quý khách hàng và đối tác. Chúng tôi tận dụng mọi nguồn lực và đóng góp tất cả tinh hoa để mang đến sự tinh tế và hoàn thiện đến từng chi tiết trong sản phẩm của chúng tôi.

2.1.4. Sản phẩm của Công ty TNHH TM XNK QUỐC TẾ MINH QUÂN

➤ Giày cao gót:



Hình 2.4: Giày Cao Gót 9cm Merly 1311 In Họa Tiết

(Nguồn: phòng Sales)

➤ Giày sandal:



Hình 2.5: Giày Xăng Đan MERLY 1047 3cm

(Nguồn: phòng Sales)



Hình 2.6: Giày Slingback Cao Gót Microfiber Merly 1494 5cm

(Nguồn: phòng Sales)



Hình 2.7: Giày Sandal Đế Đúp 10cm Merly
(Nguồn: phòng Sales)



Hình 2.8: Giày Sandal Gót Thấp Microfiber Merly 1489
(Nguồn: phòng Sales)

➤ Giày búp bê:



Hình 2.9: Giày Búp Bê Mũi Nhọn Phối Mũi Microfiber Merly 1513 1cm
(Nguồn: phòng Sales)



Hình 2.10: Giày Nữ Gót Vàng Mũi Nhọn Nơ Đá Merly 1479 2cm
(Nguồn: phòng Sales)



Hình 2.11: Giày Búp Bê Microfiber Merly 1408 3cm

(Nguồn: phòng Sales)

➤ Dép, guốc:



Hình 2.12: Dép Sabo Nữ Quai Đính Đá Merly 1480 1cm

(Nguồn: phòng Sales)



Hình 2.13: Guốc Gót Thấp Viền Đế Vàng Merly 1500 2cm

(Nguồn: phòng Sales)



*Hình 2.14: Guốc Nữ Cao Gót Gót Thô Merly 1483 5cm
(Nguồn: phòng Sales)*



*Hình 2.15: Guốc Nữ Cao Gót Gót Thô Merly 1478 8cm
(Nguồn: phòng Sales)*

➤ Dép nhựa:



*Hình 2.16: Dép nhựa chống nước đi mưa
(Nguồn: phòng Sales)*

➤ Phụ kiện:



*Hình 2.17: Túi Đựng Giày Dép Đa Năng Có Dây Rút Chống Thấm Nước
(Nguồn: phòng Sales)*



Hình 2.18: Lót giày cao gót chống rộng, chống trượt gót, êm chân Merly
(Nguồn: phòng Sales)

2.2. Đánh giá chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH TM XNK QUỐC TẾ MINH QUÂN

2.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài

2.2.1.1. Địa lý

Công ty Minh Quân sẽ mở rộng thị trường phát triển ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh vì đây là khu vực có tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh chóng.

Thành phố Hồ Chí Minh được xem là thành phố lớn nhất Việt Nam, phía Bắc giáp tỉnh Bình Dương, Tây Bắc giáp tỉnh Tây Ninh, Đông và Đông Bắc giáp tỉnh Đồng Nai, Đông Nam giáp tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Tây và Tây Nam giáp tỉnh Long An và Tiền Giang. Với tổng diện tích hơn 2.095 km², thành phố được phân chia thành 19 quận và 5 huyện với 322 phường-xã, thị trấn., đây đồng thời là trung tâm kinh tế. Hiện nay là một trong 5 thành phố trực thuộc trung ương của Việt Nam, với vị trí tâm điểm của khu vực Đông Nam Á, TP.HCM là một đầu mối giao thông quan trọng về cả đường bộ, đường thủy và đường không, nối liền các tỉnh trong vùng và còn là một cửa ngõ quốc tế.

2.2.1.2. Công ty thay giày đồng phục và sàn thương mại điện tử

Nhóm các đối tượng công ty Minh Quân hướng tới đó là các công ty cần thay giày đồng phục cho nhân viên nữ với số đo size đa dạng từ 35-42,43 và hệ thống các trang mạng xã hội Facebook, Instagram, Zalo, trang thương mại điện tử

như Tiktok, Shopee, Lazada, Tiki,... nhìn chung thì số lượng khách của Online sẽ nhiều nhất, đứng thứ 2 là khách mua lẻ lại cửa hàng, và cuối cùng là các công ty thay giày đồng phục, đối tượng này thì số lượng đơn ít nhưng mỗi đơn sẽ mua với số lượng lớn.

2.2.2. Năm áp lực cạnh tranh Michel Poster

2.2.2.1. Tìm hiểu khách hàng

Bảng 2.1: Bảng phân tích khách hàng

Khách hàng là (B2B & B2C)	
Họ có thể mua sản phẩm gì?	Mua sản phẩm sandal, cao gót công sở, búp bê, dép, phụ kiện giày dép,..
Tại sao họ mua?	Cần thay giày đồng phục cho nhân viên, nhu cầu công việc bắt buộc, sở thích, cần đổi mới bản thân. Sản phẩm đảm bảo chất lượng bảo vệ bàn chân, chất liệu cao cấp, có bảo hành và hỗ trợ đổi trả. Sản phẩm đa dạng, có nhiều sự chọn lựa về size và kiểu dáng sản phẩm theo mong muốn của nhân viên, bản thân, gia đình, bạn bè.
Sản phẩm sẽ thỏa mãn nhu cầu họ như thế nào?	Sản phẩm nhìn đẹp mắt, đảm bảo chất lượng khi mang lâu dài, đáp ứng đủ tiêu chuẩn và quy định của công ty, nhu cầu của bản thân.
Ai là người gây ảnh hưởng?	Nhân viên công ty, ban lãnh đạo, các mối quan biết với công ty, gia đình, bạn bè.

Ai là người quyết định mua?	Quản lý, ban lãnh đạo, bản thân, gia đình.
Phương thức mua hàng như thế nào?	Mua hàng trực tiếp thông qua nhân viên kinh doanh đến công ty giới thiệu, qua trang mạng xã hội, sàn thương mại điện tử, đến cửa hàng.
Họ mua ở đâu?	Mua hàng trực tiếp từ công ty, Shopee, Lazada, Tiktok, cửa hàng Merly Shoes,..
Họ có mua thường xuyên không?	Không thường xuyên, đơn hàng cố định theo năm, theo quý, tùy thuộc vào quy định công ty.
Sản phẩm bổ sung trong tương lai?	Sản phẩm Slingback không khóa cài và giày boot size lớn, hướng đến sự tiện lợi khi mang, thêm size 34 và 43,44
Ai là trung tâm của sự tác động?	Nhân viên, mỗi cá nhân mua hàng.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

2.2.2.2. Tìm hiểu thị trường

Bảng 2.2: Bảng phân tích thị trường

Nhân tố ảnh hưởng	Liệt kê	Ảnh Hưởng đến khuynh hướng thị trường?	Mức độ ảnh hưởng (cao - thấp)	Mức độ quan tâm (cao - thấp)
Kinh tế	Suy thoái kinh tế, lạm phát, lãi suất	Ảnh hưởng đến chiến lược phát triển doanh nghiệp và lãi suất cũng ảnh hưởng đến	Mức độ ảnh hưởng	Mức độ quan tâm

	cho vay	chiến lược tăng giá bán hay giảm chi phí và gặp khó khăn với khoản nợ dài hạn	cao	cao
Pháp luật	Thuế và các chính sách tài chính bắt buộc	Ảnh hưởng đến mức giá trung bình trên mỗi sản phẩm công ty bán ra trên từng phân khúc thị trường	Mức độ ảnh hưởng cao	Mức độ ảnh hưởng cao
Công Nghệ	Máy móc, dây chuyền sản xuất	Ảnh hưởng đến giá vốn sản xuất trên từng đơn vị sản phẩm	Mức độ ảnh hưởng cao	Mức độ ảnh hưởng trung bình
Xã hội	Phân phối thu nhập, sức khỏe, nghề nghiệp, an sinh xã hội	Ảnh hưởng đến thói quen tiêu dùng và hành động mua hàng	Mức độ ảnh hưởng cao	Mức độ ảnh hưởng cao
Tự nhiên	Tài nguyên thiên nhiên, thời tiết, ô nhiễm môi trường, thiên tai dịch bệnh	Ảnh hưởng đến thu nhập việc làm và dân cư, ảnh hưởng đến sức mua khả năng tiêu thụ bán hàng của doanh nghiệp	Mức độ ảnh hưởng cao	Mức độ ảnh hưởng cao
Dân số	Tăng trưởng dân số, cơ cấu độ tuổi	Ảnh hưởng đến thói quen tiêu dùng và hành động mua hàng	Mức độ ảnh hưởng cao	Mức độ ảnh hưởng trung

				bình
Sản phẩm thay thế	Các sản phẩm nhập khẩu	Đáp ứng nhu cầu tương tự mà doanh nghiệp đang cung cấp, có thể tạo ra giới hạn khả năng sinh lời và khả năng đặt giá cao hơn cho doanh nghiệp	Mức độ ảnh hưởng trung bình	Mức độ ảnh hưởng trung bình
Đối thủ tiềm ẩn	Các doanh nghiệp muốn mở rộng hình thức kinh doanh dựa trên nền tảng tài chính và công nghệ hiện đại	Tạo nên sức ép khiến doanh nghiệp hiện tại cần hoạt động hiệu quả hơn và cạnh tranh với các đối thủ tiềm ẩn	Mức độ ảnh hưởng trung bình	Mức độ ảnh hưởng cao
Nhà cung cấp	Nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào	Tạo sức ép nguyên vật liệu cao, sức ép bán giá cao cho doanh nghiệp	Mức độ ảnh hưởng cao	Mức độ ảnh hưởng cao
Khách hàng	Công ty, nhân viên văn phòng, học sinh & sinh viên, nữ chân bigsize	Có thể tạo sức ép bắt doanh nghiệp bán giá thấp hơn, cũng như đòi hỏi chất lượng dịch vụ cao hơn	Mức độ ảnh hưởng cao	Mức độ ảnh hưởng cao

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

2.2.3. Phân tích môi trường bên trong

2.2.3.1. Sản phẩm chính:

Các dòng sản phẩm chính của công ty:

- Giày cao gót: 3-9cm, gót nhọn, gót trụ.
- Sandal: 3-10cm, gót nhọn, gót trụ, bít mũi, bít gót, hở mũi, hở gót, mũi nhọn, mũi vuông.
- Búp bê: 1-3cm, mũi nhọn, mũi vuông.
- Dép & guốc: 1-8cm, mũi tròn, mũi vuông, bít mũi, hở mũi.

2.2.3.2. Phân tích sản phẩm

a. Đặc trưng của sản phẩm:

Công nghệ sản xuất hiện đại, tốc độ sản xuất nhanh dẫn đến giá thành thấp đây là một trong những yếu tố quan trọng giúp công ty giữ chân và tìm kiếm những khách hàng mới trong tương lai.

Chất lượng sản phẩm là một tiêu chí đặc biệt quan trọng, toàn bộ nguyên liệu sản xuất đầu vào được kiểm tra tỉ mỉ, chọn lọc cẩn thận, hoàn chỉnh đến tay khách hàng.

Sản phẩm được cải tiến liên tục nhằm tạo ra sản phẩm mới đáp ứng kịp thời xu hướng giới trẻ và nhu cầu không ngừng thay đổi của thị trường.

b. Đánh giá sản phẩm trên thị trường

Sản phẩm của Minh Quân được đánh giá khá tốt trên thị trường bằng chứng là hiện tại đã có hơn 82.000 khách hàng trên khắp cả nước sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp. MERLY SHOES đạt doanh thu hơn 9.000 triệu đồng năm 2020. Đến năm 2021 giảm 36% so với năm 2020 vì dịch bệnh covid-19 mà tất cả doanh nghiệp phải chịu ảnh hưởng chung và khởi sắc lại sau trận đại dịch với con số hơn 8.000 triệu đồng, tăng 45% so với năm 2021.

Mã KH	Tên KH	Điện thoại
CO00082707	hoàng thị thảo	0366152115
CO00082706	renhakuryuu7-tiktok	0339121610
CO00082705	Trang-lazada	0918686213
CO00082704	Kim Trúc-lazada	0763211913
CO00082703	Phùng My-lazada	0936789373
CO00082702	Nghĩa-lazada	0589326133
CO00082701	Hồng Hạnh-lazada	0917174671
CO00082700	Chị Mai	0905074703
CO00082699	Như Ý	0927872737
CO00082698	CHỊ THẢO 876	0963344823

Số khách hàng: 82,380

Hình 2.19: Số lượng khách hàng hiện tại của MERLY SHOES

(Nguồn: Phòng Sales)

c. Đánh giá sản phẩm trên thị trường so với đối thủ cạnh tranh

Chất lượng sản phẩm ngang bằng đối thủ nhưng sản phẩm đa dạng size hơn và giá của Minh Quân thấp hơn và chiếc khẩu cao hơn so với đối thủ.

d. Định vị sản phẩm

– Minh Quân định vị sản phẩm theo sản giá. Khi nhắc đến sản phẩm của Minh Quân người tiêu dùng sẽ nghĩ ngay đến sản phẩm chất lượng cao, chiếc khẩu cao, giá thành phù hợp.

– Chiếc khẩu của Minh Quân so với đối thủ cạnh tranh:

- + Thiên Hương Shoes: 10%
- + Hadu: 5%
- + Biti's: 10%
- + Minh Quân: 5 - 20%

2.2.4. Phân tích môi trường vi mô và vĩ mô ảnh hưởng công tác phát triển thị trường của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân

2.2.4.1. Phân tích vi mô

a. Nhà cung cấp:

Công ty Minh Quân đã chọn mua nguyên liệu từ các nhà cung cấp trong nước và thông qua việc này, họ đã đặt ra yêu cầu cao về chất lượng nguyên liệu sản xuất. Điều này đã thúc đẩy những nhà cung cấp này nâng cao chất lượng sản phẩm của họ để đáp ứng các tiêu chuẩn được đề ra. Điều đáng chú ý là, Minh Quân không tạo áp lực không cần thiết lên nhà cung cấp, nhất quán với quy mô và nguồn cung cấp nguyên liệu chất lượng cao của họ. Điều này giúp duy trì sự cạnh tranh công bằng giữa các nhà cung cấp, bao gồm cả các doanh nghiệp nhỏ lẻ, trong môi trường nơi chất lượng sản phẩm được ưu tiên hàng đầu.

b. Khách hàng

Khách hàng của Công ty Minh Quân được chia thành 2 thị trường là bán lẻ (cửa hàng, online) và thị trường giày đồng phục (các công ty, cơ quan, cửa hàng có nhu cầu thay giày đồng phục cho nhân viên, đặt làm giày với số lượng lớn)

Thị trường bán lẻ: Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến sức khỏe đôi chân, sự êm ái thoải mái và size lớn phù hợp với dáng chân, gia tăng nhận thức về các sản phẩm chất lượng, khách hàng có thể so sánh với nhiều thương hiệu cạnh tranh khác trên thị trường như Bitit's, Juno, Thiên Hương,...

Thị trường giày đồng phục: Các cửa hàng, cơ quan nhà nước, công ty có chính sách đồng phục nhân viên,... mua giày dép, đặt sản xuất giày dép. Quá trình quyết định mua và các ảnh hưởng mua khá phức tạp đối với khách hàng công nghiệp.

Nhưng khách hàng Công ty Minh Quân muốn hướng đến nhiều nhất chính là thị trường bán lẻ vì với sự phát triển của công nghệ hiện tại thì việc marketing sản phẩm thông qua mạng internet đã trở nên dễ dàng hơn, nhanh tiếp cận với người tiêu dùng hơn, lượt mua hàng ngày đều đặn làm lợi nhuận luôn tăng ổn định, nếu chăm sóc và phát triển tốt.

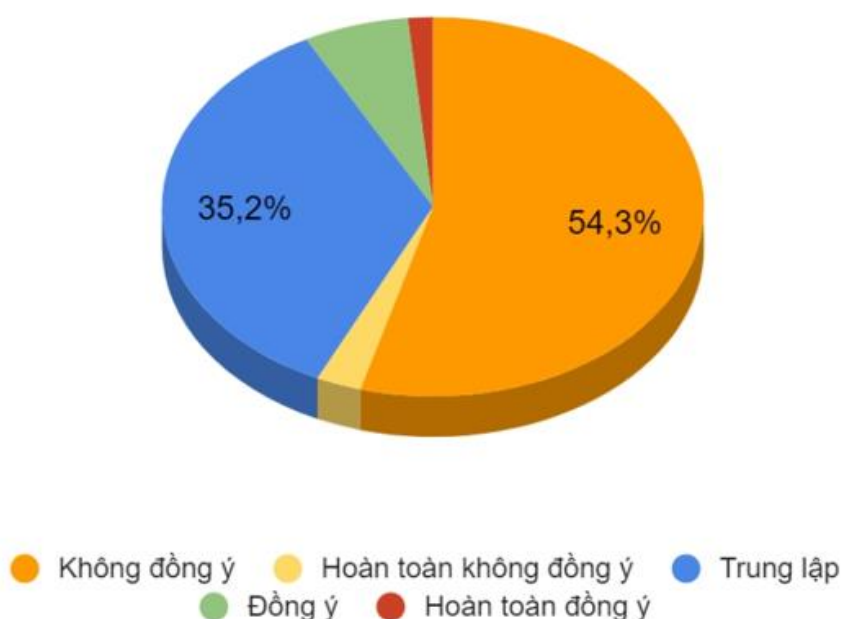
- ❖ Mức độ hài lòng với sản phẩm hiện Công ty Minh Quân của các mẫu được phân bổ như bảng dưới đây:

Bảng 2.3: Cơ cấu mức độ hài lòng chất lượng

Mức độ hài lòng	Số lượng	Phần trăm
Hoàn toàn không hài lòng	10	3,0%
Không hài lòng	9	2,7%
Trung lập	155	34,3%
Hài lòng	192	57,6%
Hoàn toàn hài lòng	8	2,4%
Tổng	334	100%

(Nguồn: Phòng Sales)

Mức độ hài lòng chất lượng sản phẩm



Hình 2.20: Biểu đồ thể hiện mức độ hài lòng chất lượng của khách hàng

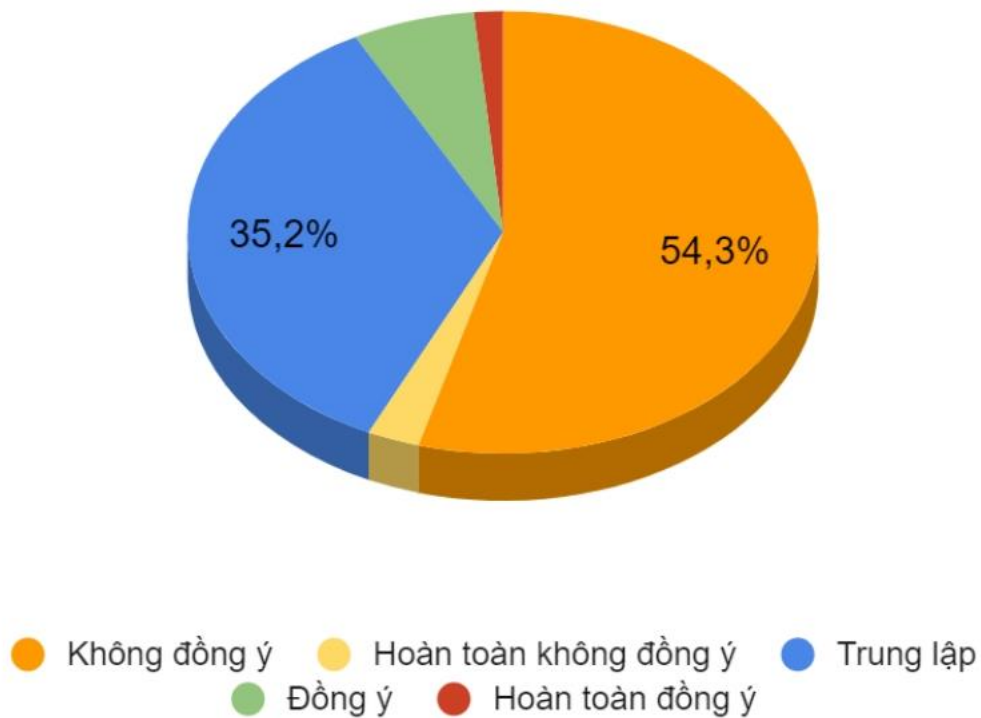
(Nguồn: Phòng Sales)

Kết quả cho thấy số khách hàng đồng ý với chất lượng sản phẩm chiếm 57,6% là cao nhất, cũng nhiều ý kiến trung lập là 34,3% thấp nhất là hoàn toàn không đồng ý và hoàn toàn không đồng ý, điều này nói lên khách hàng vẫn chưa thật sự tin tưởng một cách tuyệt đối về chất lượng, nhưng phần nào cũng cảm thấy an tâm có

thể là do chưa từng có trường hợp xấu xảy ra.

- ❖ Mức độ hài lòng về giá sản phẩm Công ty Minh Quân của các mẫu được phân bổ như bảng dưới đây:

Mức độ hài lòng với giá



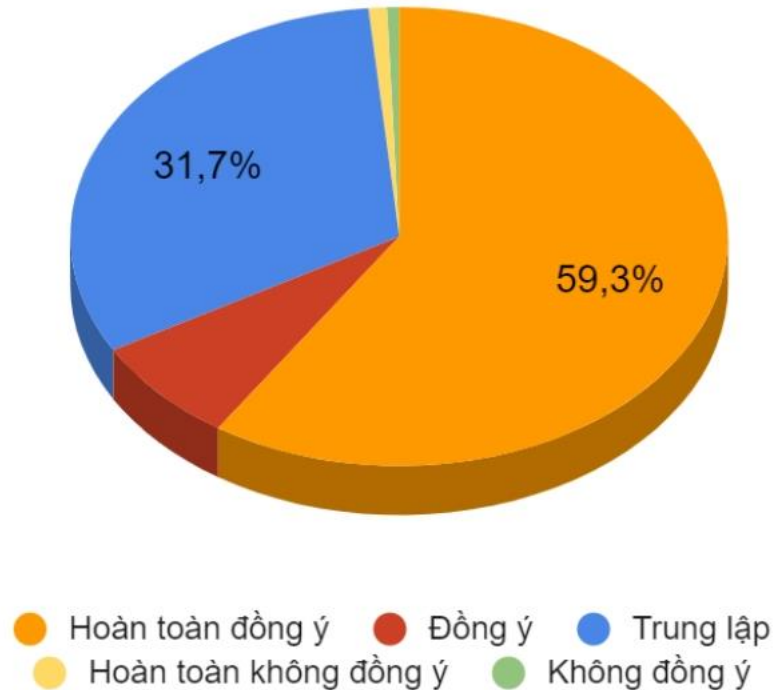
Hình 2.21: Biểu đồ thể hiện mức độ hài lòng về giá sản phẩm

(Nguồn: Phòng Sales)

Kết quả cho thấy số khách hàng không đồng ý với giá của sản phẩm chiếm 54,3% là cao nhất, cũng nhiều ý kiến trung lập là 35,2% thấp nhất là hoàn toàn đồng ý và hoàn toàn không đồng ý, điều này có thể nói lên người mua cảm thấy mức giá chưa phù hợp với sản phẩm, cần phải cải thiện lại mức giá cho phù hợp với túi tiền.

- ❖ Mong muốn cải thiện chất lượng sản phẩm của các mẫu được phân bổ như bảng dưới đây:

Mong muốn cải thiện chất lượng



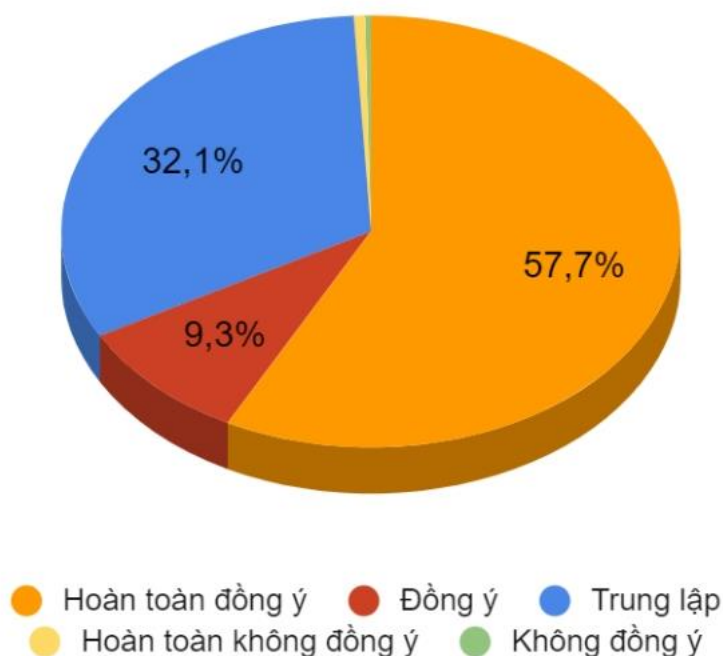
Hình 2.22: Mong muốn cải thiện chất lượng sản phẩm

(Nguồn: Phòng Sales)

Kết quả cho thấy số khách hàng hoàn toàn đồng ý với mong muốn cải thiện sản phẩm chiếm 59,3% là cao nhất, cũng nhiều ý kiến trung lập là 31,7% thấp nhất là hoàn toàn không đồng ý và không đồng ý, điều này nói lên người vẫn chưa thật sự tin tưởng một các tuyệt đối về chất lượng và họ mong muốn chất lượng sản phẩm được cải thiện hơn. Đảm bảo được sự êm ái, thoải mái khi mang.

- ❖ Mong muốn cải thiện giá sản phẩm của các mẫu được phân bổ như bảng dưới đây:

Mong muốn cải thiện giá



Hình 2.23: Mong muốn cải thiện giá sản phẩm

(Nguồn: Phòng Sales)

Theo kết quả chiếm cao nhất 57,7% ý kiến là hoàn toàn đồng ý mong muốn cải thiện giá, đứng thứ hai là trung lập chiếm 32,1%, ý kiến đồng ý xếp thứ ba chiếm 9,3%, thấp nhất có hoàn toàn không đồng ý và không đồng ý, cho thấy được sự quan tâm của khách hàng đến việc cải thiện giá sản phẩm vì giá thành đi đôi với chất lượng, nếu giá sản phẩm được cải thiện đồng nghĩa với việc chất lượng sẽ giảm xuống.

c. Áp lực xã hội

Thông tin sai lệch về hoạt động nhập khẩu nguyên liệu của Minh Quân đã gây ra một số tổn thất đáng kể cho công ty. Điều này không chỉ xảy ra với Minh Quân mà còn là một vấn đề đối diện nhiều doanh nghiệp trong thời gian gần đây. Sự tổn thất này do thông tin không đúng sự thật lan truyền trên các mạng xã hội và tác động rất tiêu cực đến cả doanh nghiệp và người tiêu dùng. Điều này thể hiện

rõ ràng thậm chí một thông tin sai lệch trên mạng xã hội cũng có thể có tác động lớn và nhanh chóng đối với các doanh nghiệp và người tiêu dùng. Vì vậy, việc tạo ra thông tin sai lệch là một hành vi nghiêm trọng và cần phải bị xử lý nghiêm trọng theo luật pháp. Tuy nhiên, để đối phó với những hành vi này và đảm bảo bảo vệ thương hiệu và sản phẩm của họ, các doanh nghiệp cần tham gia hết mình trong cuộc chiến với thông tin sai lệch. Cũng, người tiêu dùng cần trở nên thông thái hơn để có thể phân biệt giữa hàng thật và hàng giả, và không để mình bị lừa dối bởi những thông tin không đúng sự thật. Điều này là cách duy nhất để đảm bảo rằng thông tin sai lệch không thể phát triển và gây hại.

d. Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế trong ngành hàng sản xuất tiêu dùng ngày càng đa dạng và phong phú, nhưng đối với công ty Minh Quân nói riêng và ngành sản xuất, cung cấp giày dép nói chung sản phẩm thay thế không phải là một trở ngại quá lớn đối với công ty vì hiện nay do đặc trưng riêng có của loại hình sản phẩm giày dép nên sản phẩm này chưa có sản phẩm thay thế. Mặt khác hiện nay công ty đang cố gắng tích cực hoàn thiện cơ cấu bộ máy tổ chức, nâng cao chất lượng sản phẩm để phục vụ cho người tiêu dùng một sản phẩm hoàn hảo nhất. Có thể nói rằng nhu cầu về giày dép da hiện nay thực sự phát triển hơn bao giờ hết cùng với sự phát triển của nền kinh tế, mức sống của những người dân được nâng cao xã hội phát triển nhu cầu về giao tiếp tăng nên giày dép ngày càng được coi trọng, nó nhằm phục vụ đòi hỏi thiết yếu và tôn vinh sự sang trọng lịch thiệp trong giao tiếp.

2.2.4.2. Phân tích vĩ mô

a. Kinh tế:

Môi trường kinh tế có vai trò quan trọng trong sự phát triển của thị trường và ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Các yếu tố kinh tế bao gồm tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, cơ cấu thu nhập, và cơ sở hạ tầng kinh tế như hệ thống giao thông và dịch vụ khác.

Thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam vào tháng 11/2020 ước tính đạt khoảng 2.750 USD, tăng gần 35,6 USD so với năm 2019. Mặc dù tăng trưởng

này thấp hơn so với năm 2019, nhưng nó vẫn tạo ra sức mua cao hơn trên thị trường. Điều này dẫn đến nhu cầu và mong muốn khác biệt từ phía người tiêu dùng. Họ có thể đòi hỏi nhiều hơn và sẵn sàng chi tiền cao hơn cho chất lượng, đa dạng, tính tiện lợi, thẩm mỹ, và nhiều yếu tố khác.

Tính cạnh tranh trên thị trường cũng phụ thuộc vào cơ cấu thu nhập và sự phân hóa trong dân chúng. Điều này tạo ra nhiều phân khúc khác biệt trong thị trường.

Tổng sản phẩm trong nước (GDP) quý III/2020 tăng 2,62% so với cùng kỳ năm trước, là mức tăng thấp nhất trong giai đoạn 2011-2020. Sự kiểm soát dịch COVID-19 đã giúp nền kinh tế phục hồi từ dịch bệnh và tăng trưởng trở lại. Tuy nhiên, quý II/2020 có tăng trưởng thấp nhất trong giai đoạn 2011-2020 do ảnh hưởng nặng nề của dịch COVID-19.

Cơ sở hạ tầng kinh tế cũng ảnh hưởng đến thị trường và sức mua. Nếu cơ sở hạ tầng yếu kém làm tăng chi phí sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, sản phẩm sẽ trở nên đắt đỏ và ít cạnh tranh hơn trên thị trường. Sự phát triển của cơ sở hạ tầng sẽ làm cho sản phẩm dễ tiếp cận hơn và giảm giá thành.

Nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp tham gia thị trường, tạo ra một môi trường cạnh tranh mạnh mẽ. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải nâng cao năng lực cạnh tranh và hoạt động hiệu quả. Ngành giày dép, là một sản phẩm thiết yếu trong cuộc sống hàng ngày, tiếp tục phát triển với sự gia tăng trong nhu cầu và công nghệ hiện đại.

b. Pháp luật

Nhà nước đã thúc đẩy chính sách khuyến khích mọi phần tử kinh tế và doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực, theo quy định của pháp luật. Điều này đã tạo ra một môi trường cạnh tranh mạnh mẽ hơn trên thị trường, buộc các doanh nghiệp phải không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của họ.

Có thể thấy rằng giày dép là một trong những sản phẩm không thể thiếu trong cuộc sống hàng ngày của mọi người, đáp ứng nhu cầu cơ bản của xã hội. Chính vì vậy, ngành sản xuất này nhận được sự quan tâm đặc biệt từ phía Nhà

nước thông qua các chính sách ưu đãi. Điều này bao gồm các ưu đãi liên quan đến thuế đất, thuế thu nhập doanh nghiệp, và thuế nhập khẩu máy móc thiết bị, được quy định trong Luật khuyến khích đầu tư trong nước.

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, Quốc hội đã ban hành và cải thiện các luật và quy định liên quan đến thương mại, doanh nghiệp, đầu tư, và thuế để thúc đẩy quá trình cải cách kinh tế ở Việt Nam. Hệ thống pháp luật ổn định và minh bạch là cơ sở để đảm bảo sự công bằng và thuận lợi cho các doanh nghiệp tham gia cạnh tranh.

Các yếu tố chính trị và pháp luật đóng vai trò quan trọng đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Điều này bao gồm các luật, quy định, và chính sách của Nhà nước, cũng như tổ chức và bộ máy quản lý chính phủ. Một hệ thống pháp luật ổn định, rõ ràng và công bằng là quan trọng để đảm bảo sự cạnh tranh hiệu quả và công bằng giữa các doanh nghiệp.

Ví dụ, các luật thuế và thuế xuất nhập khẩu đóng một vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến sự cạnh tranh của các doanh nghiệp và sản phẩm trên thị trường. Chúng đảm bảo tính công bằng giữa các doanh nghiệp trong nước và ngoài nước và có thể thúc đẩy sản phẩm trong nước trở nên cạnh tranh hơn.

c. Văn hóa – xã hội

Đối với Việt Nam và tất cả mọi người trên thế giới, việc sử dụng giày dép hàng ngày là điều hết sức bình thường và cần thiết. Với sự tiếp cận các nguồn thông tin trở nên dễ dàng, qua loa đài, báo chí, tivi, tranh ảnh, băng rôn... khiến con người càng cảm thấy có nhu cầu ngày càng cao đối với việc chăm sóc và thoải mái bản thân. Một trong những đặc điểm trong quan niệm của người Việt là thường dùng những gì mà mình cảm thấy yên tâm tin tưởng và ít khi thay đổi. Vì thế công ty Minh quân phải tạo được niềm tin về uy tín chất lượng thì rất dễ khiến khách hàng trung thành sử dụng với sản phẩm của Công ty. Một điều thú vị nữa cũng không kém phần trong quan điểm của người Á Đông, việc tôn vinh hình ảnh quốc gia thông qua thương hiệu mạnh trước các dòng sản phẩm của nước ngoài cũng có một ý nghĩa đối với người tiêu dùng truyền thống.

d. Công nghệ

Đây là yếu tố tạo ra nhiều cơ hội và cũng tồn tại nhiều thách thức buộc doanh nghiệp phải tìm hiểu kỹ. Là một trong những yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất nên đây là yếu tố quan trọng quyết định việc sản xuất của doanh nghiệp có hiệu quả hay không.

Sự tiến bộ của công nghệ đang có một tác động to lớn đối với Minh Quân và thị trường sản phẩm của họ. Công nghệ ngày càng phát triển đã mở ra nhiều cơ hội sáng tạo, giúp họ thiết kế và sản xuất nhiều sản phẩm mới và đa dạng, từ đó tạo dấu ấn cho thương hiệu của mình.

Ngoài ra, sự phát triển trong lĩnh vực khoa học và công nghệ cũng ảnh hưởng đến việc quảng cáo sản phẩm và cách thông tin về sản phẩm được truyền tải. Các tiến bộ trong lĩnh vực này đã giúp đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về chất lượng và số lượng sản phẩm từ phía người tiêu dùng. Đồng thời, khoa học và công nghệ đã tạo ra lực lượng sản xuất mới, hiệu quả hơn, giúp giảm thời gian sản xuất và nâng cao hiệu suất sản xuất.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp như Minh Quân cũng cần cẩn trọng để không đầu tư quá nhiều vào chi phí quảng cáo, dẫn đến tăng giá thành của sản phẩm và có thể gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Một thách thức khác là sản phẩm sử dụng nhiều yếu tố khoa học và công nghệ thường khó duy trì cuộc sống lâu dài vì đòi hỏi sự tiếp tục của người tiêu dùng và kỹ thuật cao. Điều này có thể dẫn đến sự lạc hậu về công nghệ của sản phẩm trên thị trường. Vì vậy, thách thức lớn là phải không ngừng thay đổi công nghệ sản xuất để duy trì sự cạnh tranh và đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Đối với các tổ chức thực hiện nghiên cứu khoa học và áp dụng các tiến bộ trong khoa học và công nghệ, họ có thể cung cấp cho các doanh nghiệp các thông tin quý báu về cách chế biến sản phẩm để phù hợp với khẩu vị đa dạng của người tiêu dùng. Điều này có thể thúc đẩy sự hiểu biết nhanh hơn về thị trường thông qua việc tư vấn về chính sách khoa học và công nghệ.

2.2.5. Phân tích thực trạng bán hàng

2.2.5.1. Đội ngũ bán hàng

❖ Số lượng:

Tính đến hiện nay, số lượng nhân viên bán hàng của bộ phận kinh doanh của Công ty là 40 người. Trong đó bao gồm quản lý, đại diện bán hàng và nhân viên cửa hàng.

Năm 2020 số lượng nhân viên bán hàng của bộ phận kinh doanh là 21 nhân viên.

Năm 2021 là 26 nhân viên tăng 5 nhân viên (tương đương 19%) so với năm 2020.

Năm 2022 là 40 nhân viên tăng 14 nhân viên (tương đương 48%) so với năm 2021.

Thấy được trong năm 2020 đến năm 2022 số lượng nhân viên bán hàng tăng khá nhiều, điều này chứng tỏ Công ty mở rộng thêm một số mặt hàng kinh doanh và nhu cầu mở rộng thị trường càng cao vì thế lực lượng bán hàng của Công ty nhờ thế mà cũng tăng lên về số lượng.

❖ Chất lượng:

Bảng 2.4: Chất lượng nhân viên bán hàng

Trình độ	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Trên Đại học	1	5	1	4	4	10
Đại học, Cao đẳng	11	52	17	65	23	57
Trung cấp	9	43	8	31	13	33
Tổng cộng	21	100	26	100	40	100

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

Sự gia tăng này là do Công ty Minh Quân mở rộng hoạt động kinh doanh thông qua hoạt động tăng chủng loại và mở rộng phân phối. Trước đây chỉ chuyên về các sản phẩm giày cao gót và búp bê. Nhưng gần đây, bên cạnh các nhóm sản phẩm trên Minh Quân cũng sản xuất thêm sản phẩm như dép, sandal,... Lực lượng bán hàng ban đầu không đủ khả năng đáp ứng hết nhu cầu của công việc nên phải tuyển dụng thêm nên lực lượng nhân viên bán hàng của Công ty tăng về số lượng.

Nhìn chung, về trình độ chuyên môn của lực lượng bán hàng của bộ phận

kinh doanh của Công ty chủ yếu là trình độ Đại học, Cao đẳng. Tuy nhiên, cơ cấu nhân viên của Công ty đang thay đổi theo chiều hướng tích cực hơn là tăng nhiều nhân viên có trình độ Đại học và giảm nhân viên có trình độ Trung cấp, điều này sẽ tạo điều kiện cho Công ty phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh hơn nữa.

❖ Cơ cấu tuổi:

Nhìn chung, cơ cấu tuổi của lực lượng bán hàng trong Công ty là hợp lý. Những người có độ tuổi trên 40 chiếm 10% đa phần là các cán bộ quản lý có kinh nghiệm, có uy tín được sự tin tưởng của mọi người. Lực lượng bán hàng chính của Công ty đa phần là những người trẻ tuổi, có tình trạng thể lực và trí lực tốt, có khả năng hoàn thành tốt nhiệm vụ, mục tiêu được đề ra từ Công ty. Đây cũng là thuận nhưng cũng gây ra nhiều thách thức đối với Công ty.

2.2.5.2. Quy trình bán hàng

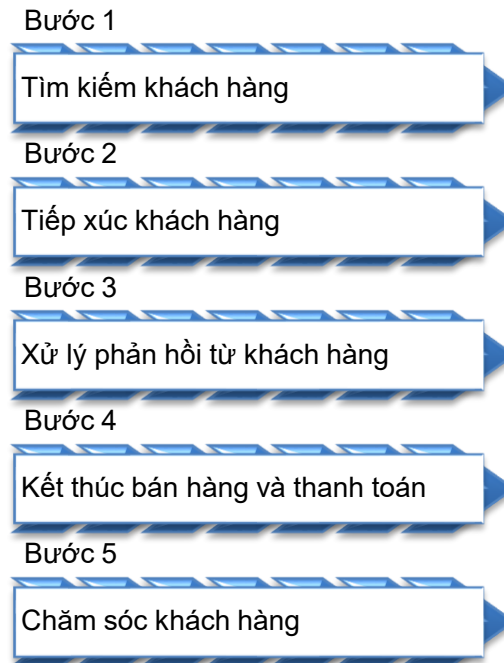
Để bán hàng hiệu quả trong thời buổi cạnh tranh hiện nay, khách hàng có vô số sự lựa chọn nhà cung cấp vừa ý, đối với người bán hàng nhiều kinh nghiệm trong nghề thì việc nắm rõ quy trình bán hàng là điều vô cùng quan trọng trong thời gian mới bắt đầu công việc. Việc vận hành quy trình bán hàng một cách trơn tru, bài bản sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được rất nhiều thời gian và nhanh chóng ghi điểm trong lòng khách hàng.

Dưới đây, chúng ta sẽ xem xét quy trình quản trị bán hàng tại Công ty TNHH Thương Mại Xuất Nhập Khẩu Minh Quân. Một quy trình quản trị bán hàng hiệu quả không chỉ đặt lên sự xuất sắc trong một số công đoạn cụ thể, mà cần phải thực hiện một cách xuất sắc tại tất cả các khâu và duy trì sự xuất sắc này thường xuyên. Sự thành công trong hoạt động quản trị bán hàng là một phần quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu và kế hoạch của Công ty, đặc biệt là trong lĩnh vực thương mại.

Hiện nay, khoa học về quản trị bán hàng đang phát triển liên tục với nhiều phương thức và kỹ thuật mới, giúp cải thiện hiệu suất. Vì vậy, để thành công trong lĩnh vực bán hàng, mỗi doanh nghiệp phải duy trì tinh thần đổi mới và không ngừng

hoàn thiện quy trình và phương pháp bán hàng của họ để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng và tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Bảng 2.5: Sơ đồ quy trình bán hàng của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân



(Nguồn: phòng Marketing)

Bước 1: Tìm kiếm khách hàng:

Thiết lập một danh sách khách hàng tiềm năng, đồng thời loại bỏ những khách hàng không phù hợp hoặc không có triển vọng.

Tận dụng tất cả các nguồn khách hàng có được như khách hàng hiện có, do nhân viên tìm kiếm (từ mối quan hệ của nhân viên), từ đối thủ, khách hàng, trên báo chí để thu thập thông tin của khách hàng.

Tìm kiếm khách hàng tiềm năng là một trong những quy trình bán hàng quan trọng. Thông qua các phương tiện truyền thông như báo chí, website, trang mạng xã hội, những buổi hội thảo, sự kiện về thời trang giày dép.

Bước 2: Tiếp xúc khách hàng:

Tại bước này nhân viên bán hàng của công ty mới biết được nhu cầu của khách hàng và đánh giá được khách hàng. Để tiếp cận được khách hàng, bạn cần tìm hiểu

đầy đủ thông tin về đối tượng, mục tiêu của cuộc trao đổi và thuyết phục họ dựa trên đặc điểm tính cách và nhu cầu chủ yếu của họ.

Bước 3: Xử lý phản hồi từ khách hàng:

Khi khách hàng có nhu cầu liên hệ lại với công ty, thì nhân viên chịu trách nhiệm liên hệ lại trực tiếp với khách hàng. Bởi khi liên hệ trực tiếp với khách hàng thì khách hàng sẽ cảm thấy được quan tâm, gây được thiện cảm là một yếu tố quan trọng để xây dựng mối quan hệ tốt, tạo sự tin tưởng và thúc đẩy sự phát triển kinh doanh của công ty. Sự chu đáo, chuyên nghiệp và tận tâm trong việc tiếp xúc này đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và phát triển mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Khách hàng sẽ sử dụng sản phẩm/dịch vụ của công ty trong những lần tiếp theo và giới thiệu sản phẩm/dịch vụ của công ty tới những khách hàng tiềm năng khác.

Bước 4: Kết thúc bán hàng và thanh toán:

Nhân viên phải kiểm tra xem hợp đồng đã được đúng và hoàn chỉnh hay chưa. Điều này bao gồm việc xác minh các điều khoản, điều kiện và các thông tin chính xác trong hợp đồng. Nhân viên bán hàng phải đảm bảo rằng không có sự sai sót nào trong quá trình ký kết hợp đồng.

Sau khi xác nhận hợp đồng đã chính xác, nhân viên bán hàng sẽ tiến hành triển khai hợp đồng. Điều này bao gồm việc thực hiện các cam kết và các dịch vụ được ghi trong hợp đồng. Nhân viên bán hàng cần phối hợp chặt chẽ với các bộ phận nội bộ khác để đảm bảo rằng hợp đồng được thực hiện đúng và đạt được hiệu quả như đã cam kết với khách hàng.

Tiếp theo, nhân viên kinh doanh sẽ hướng dẫn khách hàng về quy trình thanh toán theo quy định của công ty và hợp đồng đã ký kết. Việc này đòi hỏi nhân viên phải có kiến thức rõ về các quy định thanh toán và quy trình nộp tiền. Họ cần cung cấp hướng dẫn chi tiết và giải đáp mọi thắc mắc từ khách hàng để đảm bảo quá trình thanh toán diễn ra thuận lợi và đúng hẹn.

Trong quá trình thực hiện các bước này, nhân viên bán hàng phải hành động nhanh chóng và tỉ mỉ để đề phòng các tình huống khách hàng có thể thay đổi ý. Họ cần đảm bảo rằng các thủ tục thanh toán được thực hiện đúng quy trình và đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng.

Bước 5: Chăm sóc khách hàng

Dịch vụ hậu mãi là các hoạt động sau bán hàng để xử lý các vấn đề phát sinh liên quan đến sản phẩm, qua đó đảm bảo sự hài lòng của khách hàng trong việc tiêu dùng sản phẩm. Các dịch vụ hậu mãi của công ty tập trung ở một số điểm sau đây bao gồm: việc thăm hỏi ý kiến khi khách hàng sử dụng sản phẩm bên công ty.

Việc bạn quan tâm, chia sẻ với khách hàng những vấn đề của họ sau khi mua hàng sẽ tạo cho khách hàng cảm giác doanh nghiệp luôn nỗ lực tạo ra những sản phẩm chất lượng để mang đến cho khách hàng chứ không phải đơn thuần là lợi nhuận.

Hoạt động này sẽ làm cho công ty có một lượng lớn khách hàng trung thành và nhận được những phản hồi tích cực. Chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp và hiệu quả mang về cho công ty niềm tin bền vững và lâu dài từ phía khách hàng...

2.2.5.3. Chính sách bán hàng

❖ Tác động đến nhà phân phối

Chính sách bán chịu: Bán chịu là một phần không thể thiếu trong bán hàng đặc biệt là hàng hóa thực phẩm. Với chính sách này Công ty chưa có một chính sách chung mà được thực hiện tùy vào đối tượng khách hàng và thỏa thuận khi chào hàng giữa nhân viên và khách hàng. Đối với khách hàng nhỏ, lẻ, ít thông tin cũng không rõ ràng về cơ sở hay địa điểm kinh doanh thì Công ty thường thu tiền ngay khi giao hàng. Đối với những khách hàng cũ làm ăn lâu năm, uy tín đặc biệt là khách hàng lớn thì việc thu tiền có thể kéo dài tuy nhiên không quá hai tháng kể từ khi giao hàng.

Ngoài ra tùy vào những thỏa thuận khác khi chào hàng với khách hàng thì chính sách này lại phụ thuộc vào những gì đạt được giữa hai bên.

Xây dựng và giữ gìn mối quan hệ đoàn kết, ổn định, lâu dài và cùng có lợi trên cơ sở truyền thống kinh doanh đáng tin cậy, đảm bảo chất lượng hàng hóa và tôn trọng khách hàng.

Hỗ trợ để nâng cao chất lượng kinh doanh nhằm thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng.

❖ Tác động đến khách hàng

Chính sách giảm giá: Việc giảm giá được công ty thực hiện trong những trường hợp sau: Những khách hàng mua với số lượng lớn hoặc giảm theo chính sách hạng thành viên (khách mua lần đầu tặng voucher NewMerly 20.000đ cho đơn đầu tiên, khách đã mua được từ 0đ – dưới 3.000.000đ là Member và Silver sẽ được giảm thêm 5% (tối đa 20.000đ) khi mua, khách hàng mua được từ 3.000.000đ - 6.000.000đ là Gold giảm 10% trên tổng đơn, khách đã mua đơn từ 6.000.000đ là Diamond sẽ được giảm 15% trên tổng đơn, khách đã mua được 12.000.000đ là Platinum sẽ được giảm 20% trên tổng đơn). Thông thường mức giảm giá, chiết khấu dao động từ 5% - 20% trên giá bán (giá có VAT). Ngoài ra những trường hợp hàng bán bị trả lại mà lỗi thuộc về công ty thì công ty cũng có chính sách giảm giá tùy theo mức độ thiệt hại và khả năng sửa chữa gia công lại.

Chính sách tích điểm: Tất cả các sản phẩm mang thương hiệu Merly được bán với giá không sale quá 30% đều được tích điểm 5% trên tổng đơn, điểm tích được sẽ được cộng dồn, khách hàng có thể dùng điểm để đổi voucher giảm giá với hạn mức 30.000đ, 50.000đ, 100.000đ, 200.000đ, giảm trực tiếp vào đơn mua. 1đ sẽ tương ứng là 1.000đ.

Lấy sức khỏe người tiêu dùng, chất lượng sản phẩm, uy tín làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Luôn cố gắng đáp ứng các nhu cầu của khách hàng với chất lượng tốt nhất. Cởi mở, thân thiện, cầu thị và trân trọng.

Nỗ lực cao nhất để mang đến cho quý khách hàng những sản phẩm mới, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống cho khách hàng.

❖ Tác động đến đội ngũ bán hàng

Chế độ lương, thưởng tốt giúp Minh Quân luôn trong tình trạng ổn định

nhân sự.

Khả năng quản lý tốt các vật tư giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí bảo quản vật tư.

Sống Sạch chú trọng phát triển con người và định hướng trở thành một doanh nghiệp có môi trường làm việc mà tại đó nhân viên có thể phát huy tốt nhất khả năng.

2.2.5.4. Chăm sóc khách hàng

Chăm sóc khách hàng: Sản phẩm của Công ty chủ yếu là các loại giày dép có nhiều size từ 35-42 với form dáng mỗi loại khác nhau nên sẽ có hỗ trợ đổi size hoặc đổi mẫu trong vòng 30 ngày kể từ ngày nhận hàng và giày phải còn mới chưa có dấu hiệu đã mang đi, có bảo hành keo đế trong vòng 1 năm. Do đó việc chăm sóc khách hàng sẽ được thực hiện một cách thường xuyên, phần lớn những việc chăm sóc khách hàng được thực hiện thông qua nhân viên bán hàng như: Tư vấn khách hàng chọn giày phù hợp với phong cách, công việc, dáng chân, hỗ trợ tổ chức sự kiện, giao hàng tận nơi,...

2.2.6. Phân tích doanh số và doanh thu

2.2.6.1. Tình hình cung cấp giày nữ bigsize tại TPHCM của công ty TNHH TM XNK QUỐC TẾ MINH QUÂN từ năm 2020 đến năm 2022

Bảng 2.6: Số liệu bán hàng trong năm 2020

Đơn vị tính: VNĐ

Khu vực	Nhân viên	Nhóm	Chỉ tiêu	Tổng doanh thu	Đạt (%)	Ghi chú
Tp. Hồ Chí Minh và Tp.	Trần Hà My	Trực tiếp	1.300.000.000	1.301.324.120	100%	
	Nguyễn Ngọc Tuyên	Trực tiếp	1.000.000.000	1.010.235.020	101%	

Buôn Ma Thuột	Nguyễn Hữu Nguyên	Trực tiếp	1.000.000.000	954.320.100	95.4%	
	Lê Quang Anh	Online	1.000.000.000	950.120.040	95%	
	Ngô Hoàng Long	Online	1.000.000.000	780.160.980	78%	
	Đoàn Thị Vân Anh	Online	1.300.000.000	1.400.000.000	110%	
	Đỗ Hoàng Anh	Giám đốc bán hàng		2.901.068.670		

(Nguồn: Phòng kế toán tổng hợp)

Bảng 2.7: Số liệu bán hàng trong năm 2021

Đơn vị tính: VND

Khu vực	Nhân viên	Nhóm	Chỉ tiêu	Tổng doanh thu	Đạt (%)	Ghi chú
Tp. Hồ Chí Minh và Tp. Buôn	Trần Hà My	Trực tiếp	1.000.000.000	871.970.090	87%	
	Nguyễn Ngọc Tuyền	Trực tiếp	800.000.000	401.457.000	50%	
	Nguyễn Hữu Nguyên	Trực tiếp	800.000.000	613.090.380	77%	

Ma Thuật	Lê Quang Anh	Online	800.000.000	588.020.640	73.5%	
	Ngô Hoàng Long	Online	800.000.000	593.070.050	74%	
	Đoàn Thị Vân Anh	Online	1.000.000.000	800.989.100	80%	
	Đỗ Hoàng Anh	Giám đốc bán hàng		2.117.210.050		

(Nguồn: Phòng kế toán tổng hợp)

Bảng 2.8: Số liệu bán hàng trong năm 2022

Đơn vị tính: VNĐ

Khu vực	Nhân viên	Nhóm	Chỉ tiêu	Tổng doanh thu	Đạt (%)	Ghi chú
Tp. Hồ Chí Minh và Tp. Buôn Ma Thuật	Trần Hà My	Trực tiếp	1.100.000.000	1.201.450.210	109%	
	Nguyễn Ngọc Tuyền	Trực tiếp	900.000.000	901.310.530	100%	
	Nguyễn Hữu Nguyên	Trực tiếp	900.000.000	878.362.310	97.5%	
	Lê Quang Anh	Online	900.000.000	890.569.240	98.9%	

	Ngô Hoàng Long	Online	900.000.000	900.796.889	100%	
	Đoàn Thị Vân Anh	Online	1.100.000.000	1.118.975.578	101%	
	Đỗ Hoàng Anh	Giám đốc bán hàng		2.801.670.290		

(Nguồn: Phòng kế toán tổng hợp)

Trong vòng 3 năm từ 2020 đến 2022, các cá nhân bán hàng trong Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân đã nỗ lực không ngừng để đạt các chỉ tiêu doanh số đã đề ra trước đó. Tuy nhiên, như hầu hết các doanh nghiệp khác, Công ty Minh Quân cũng không tránh khỏi ảnh hưởng tiêu cực từ đại dịch Covid-19, một biến cố chưa từng có trong lịch sử. Với việc dịch bùng phát và lan rộng, hàng triệu người trên toàn cầu và ở Việt Nam đã phải chịu những ảnh hưởng nghiêm trọng.

Tuy khó khăn, nhưng Công ty Minh Quân vẫn đạt được một kết quả đáng mơ ước trong năm 2021, mặc dù tiền độ tăng trưởng đã giảm sút. Đây là một thành tựu đáng tự hào không chỉ đối với Công ty Minh Quân mà còn với nhiều doanh nghiệp khác trên toàn quốc. Dù phải đối mặt với những thách thức vượt qua sức tưởng tượng, nhóm bán hàng đã không ngừng nỗ lực để duy trì và phát triển doanh thu trong bối cảnh khó khăn.

Sự thành công này là kết quả của sự đoàn kết và sự cống hiến của toàn bộ nhân viên trong Công ty Minh Quân. Được hỗ trợ bởi tinh thần chính nghĩa và lòng trách nhiệm, nhóm bán hàng đã tìm ra các giải pháp sáng tạo và linh hoạt để thích ứng với tình hình thị trường khó khăn. Họ đã tìm cách tăng cường quan hệ với khách hàng, tìm kiếm các kênh tiếp thị mới, và đổi mới quy trình kinh doanh để đáp ứng nhu cầu thay đổi của khách hàng trong thời gian khó khăn này.

Sự ổn định và sự kiên nhẫn của nhóm bán hàng đã giúp Công ty Minh Quân

vượt qua thử thách và tiếp tục phát triển trong một môi trường kinh doanh không chắc chắn. Qua đó, Công ty đã tạo được lòng tin và sự tín nhiệm từ phía khách hàng và đối tác, góp phần tạo nên một sự khác biệt và định vị riêng biệt trên thị trường.

Sự thành công trong giai đoạn khó khăn này đã củng cố sự quan trọng của sự sáng tạo, sự kiên nhẫn và tầm nhìn chiến lược trong hoạt động kinh doanh của Công ty Minh Quân. Đây cũng là một bài học quý giá cho tất cả mọi người về khả năng vượt qua khó khăn và tận dụng cơ hội trong thời gian khó khăn.

Trong tương lai, Công ty Minh Quân sẽ tiếp tục tăng cường sự đoàn kết và tinh thần sáng tạo của toàn bộ nhân viên. Chúng tôi cam kết không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ và sản phẩm, duy trì chữ Tín và sáng tạo như những giá trị cốt lõi của doanh nghiệp chúng tôi. Với lòng quyết tâm và sự hỗ trợ từ khách hàng và đối tác, chúng tôi tự tin sẽ vượt qua mọi thử thách và tiếp tục phát triển bền vững trong tương lai.

Bảng 2.9: Tổng hợp kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân giai đoạn 2020-2022

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2021/2020		2022/2021	
				Tuyệt đối	Tương đối (%)	Tuyệt đối	Tương đối (%)
Doanh thu	9,297	5,986	8,693	-3,311	-36%	2.707	45%
Chi phí	7,345	4,789	6,520	-2,556	-35%	1.731	36%
Lợi nhuận	1,952	1,197	2,173	-755	-39%	976	82%

(Nguồn: Phòng kế toán tổng hợp)

Nhận xét:

❖ Về doanh thu:

– Doanh thu năm 2021 so với doanh thu năm 2020: Sang năm 2021 giảm từ 9,297 triệu đồng (năm 2020) xuống 5,986 triệu đồng (năm 2021), tương đương giảm 36%.

– Doanh thu năm 2022 so với doanh thu năm 2021: Sang năm 2021 tăng mạnh từ 5,986 triệu đồng (năm 2021) lên 8,693 triệu đồng (năm 2022), tương đương tăng 45%.

❖ Về chi phí:

– Năm 2021, chi phí giảm từ 7,345 triệu đồng xuống 4,789 triệu đồng (giảm 2,556 triệu đồng so với năm 2020, tương đương 35%).

– Năm 2022, chi phí tăng từ 4,789 triệu đồng lên 6,520 triệu đồng (1,731 triệu đồng so với năm 2021, tương đương 36%).

❖ Về lợi nhuận:

– Lợi nhuận năm 2021 giảm so với năm 2020 là 755 triệu đồng (tương đương 39%).

– Lợi nhuận năm 2022 tăng so với năm 2021 là 976 triệu đồng (tương đương 82%).

Trong một năm khó khăn như 2021, công ty đã ghi nhận một sự tăng giảm trong doanh thu, chi phí và lợi nhuận. Mặc dù lợi nhuận không đạt mức cao nhưng vẫn được xem là một thành tích đáng chú ý trong bối cảnh đại dịch. Thành công này có được nhờ vào việc công ty tập trung cao vào chất lượng sản phẩm, giá cả cạnh tranh và sự chăm sóc khách hàng tận tâm. Điều này đã làm cho khách hàng hài lòng và tin tưởng vào dịch vụ của công ty.

Để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng, công ty đã đầu tư vào việc mở rộng dịch vụ vận chuyển hàng hóa. Điều này đòi hỏi công ty phải đầu tư thêm vào xe tải và các thiết bị cần thiết. Mặc dù chi phí vận chuyển đã tăng, nhưng đồng thời cũng đã tạo ra một nguồn thu lợi nhuận mới. Tuy nhiên, công ty cũng đã tìm cách cắt giảm chi phí trong mọi khía cạnh để đảm bảo sự cân đối giữa doanh thu và lợi nhuận.

Với tinh thần tận tâm với chất lượng, giá trị và khách hàng, công ty đã vượt qua những thách thức của thời điểm khó khăn này và tiếp tục phát triển. Sự tăng trưởng trong lợi nhuận là một động lực lớn để công ty tiếp tục nỗ lực và cung cấp những sản phẩm và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

2.2.7. Phân tích năng lực cạnh tranh

2.2.7.1. Chuỗi giá trị của công ty

Hoạt động hỗ trợ:

- Đầu vào: Nguyên liệu chủ yếu cho các sản phẩm của doanh nghiệp là Da, vải, đế giày, phụ liệu trang trí và nguyên liệu phụ trợ,...các nguyên liệu này đều được mua lại từ các đối tác trong nước với giá thành tương đối.
- Phát triển công nghệ: Sản phẩm được sản xuất theo công nghệ hiện đại, sẵn sàng cho công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, hộp đựng được in logo công ty với họa tiết 3D đẹp mắt.
- Quản lý nguồn nhân lực bao gồm các công tác:
 - + Tuyển dụng: Tuyển nhân viên phù hợp cho từng vị trí nhằm tuyển đúng người đúng việc tăng chất lượng công việc.
 - + Đào tạo nhân viên văn phòng và huấn luyện kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên xưởng sản xuất.
 - + Tạo tiền đề phát triển cho nhân viên có năng lực.
 - + Chính sách lương, thưởng, đãi ngộ cho nhân viên tốt nhằm giữ chân nhân viên phù hợp để giúp thiết kế, xây dựng và tiếp thị sản phẩm.
- Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp: Đáp ứng tốt cho việc sản xuất, hệ thống thông tin ổn định, khách hàng có thể cập nhật thông tin nhanh.

Hoạt động chủ yếu:

- Hậu cần đầu vào: Nguyên vật liệu nhập vào, lưu trữ ở kho sau đó sẽ được phân phối trong quá trình sản xuất ra thành phẩm.
- Chi phí đầu vào lao động, vốn đầu tư, trang thiết bị được tính toán kỹ lưỡng để đảm bảo giá đầu ra của sản phẩm hợp lý nhất có thể.

- Sản xuất: Nguyên vật liệu sau khi được phân phối xuống xưởng sẽ được chế tạo thành thành phẩm.
- Hậu cần đầu ra: Sản phẩm sau khi đã được kiểm tra và đánh giá phù hợp với chuẩn đầu ra sẽ được đưa đến tay khách hàng.
- Tiếp thị bán hàng:
 - + Hệ thống phân phối rộng rãi trên toàn thành phố.
 - + Đội ngũ tiếp thị có kinh nghiệm, hỗ trợ nhân viên bán hàng trực tiếp
- Dịch vụ khách hàng:
 - + Dịch vụ giao hàng tận nơi, miễn phí khi đơn từ 300.000đ trở lên.
 - + Đổi size, đổi mẫu khi khách hàng không vừa í trong vòng 30 ngày, kể từ ngày giao hàng.
 - + Bảo hành keo, đế trong vòng 1 năm.
 - + Ưu đãi vào các ngày lễ lớn, Vipday ngày 15, 25 hàng tháng, sinh nhật khách hàng theo hạng thành viên.

2.2.7.2. Nguồn lực hiện có của công ty

- Đội ngũ có trình độ cao, quản lý thông minh, linh hoạt.
- Nguồn nhân sự dồi dào ở địa phương.
- Công ty có những nhân viên làm việc với năng suất cao.
- Cơ sở vật chất tiện nghi, đầy đủ và hiện đại.

2.2.7.3. Khả năng kiểm soát nguồn lực của công ty

- Chế độ lương, thưởng tốt giúp Minh Quân luôn trong tình trạng ổn định nhân sự.
- Khả năng quản lý tốt các vật tư giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí bảo quản vật tư.

2.2.7.4. Điểm yếu/ rào cản và điểm mạnh của công ty

Bảng 2.10: Bảng phân tích điểm yếu/ điểm mạnh Sản phẩm Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân

	Ưu điểm	Nhược điểm
Sản phẩm	<ul style="list-style-type: none"> - Size đa dạng từ 35-42,43 - Chất lượng sản phẩm tốt, đáng tin cậy. - Sản phẩm phong phú, đa dạng từ màu sắc đến kiểu dáng, độ cao. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nhiều sản phẩm thay thế - Sản phẩm chưa có nhiều khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.
Giá	<ul style="list-style-type: none"> - Giá đầu ra thấp, chiếc khẩu cao hơn so với đối thủ 	
Thị phần	<ul style="list-style-type: none"> - Khách hàng chủ yếu là các công ty có chế độ đồng phục cho nhân viên, ký hợp đồng lâu dài, trung thành. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thị phần chưa nhiều.
Nguồn lực	<ul style="list-style-type: none"> - Nguồn nhân lực có kinh nghiệm chuyên môn cao. - Có sự rót vốn đầu tư của nhiều cổ đông đảm bảo duy trì được kinh phí hoạt động cho doanh nghiệp. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nguồn lực còn hạn chế chưa thể mở rộng doanh nghiệp ra các tỉnh thành.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

2.2.7.5. Những yếu tố giúp Minh Quân thành công trong quá khứ

- Đội ngũ nhân lực trình độ chuyên môn cao, được đào tạo thêm trong quá trình làm việc.
 - Nguyên liệu đầu vào phù hợp
 - Công nghệ sản xuất tiên tiến
 - Khách hàng trung thành
- ➔ Và những yếu tố này cũng sẽ giúp Minh Quân thành công trong tương lai.

2.2.7.6. Những ưu thế đặc biệt nào mà các công ty khác khó bắt chước/ độc đáo?

Tính đến thời điểm hiện tại, về sản phẩm công ty không có nhiều khác biệt quá lớn so với đối thủ cạnh tranh nhưng về giá cả, chiếc khấu cho khách hàng vẫn cao hơn so với đối thủ cạnh tranh trong khi chất lượng và mẫu mã vẫn luôn được cải tiến liên tục.

2.2.8. Phân tích đối thủ và xây dựng chiến lược

2.2.8.1. Đối thủ Công ty TNHH Sản Xuất Hàng Tiêu Dùng Bình Tiên:

CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT HÀNG TIÊU
DÙNG BÌNH TIÊN

Địa chỉ: 22 Lý Chiêu Hoàng, Phường 10, Quận
6, TP. Hồ Chí Minh



Nâng niu bàn chân Việt

Hình 2.24: Logo Biti's

(Nguồn: Internet)

➤ Thông tin cơ bản:

- Thời gian hoạt động tại thị trường: 1992
- Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất giày dép
- Lợi thế cạnh tranh: Thương hiệu quốc dân, được nhiều người tin dùng, giá thành hợp lý.
- Khách hàng thường biết đến thương hiệu Biti's về dòng sandal cho học sinh và giày thể thao êm chân, chất lượng của Biti's được đánh giá là khá tốt, màu sắc đa dạng, với độ êm và thoải mái đã thành thương hiệu của giới trẻ.

2.2.8.2. Đối thủ Công Ty Cổ Phần Đầu Tư Quốc Tế Thiên Hương:

CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ QUỐC TẾ THIÊN
HƯƠNG

Địa chỉ: 42-TK7, Tiên Lân, Bà Điểm, Hóc Môn, Hồ
Chí Minh



Hình 2.25: Logo Thiên Hương

(Nguồn: Internet)

➤ Thông tin cơ bản:

- Thời gian hoạt động tại thị trường: 2007
- Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất giày dép các loại
- Lợi thế cạnh tranh: Thương hiệu lâu đời, tổ chức bán hàng cho kênh phân phối rất tốt. Lợi thế tiên phong, sản phẩm chủ lực của công ty là giày cao gót phù hợp đi sự kiện.
- Nhân viên kinh doanh của Thiên Hương cung cấp thông qua các nhà phân phối để đưa các sản phẩm của mình cung cấp cho khách hàng. Đây là đối thủ cạnh tranh mạnh nhất và chiếm thị phần lớn nhất trong thị trường.

2.2.8.3. Đối thủ Công Ty Cổ Phần Sản Xuất Thương Mại Dịch Vụ Juno:

CÔNG TY CỔ PHẦN SẢN XUẤT
THƯƠNG MẠI DỊCH VỤ JUNO

Địa chỉ: E11/322A Quốc Lộ 50, tổ 11, ấp 5,
xã Đa Phước, huyện Bình Chánh, TP. Hồ Chí
Minh.

The logo for Juno consists of the word "JUNO" in a bold, red, sans-serif font. The letters are closely spaced and have a slight shadow effect.

Hình 2.26: Logo Juno

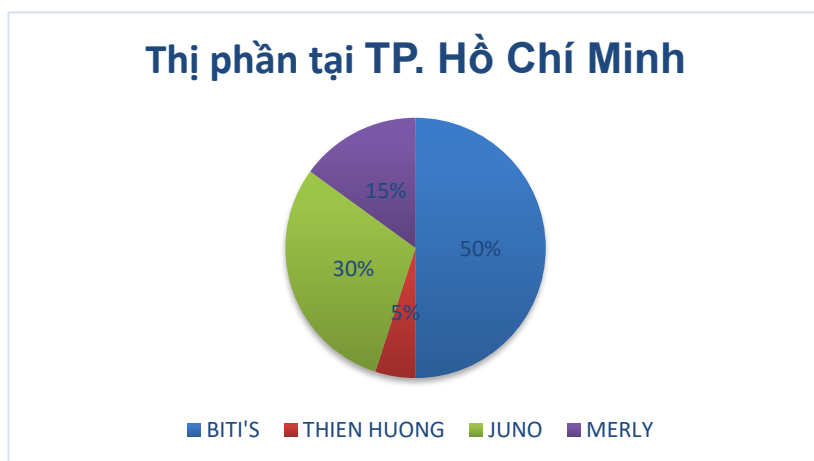
(Nguồn: Internet)

➤ Thông tin cơ bản:

- Thời gian hoạt động tại thị trường: 2005
- Ngành nghề kinh doanh: Sản xuất giày dép
- Lợi thế cạnh tranh: Sản phẩm đa dạng, giá tầm trung.
- Khách hàng có nhiều sự lựa chọn, về kiểu dáng, màu sắc.

2.2.9. Thị phần hiện tại

Dựa vào số liệu thống kê được từ phòng kinh doanh, có thể thống kê thị phần của thị trường tại TP. Hồ Chí Minh như sau:






Hình 2.27: Biểu đồ thị phần cung cấp sản phẩm giày dép tại thị trường TP. HCM
(Nguồn: Phòng Sales)

Hiện tại số thị phần Merly đang có ở Tp. HCM là khoảng 15% với ưu điểm bigsize và đa dạng mẫu mã từ thấp đến cao, đi tiệc, mang hàng ngày. Còn Biti's thì đặc điểm sản phẩm phù hợp với học sinh, sinh viên, nhân viên văn phòng cùng với việc uy tín thương hiệu được đảm bảo của Biti's suốt thời gian qua. Họ đã chiếm lĩnh 50% thị phần của thị trường. Đây là 1 con số rất lớn và đã xác lập vị trí dẫn đầu tại thị trường. Với vai trò có thể nói là có chút dấu hiệu của sự độc quyền này Biti's có khả năng áp đặt thị trường theo cách của mình muốn nhưng bộ phận kinh doanh cũng đã nhận thấy sự thiếu quan tâm đúng mức đến với thị trường. Họ dần giảm chi phí cho các chiến lược Marketing và cũng như không có các chương trình để gia tăng thị phần hay doanh số, lợi nhuận. Khả năng cạnh tranh của họ bị lãng phí. Đây sẽ là cơ hội tốt để công ty có thể thực hiện các chiến lược cạnh tranh gia tăng thị phần của mình.

Đối với 2 đối thủ còn lại là Juno chiếm 30% và Thiên Hương khoảng 5% thị phần còn lại. Nhưng 2 đối thủ này không có sự quan tâm đúng mức đối với thị trường cung cấp giày dép nữ công sở. Thiên Hương thì quá ít sản phẩm phù hợp và gần như chỉ cung cấp cao gót, còn Juno thì hầu như họ chỉ làm khi có đơn hàng và bán hàng cho khách vắng lai tại cửa tiệm của mình. Đây sẽ là 2 đối thủ cạnh tranh mà công ty sẽ nhắm để và cạnh tranh mạnh mẽ để chiếm lấy thị phần của họ.

2.2.10. Phân tích chi tiết các đối thủ

Bảng 2.11: Phân tích chi tiết đối thủ

			
Chiến lược sản phẩm	Thường xuyên cải tiến mẫu mã và cho ra đời những sản phẩm mới nhất, phù hợp thị hiếu người tiêu dùng.	Bao bì đẹp, bắt mắt	Không chú trọng bán hàng kênh này
Chiến lược giá	Chiến lược giá hót váng. Ban đầu này sẽ đưa ra giá tương đối cao cho những sản phẩm mới để khai thác nhu cầu của nhóm người có thu nhập cao để nhanh chóng thu hồi vốn, đạt được lợi nhuận ngay.	Giá theo thị trường	Giá cao khẳng định vị thế
Kênh phân phối	7 trung tâm chi nhánh, 156 Cửa hàng tiếp thị và hơn 1.500 trung gian phân phối bán lẻ. Rộng phủ khắp cả nước. Trang	65 cửa hàng trải dài trên khắp cả nước và các kênh online như Shopee, Lazada, Tiki,...	Phân phối tại cửa hàng nhưng không phủ rộng, mua sản phẩm khó khăn.


	thương mại điện tử như Shopee, Lazada, Tiki,...		
Quảng cáo	Thương hiệu quốc dân, quảng cáo phủ sóng trên tất cả các kênh đại chúng lớn như truyền hình, internet.	Sử dụng Baner, Poster trên đường, để quảng cáo sản phẩm.	Thông qua các cửa hàng có sẵn, Poster.
Bán hàng	Phân phối gián tiếp thông các nhà phân phối, kênh thương mại điện tử. Bán trực tiếp tại các chi nhánh cửa hàng.	Phân phối gián tiếp thông các nhà phân phối, online, bán trực tiếp tại cửa hàng.	Bán hàng trực tiếp tại cửa hàng và online tại web, kênh thương mại điện tử.



(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

Thông qua bảng phân tích các yếu tố như : Chiến lược sản phẩm, Chiến lược giá, Kênh phân phối, Quảng cáo, Bán hàng của 3 đối thủ cạnh tranh trực tiếp này công ty gần như đã có đủ dữ liệu để đưa ra phân tích về chiến lược của họ.

2.2.11. Phân tích chiến lược của đối thủ cạnh tranh

Bảng 2.12: Phân tích chiến lược đối thủ

	Chiến lược	Điểm mạnh	Điểm yếu
	Chi phí thấp, cạnh tranh về giá. Danh mục sản phẩm giày chuyên biệt.	Thương hiệu mạnh. Đa dạng các sản phẩm. Chất lượng sản phẩm.	Chưa chủ động hoàn toàn nguồn nguyên liệu. Sản phẩm sử dụng cho phân

		<p>Mạng lưới phân phối phủ rộng.</p> <p>Đầu tư trang thiết bị hiện đại và chất lượng cao.</p> <p>Chiến lược Marketing bài bản chuyên nghiệp.</p> <p>Tài chính mạnh.</p>	khúc này chưa đa dạng.
	Tạo sự khác biệt nhờ thiết kế đơn giản dễ dùng.	<p>Chất lượng khá ổn từ giày cao gót, dép, sandal, giày búp bê đến cả sneaker. Sản phẩm được gia công đẹp mắt, chắc chắn và cảm giác chân đi rất êm ái và thoải mái.</p>	Thiếu sự đa dạng trong mẫu mã và kiểu dáng, các thiết kế thường khá cơ bản và phổ thông, thiếu sự mới mẻ, không có size lớn.
	Chưa rõ	<p>Có cả giày nữ lẫn giày nam. Có hệ thống cửa hàng trực tiếp tại các địa phương</p> <p>Chất lượng sản phẩm tốt.</p>	<p>Nguồn nhân lực còn thiếu.</p> <p>Chưa chú trọng đến phân khúc thị trường này.</p> <p>Marketing chưa đủ mạnh.</p>

		Thương hiệu lâu đời.	
--	--	----------------------	--

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

2.2.12. Ma trận hình ảnh cạnh tranh của của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân (Ma trận CPM)

Bảng 2.13: Ma trận hình ảnh cạnh tranh (Ma trận CPM)

STT	Các yếu tố thành công	Điểm bình quân	Mức độ quan trọng	MERLY SHOES		BITI'S		JUNO		THIÊN HƯƠNG	
				Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Thị phần	3.17	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21
2	Công nghệ, thiết bị hiện đại	3.28	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
3	Khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường	3.22	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
4	Chất lượng sản phẩm	3.28	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	4.00	0.32	3.00	0.24
5	Sản phẩm đa dạng	3.06	0.07	2.00	0.14	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21
6	Khả năng cạnh tranh về giá	3.31	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24
7	Tổ chức các hoạt động xúc tiến kinh doanh	3.19	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21
8	Thương hiệu	3.31	0.07	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21

9	Chủ động nguồn nguyên liệu	3.28	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	4.00	0.28	3.00	0.21
10	Hệ thống kênh phân phối	2.89	0.07	2.00	0.14	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
11	Khả năng tài chính	3.08	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
12	Khả năng tìm kiếm hợp đồng	3.28	0.07	4.00	0.28	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
13	Năng lực quản lý	3.22	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
14	Khách hàng truyền thống	3.14	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21	3.00	0.21
TỔNG CỘNG		44.71	1.00	40.00	2.86	46.00	3.28	44.00	3.15	42.00	3.00

(Nguồn: Tác giả phân tích tổng hợp có thông qua ý kiến chuyên gia 2023)

Phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh của Merly, ta thấy tổng số điểm quan trọng là 2.86 và điểm phân loại là 40. Đây là số điểm tương đối khá đủ để nói lên công ty Minh Quân đáp ứng được các yếu tố tạo nên sự thành công trên thị trường Việt Nam.

Tuy nhiên so sánh với 03 đối thủ cạnh tranh lớn mạnh như Biti's tổng số điểm quan trọng là 3,28 và điểm phân loại là 46,00. Juno tổng số điểm quan trọng là 3,15 và điểm phân loại là 44. Thiên Hương tổng số điểm quan trọng là 3.00 và điểm phân loại là 42,00 thì Merly vẫn cần phải tiếp tục cải thiện những điểm yếu và phát huy nhiều hơn nữa những điểm mạnh để có thể cạnh tranh cùng các đối thủ lớn, giành lấy thị phần nhiều tiềm năng trên thị trường.

2.2.13. Ma trận các yếu tố môi trường bên trong của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân (Ma trận IFE)

Để xây dựng ma trận, tác giả đã tiến hành cuộc thảo luận và tham khảo ý kiến của các chuyên gia để xác định những yếu tố nội bộ quan trọng nhất ảnh hưởng đến hiệu suất kinh doanh của công ty Minh Quân. Kết quả cuộc thảo luận này đã dẫn đến việc xác định 16 yếu tố quan trọng để đưa vào ma trận IFE. Điểm trung bình của mỗi yếu tố được tính bằng cách tổng hợp các điểm mà tác giả và các chuyên gia đã đánh giá dựa trên quan điểm cá nhân của họ. Sau đó, tổng điểm trung bình của tất cả các yếu tố được tính toán.

Để đánh giá mức độ quan trọng của mỗi yếu tố, điểm trung bình của mỗi yếu tố được chia cho tổng điểm trung bình của 16 yếu tố. Phân loại của mỗi yếu tố được xác định bằng cách so sánh số điểm mà các chuyên gia đã đánh giá cho từng yếu tố và quyết định mức phân loại nào được chọn nhiều hơn so với quan điểm của tác giả. Trong trường hợp có sự ngang nhau, quyết định cuối cùng được thực hiện sau khi tham khảo ý kiến của các chuyên gia.

Số điểm quan trọng của từng yếu tố đối với công ty Minh Quân được tính bằng cách nhân mức độ quan trọng của yếu tố đó với phân loại tương ứng của nó. Quá trình tính toán này được thực hiện cho từng yếu tố từ yếu tố đầu tiên đến yếu tố thứ 16, sau đó tổng số điểm quan trọng của 16 yếu tố được tính toán.

Sau khi đã hoàn thành các tính toán này, tác giả sẽ truyền thông tin từ các cột "mức độ quan trọng," "phân loại," và "số điểm quan trọng" vào ma trận IFE để xây dựng một cái nhìn tổng quan về tình hình nội bộ của công ty Minh Quân.

Bảng 2. 14: Ma trận đánh giá nội bộ (IFE)

Stt	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Khả năng tài chính	0.08	3	0.24
2	Hệ thống quản trị chất lượng	0.06	3	0.18

3	Chủ động nguồn nguyên liệu sản xuất	0.07	4	0.28
4	Máy móc thiết bị, hệ thống kho bãi, phương tiện vận chuyển	0.06	3	0.18
5	Nguồn nhân lực	0.07	3	0.21
6	Công tác quản trị	0.07	3	0.21
7	Tổ chức các hoạt động phân phối	0.07	3	0.21
8	Hoạt động marketing	0.06	3	0.18
9	Đa dạng hóa các loại sản phẩm giày dép da	0.06	3	0.18
10	Chất lượng sản phẩm	0.08	3	0.24
11	Khả năng cạnh tranh về giá	0.06	2	0.12
12	Hệ thống kênh phân phối	0.06	3	0.18
13	Hoạt động chiêu thị	0.05	2	0.1

14	Hệ thống thông tin	0.06	3	0.18
15	Hoạt động nghiên cứu và phát triển	0.05	2	0.1
16	Thương hiệu trên thị trường	0.04	1	0.04
Tổng		1.00	44.00	2.83

(Nguồn: Tác giả phân tích tổng hợp có thông qua ý kiến chuyên gia 2023)

*** Nhận xét**

Qua bảng ma trận đánh giá nội bộ ta thấy được tổng số điểm quan trọng là 2,83 (lớn hơn 2,5), ta nhận thấy được Công ty Minh Quân mạnh về nội bộ.

- Các điểm mạnh nhất là chủ động nguồn nguyên liệu, ngoài ra các điểm mạnh của Minh Quân được đánh giá cao bao gồm:

- 1/ Khả năng tài chính;
- 2/ Hệ thống quản trị chất lượng;
- 3/ Chủ động nguồn nguyên liệu;
- 4/ Máy móc thiết bị, hệ thống kho bãi, phương tiện vận chuyển;
- 5/ Nguồn nhân lực;
- 6/ Công tác quản trị;
- 7/ Tổ chức hoạt động phân phối;
- 8/ Hoạt động Marketing;
- 9/ Đa dạng hóa các loại sản phẩm;
- 10/ Chất lượng sản phẩm;
- 11/ Hệ thống kênh phân phối;
- 12/ Hệ thống thông tin.

- Các điểm yếu bao gồm:

- 1/ Khả năng cạnh tranh về giá;
- 2/ Hoạt động chiêu thị;
- 3/ Hoạt động nghiên cứu và phát triển;
- 4/ Thương hiệu trên thị trường.

2.2.14. Ma trận các yếu tố môi trường bên ngoài của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân (Ma trận EFE)

Bảng 2.15 : Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của Doanh nghiệp

STT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Thị trường tiêu thụ giày dép còn nhiều tiềm năng phát triển	0.12	3	0.36
2	Nhu cầu tiêu thụ giày dép của thị trường bán hàng truyền thống	0.12	3	0.36
3	Phát triển của khoa học - công nghệ	0.09	3	0.27
4	Yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe	0.09	2	0.18
5	Chất lượng nguồn tài nguyên chưa ổn định	0.09	3	0.27
6	Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại	0.11	2	0.22
7	Vị trí địa lý	0.08	2	0.16
8	Môi trường tự nhiên	0.08	2	0.16
9	Rào cản thương mại	0.11	3	0.33

10	Sự gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	0.11	3	0.33
Tổng		1	26	2.64

(Nguồn: Tác giả phân tích tổng hợp có thông qua ý kiến chuyên gia 2023)

Qua bảng phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên trong, tổng số điểm quan trọng là 2.64. Đây là số điểm cao đủ để nói lên Merly phản ứng tốt với các thay đổi bên ngoài, vị thế cao trong ngành. Những cơ hội của công ty bao gồm: Thị trường tiêu thụ giày dép còn nhiều tiềm năng phát triển; Nhu cầu tiêu thụ giày dép của các thị trường truyền thống: Phát triển của khoa học-công nghệ,...

Tuy nhiên bên cạnh cũng còn nhiều thách thức phải vượt qua như: Chất lượng nguồn nguyên liệu không ổn định; các rào cản thương mại; yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe hơn. Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại: Sự gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn; vị trí địa lý và môi trường tự nhiên.

2.2.15. Phân tích SWOT

Qua đánh giá thị trường và cụ thể các đối thủ cạnh tranh. Dựa vào năng lực và nguồn lực của bản thân công ty bộ phận kinh doanh đã đánh giá SWOT thông qua bảng sau:

Bảng 2.16: Phân tích SWOT

<p>Điểm mạnh (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chất lượng sản phẩm tốt ✓ Giá thành tốt ✓ Chiết khấu cao vì bán hàng trực tiếp không thông qua nhà phân phối. ✓ Sản phẩm sử dụng lâu dài và có hỗ trợ bảo hành trong vòng 1 năm, đổi size, đổi mẫu trong 30 ngày. ✓ Hệ thống quản trị chất lượng. 	<p>Điểm yếu (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Thị phần chưa cao: Vì công ty mới nên chưa chiếm thị phần như các thương hiệu: Biti's, Juno,... ✓ Còn hạn chế về khả năng tiếp cận thị trường vì không có mạng lưới phân phối rộng lớn sang các tỉnh thành.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nguồn nhân lực có kiến thức, kỹ năng. ✓ Máy móc thiết bị, hệ thống kho bãi. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hoạt động nghiên cứu và phát triển, ✓ Khả năng cạnh tranh về giá sản phẩm.
<p>Cơ hội (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nhu cầu của khách chân bigsize muốn tìm thiết kế đẹp, vừa chân ngày càng cao -> lượng khách hàng đầy tiềm năng ✓ Khoa học công nghệ phát triển. 	<p>Thách thức (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Thị trường đầy tiềm năng dẫn đến nhiều đối thủ cạnh tranh mới nổi lên làm chia thị phần. ✓ Yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe hơn. ✓ Sự gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

S + O:

- Sử dụng các nguồn lực hiện có cùng với những điều kiện thuận lợi từ thị trường để mở rộng thị trường

⇒ Phát triển thị trường

Chiến lược phát triển thị trường:

Trước phân tích trên, ngành giày dép cần có nhiều giải pháp trước mắt và dài hơi để bứt phá về giá trị và chinh phục các thị trường khó tính. Minh Quân cần thiết phải sớm xây dựng được một chiến lược dài hơi để tự thay đổi, hoàn thiện mình, biết biến thách thức thành cơ hội thì không chỉ ngành sản xuất, tiêu thụ giày dép da, xây dựng dòng sản phẩm giày cao gót bigsize chất lượng cao và đa dạng hoá sản phẩm, phát triển dòng sản phẩm giá trị gia tăng.

- Tổ chức tốt các hoạt động sản xuất cùng với chất lượng và cạnh tranh về giá để thâm nhập sâu vào các thị trường truyền thống.

⇒ Thâm nhập thị trường

Chiến lược thâm nhập thị trường:

Chiến lược thâm nhập thị trường nên tập trung phát triển thị trường Thành Phố Hồ Chí Minh sau đó lan rộng sang các tỉnh lân cận, đang phát triển, tăng cường xúc tiến thương hiệu và các sản phẩm mới tại nhiều thị trường khác nhau; trong đó chú ý đến thị trường Tp. HCM vì đây là khu vực có tiềm năng cao nhất. Vì thế Công ty cần tận dụng những thế mạnh của mình như có thể chủ động nguồn nguyên liệu, có khả năng cạnh tranh về giá, chất lượng sản phẩm tốt, tổ chức hoạt động sản xuất ổn định,... đồng thời do nhu cầu của khách hàng còn cao nên có thể củng cố ổn định và phát triển sâu vào các thị trường này.

S + T:

- Tận dụng thế mạnh từ các nguồn lực hiện có để phát triển sản phẩm mới phục vụ cho nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

⇒ Phát triển sản phẩm

Mức sống của con người ngày càng cao, kéo theo nhu cầu sử dụng và đòi hỏi của họ cũng khắc khe hơn họ luôn mong muốn dùng những sản phẩm ngày càng chất lượng và đa dạng hơn. Thế nên Công ty cần phải phát huy các thế mạnh của mình như tận dụng nguồn tài chính, máy móc, dây chuyền thiết bị hiện đại, nguồn nhân lực, và các quy trình chất lượng để có thể nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo ra nhiều sản phẩm với mẫu mã đa dạng, từ nhiều nguồn nguyên liệu phong phú để có thể đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

- Ứng dụng công nghệ hiện đại và chủ động được nguồn nguyên liệu để giảm giá thành sản phẩm.

⇒ Chiến lược cạnh tranh về giá

Xã hội ngày nay xem thương trường là chiến trường, dùng thương mại làm mũi dao chiến đấu, dùng kinh doanh làm bước đi cho sự sinh tồn, thế nên tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt, sự gia nhập ngành ngày càng cao, đồng thời lại phải chịu áp lực từ sự phát triển của các sản phẩm thay thế... Nên để có thể tồn tại và

phát triển Công ty cần đưa ra các chiến lược cạnh tranh hữu hiệu, trong đó chiến lược cạnh tranh về giá là chiến lược sắc bén nhất trong kinh doanh, Minh Quân tận dụng hết khả năng của mình như tài chính, nguồn nhân lực, chất lượng sản phẩm, khả năng chủ động nguồn nguyên liệu, máy móc thiết bị... để có thể tạo ra những sản phẩm có chất lượng nhưng giảm chi phí, giảm giá thành sản phẩm trong mức độ cho phép để cạnh tranh trên thị trường.

W + O:

- Tăng cường chính sách chiêu thị, thiết lập nghiên cứu và phát triển đồng bộ cho cả hệ thống nhằm nắm bắt được các cơ hội hiện có của thị trường.

⇒ Chiến lược Marketing

Hoạt động Marketing là một trong những hoạt động được xem là bộ mặt của Công ty, bộ mặt của sản phẩm. Thông qua hoạt động Marketing có thể giúp Công ty bán hàng dễ dàng hơn, tạo dựng được hình ảnh và thương hiệu của mình. Công ty thiết lập thực hiện phát triển đồng bộ về hoạt động marketing, sản phẩm, phân phối, chiêu thị.. đồng thời nắm bắt kịp thời những cơ hội như nhu cầu ngày càng cao, sự phát triển của khoa học - công nghệ... để thực thi chiến lược marketing, nâng cao thương hiệu của Công ty.

- Xem xét điều chỉnh mức giá cạnh tranh, xây dựng và quảng bá thương hiệu để mở rộng thị trường.

⇒ Phát triển thị trường

Công ty tăng cường các hoạt động marketing, xây dựng thương hiệu vững mạnh. có tầm ảnh hưởng lớn. Nắm bắt nhịp nhân sự ủng hộ từ phía chính phủ cho việc phát triển xuất khẩu thủy sản và còn nhiều nhu cầu tiêu dùng mà Công ty có thể phát triển thị trường - tìm kiếm và hợp tác với các thị trường mới để phát triển.

W + T:

- Mở rộng hệ thống kênh phân phối thông qua thành lập văn phòng đại diện ở các thị trường mục tiêu để nắm bắt thông tin thị trường và quảng bá thương

hiệu.

⇒ Kết hợp về phía trước

Công ty sản xuất sản phẩm tại Tp. Hồ Chí Minh và kết thúc tại đây nên người tiêu dùng chưa biết rộng đến thương hiệu Công ty, nhất là những khu vực tỉnh lẻ. Nhằm để khắc phục hiện tượng trên đồng thời để có thể nắm bắt được các thông tin mới về thị trường, về nhu cầu tiêu thụ sản phẩm, hay tình hình phát triển kinh tế - xã hội tại Quốc gia, Công ty cần củng cố lại những yếu tố như hệ thống kênh phân phối, hệ thống thông tin, thương hiệu trên thị trường cả nước.

2.2.16. Ma trận tăng trưởng thị phần (BCG)

Ma trận BCG được xây dựng nhằm giúp Minh Quân định hướng chiến lược tăng trưởng thị phần cho bằng cách đưa các danh mục sản phẩm vào 5 nhóm sản phẩm chủ lực của công ty: Sản phẩm giày cao gót; sản phẩm giày sandal; sản phẩm giày búp bê; sản phẩm dép & guốc, sản phẩm dép nhựa. Nhằm xác định vị trí của các sản phẩm này trên thị trường để đưa ra quyết định đầu tư hay loại bỏ.

Vấn đề được đặt ra đó chính là khả năng tạo ra lợi nhuận thông qua phân tích SBU của Minh Quân cho phép có thể đánh giá vị thế cạnh tranh của các tổ hợp kinh doanh. Và tên của bốn phần của ma trận lần lượt là: Ngôi sao. Dấu hỏi. Bỏ sữa và Chó.

Được thể hiện qua biểu đồ sau:

Bảng 2.17: Tỷ trọng tăng trưởng bình quân phân loại sản phẩm của Minh Quân từ 2020 - 2022

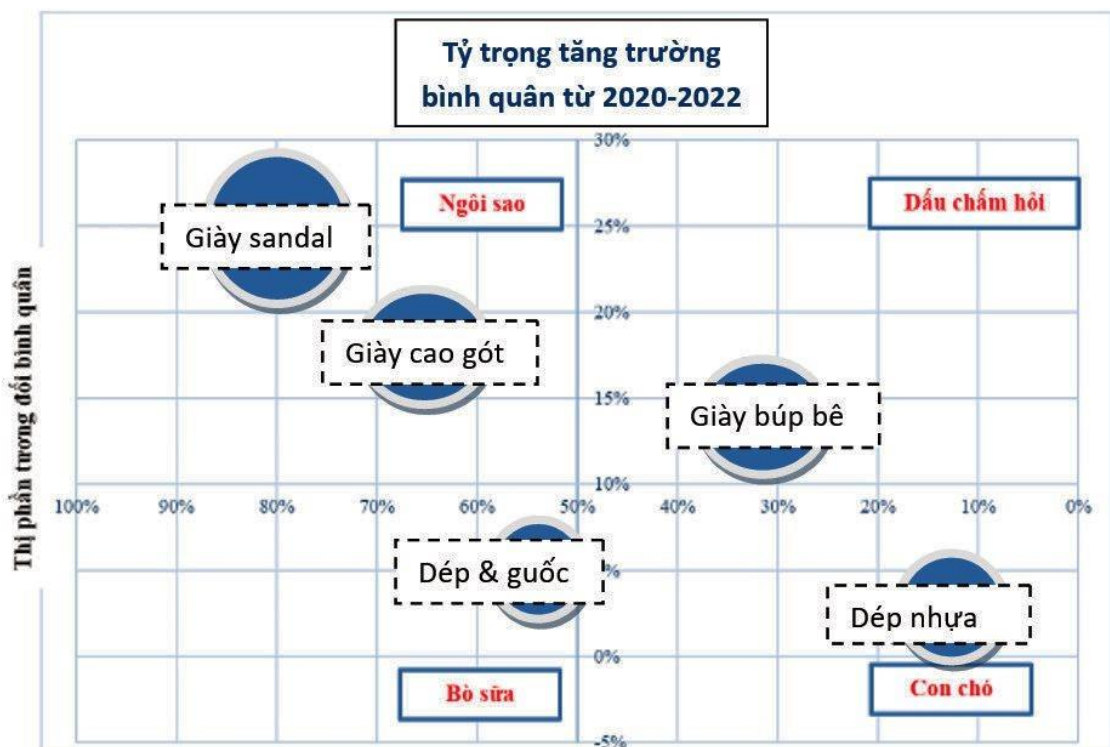
Đơn vị tính: %

Sản phẩm	Tỷ trọng tăng trưởng bình quân từ 2020-2022	Thị phần hấp dẫn bình quân từ 2020-2022	Thị phần của đối thủ cạnh tranh bình quân từ 2020-2022	Thị phần tương đối bình quân từ 2020-2022
Giày sandal	25	45	51	80

Giày cao gót	18	26	13	65
Giày búp bê	14	30	25	32
Dép & guốc	5	15	26	53
Dép nhựa	2	10	28	14

(Nguồn: Phòng kinh doanh tổng hợp từ năm 2020 – 2022)

Từ bảng số liệu tổng hợp nêu trên, được phân tích và thể hiện qua ma trận mối quan hệ giữa tăng trưởng và thị phần qua biểu đồ sau:



Hình 2.28: Biểu đồ biểu diễn tăng trưởng thị phần BCG

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

Trục hoành (X): Thị phần của từng phân loại sản phẩm tương đối bình quân tính từ 2020 đến 2022 của Minh Quân: Là tỷ số giữa doanh số sản phẩm của công ty so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất. Bằng 1 có nghĩa là doanh thu đối thủ bằng doanh thu của Minh Quân. Càng về bên phải thì doanh thu của Minh Quân càng thấp hơn, càng về bên trái thì càng cao hơn.

Trục tung (Y): Phản ánh tốc độ tăng trưởng bình quân từ 2020 đến 2022 của thị trường tính theo %. Tăng trưởng 10% lấy làm điểm cân bằng. Càng lên trên tăng trưởng càng nhanh; càng xuống dưới tăng trưởng càng thấp, thậm chí có thể

tăng trưởng âm.

Ngôi sao: Trong giai đoạn từ 2020 đến 2022, loại sản phẩm giày sandals chiếm thị phần tương đối là 25%. Giày cao gót là 18%, bằng sự nỗ lực và định hướng phát triển sản phẩm không ngừng, Minh Quân đã có thị phần đứng đầu thị trường trong bảng phân bố. Vừa ở vị thế đứng đầu lại vừa ở trong một ngành tăng trưởng nhanh nên thể hiện rõ trong giai đoạn “Ngôi sao”.

Dấu chấm hỏi: Loại sản phẩm giày búp bê chiếm thị phần tương đối bình quân từ 2020 – 2022 là 14% . Loại sản phẩm này được phát triển và tăng trưởng >10%; Minh Quân nhận thấy có nhiều tiềm năng về nhu cầu thị trường tuy nhiên dù có thị phần thấp tương đối so với đối thủ mục tiêu mà công ty đặt ra, nên cần phải gia tăng năng lực cạnh tranh nhiều hơn bằng cách tiếp cận nhiều thị trường đặc thù với loại sản phẩm đa dạng này như Trung Quốc, Hàn Quốc,... Tiếp tục theo dõi trong thời gian sắp tới, nếu Minh Quân vẫn không thể cạnh tranh và khai thác được thì nên cân nhắc đến chiến lược rời bỏ thị trường, chính vì vậy nó có tên là “Dấu hỏi”, tiến hay lui?

Bò sữa: Tăng trưởng mặt hàng dép & guốc thấp hơn 10% và ngày càng giảm, cụ thể chiếm thị phần tương đối bình quân từ 2020 – 2022 chỉ 5%. Minh Quân vẫn đang cố gắng kéo dài thời gian duy trì để đạt doanh số, mặc dù tiềm năng không nhiều nhưng cũng sẽ góp phần làm đa dạng có lợi thế cạnh tranh về sản phẩm vì vậy nó có tên là “Bò sữa”

Con chó: Tăng trưởng loại sản phẩm dép nhựa này là thấp nhất chỉ chiếm 2% trong giai đoạn 2020 – 2022 của thị phần tương đối bình quân, vị thế của loại sản phẩm này không còn có thể được phát triển như trước đây. Đây là giai đoạn thấp nhất và khó có thể tiếp tục đầu tư trở lại vì vậy có tên là “Con chó”

2.2.17. Ma trận QSPM:

Sau khi sử dụng ma trận SWOT để hình thành các chiến lược khả thi có thể chọn lựa. Tiếp theo, tác giả sử dụng ma trận QSPM để lựa chọn các chiến lược nào phù hợp cho việc thực hiện mục tiêu của Công ty.

Ma trận QSPM được thực hiện bằng cách liệt kê các yếu tố quan trọng bên trong, các yếu tố quan trọng bên ngoài và phân loại của Công ty trong ma trận đánh

giá các yếu tố nội bộ (IFE) và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài vào cột các yếu tố quan trọng và phân loại của ma trận QSPM. Sau đó, tiến hành phương pháp thảo luận nhóm gồm các chuyên gia để chấm điểm hấp dẫn (AS). Điểm hấp dẫn của từng yếu tố quan trọng ở mỗi chiến lược được chọn theo ý kiến số đông của các chuyên gia. Tổng số điểm hấp dẫn (TAS) của từng yếu tố quan trọng ở mỗi chiến lược được tính bằng cách lấy điểm ở cột phân loại nhân cho điểm hấp dẫn (AS) của từng yếu tố đó. Sau đó, cộng số điểm ở cột tổng số điểm hấp dẫn lại của các chiến lược lại, nếu tổng cộng số điểm hấp dẫn của chiến lược nào cao hơn sẽ được ưu tiên chọn làm chiến lược thực hiện.

Bảng 2.18: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược SO

Các yếu tố chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Phát triển thâm nhập		Phát triển thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Khả năng tài chính	3	3	9	3	9
Hệ thống quản trị chất lượng	3	3	9	4	9
Chủ động nguồn nguyên liệu sản xuất	4	3	12	3	16
Máy móc thiết bị, hệ thống kho bãi, phương tiện vận chuyển	3	2	6	4	6
Nguồn nhân lực	3	3	9	4	9
Công tác quản trị	3	2	6	3	9
Tổ chức các hoạt động phân phối	3	3	9	4	12
Hoạt động marketing	3	4	12	3	9
Đa dạng hóa các loại sản phẩm giày dép da	3	2	6	4	9
Chất lượng sản phẩm	3	3	9	4	9
Khả năng cạnh tranh về giá	2	3	6	3	6
Hệ thống kênh phân phối	3	3	9	3	12
Hoạt động chiêu thị	2	3	6	3	8
Hệ thống thông tin	3	3	9	2	9
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	4	8	3	8
Thương hiệu trên thị trường	1	1	1	3	1
Các yếu tố bên ngoài					
Thị trường tiêu thụ giày dép còn nhiều tiềm năng phát triển	3	3	9	3	9

Nhu cầu tiêu thụ giày dép của thị trường bán hàng truyền thống	3	1	3	2	3
Phát triển của khoa học - công nghệ	3	3	9	3	9
Yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe	2	4	8	3	6
Chất lượng nguồn tài nguyên chưa ổn định	3	1	3	2	3
Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại	2	2	4	2	2
Sự gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	2	4	8	2	6
Tổng			170		191

(Nguồn: Kết quả tính toán từ ma trận IFE, EFE và ý kiến chuyên gia, 2023)

Bảng 2.19: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược ST

Các yếu tố chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Phát triển sản phẩm		Chiến lược giá	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Khả năng tài chính	3	3	9	4	12
Hệ thống quản trị chất lượng	3	2	6	3	9
Chủ động nguồn nguyên liệu sản xuất	4	3	12	3	12
Máy móc thiết bị, hệ thống kho bãi, phương tiện vận chuyển	3	4	12	3	9
Nguồn nhân lực	3	3	9	3	9
Công tác quản trị	3	2	6	3	9
Tổ chức các hoạt động phân phối	3	3	9	4	12
Hoạt động marketing	3	4	12	3	9
Đa dạng hóa các loại sản phẩm giày dép da	3	4	12	4	12
Chất lượng sản phẩm	3	2	6	2	6
Khả năng cạnh tranh về giá	2	2	4	3	6
Hệ thống kênh phân phối	3	3	9	2	6
Hoạt động chiêu thị	2	2	4	2	4
Hệ thống thông tin	3	2	6	2	6
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	3	6	3	6
Thương hiệu trên thị trường	1	2	2	2	1

Các yếu tố bên ngoài					
Thị trường tiêu thụ giày dép còn nhiều tiềm năng phát triển	3	3	9	2	6
Nhu cầu tiêu thụ giày dép của thị trường bán hàng truyền thống	3	3	9	3	9
Phát triển của khoa học - công nghệ	3	4	12	2	6
Yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe	2	4	8	3	6
Chất lượng nguồn tài nguyên chưa ổn định	3	3	9	2	6
Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại	2	2	4	3	6
Sự gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	2	2	4	3	6
Tổng			179		173

(Nguồn: Kết quả tính toán từ ma trận IFE, EFE và ý kiến chuyên gia, 2023)

Bảng 2.20: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược WO

Các yếu tố chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		Phát triển Marketing		Phát triển thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên trong					
Khả năng tài chính	3	3	9	4	12
Hệ thống quản trị chất lượng	3	3	12	3	9
Chủ động nguồn nguyên liệu sản xuất	4	4	12	3	12
Máy móc thiết bị, hệ thống kho bãi, phương tiện vận chuyển	3	2	12	2	6
Nguồn nhân lực	3	3	12	3	9
Công tác quản trị	3	3	9	3	9
Tổ chức các hoạt động phân phối	3	4	12	3	9
Hoạt động marketing	3	3	9	3	9
Đa dạng hóa các loại sản phẩm giày dép da	3	3	12	2	6
Chất lượng sản phẩm	3	3	12	3	9
Khả năng cạnh tranh về giá	2	3	6	3	6
Hệ thống kênh phân phối	3	4	9	3	9
Hoạt động chiêu thị	2	4	6	3	6

Hệ thống thông tin	3	3	6	3	9
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	4	6	4	8
Thương hiệu trên thị trường	1	1	3	2	1
Các yếu tố bên ngoài					
Thị trường tiêu thụ giày dép còn nhiều tiềm năng phát triển	3	3	9	3	9
Nhu cầu tiêu thụ giày dép của thị trường bán hàng truyền thống	3	1	6	2	6
Phát triển của khoa học - công nghệ	3	3	9	3	9
Yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe	2	3	6	4	8
Chất lượng nguồn tài nguyên chưa ổn định	3	1	6	1	3
Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại	2	1	4	2	4
Sự gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	2	3	4	3	6
Tổng			179		174

(Nguồn: Kết quả tính toán từ ma trận IFE, EFE và ý kiến chuyên gia, 2023)

Bảng 2.21: Ma trận QSPM cho nhóm chiến lược WT

Các yếu tố chủ yếu	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế	
		Kết hợp về phía trước	
		AS	TAS
Các yếu tố bên trong			
Khả năng tài chính	3	4	12
Hệ thống quản trị chất lượng	3	3	9
Chủ động nguồn nguyên liệu sản xuất	4	2	8
Máy móc thiết bị, hệ thống kho bãi, phương tiện vận chuyển	3	3	9
Nguồn nhân lực	3	4	12
Công tác quản trị	3	3	9
Tổ chức các hoạt động phân phối	3	4	12
Hoạt động marketing	3	2	6
Đa dạng hóa các loại sản phẩm giày dép da	3	3	9
Chất lượng sản phẩm	3	3	9
Khả năng cạnh tranh về giá	2	4	8
Hệ thống kênh phân phối	3	3	9

Hoạt động chiêu thị	2	3	6
Hệ thống thông tin	3	2	6
Hoạt động nghiên cứu và phát triển	2	3	6
Thương hiệu trên thị trường	1	2	2
Các yếu tố bên ngoài			
Thị trường tiêu thụ giày dép còn nhiều tiềm năng phát triển	3	3	9
Nhu cầu tiêu thụ giày dép của thị trường bán hàng truyền thống	3	1	3
Phát triển của khoa học - công nghệ	3	2	6
Yêu cầu của khách hàng ngày càng khắt khe	2	3	6
Chất lượng nguồn tài nguyên chưa ổn định	3	2	6
Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại	2	2	4
Sự gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	2	2	4
Tổng			170

(Nguồn: Kết quả tính toán từ ma trận IFE, EFE và ý kiến chuyên gia, 2023)

Qua kết quả phân tích cho từng ma trận nêu trên cho thấy việc lựa chọn chiến lược chính là quá trình quan trọng trong hoạch định chiến lược kinh doanh của Minh Quân. Đây là việc dựa trên mục tiêu đã đề ra, sử dụng các công cụ thích hợp để xác định và hình thành chiến lược giải pháp. Mục tiêu là đảm bảo tính hiệu quả lâu dài, liên tục và kế thừa của chiến lược. Chiến lược cần phải toàn diện, nhất quán, khả thi và đáp ứng các mục tiêu ưu tiên.

Bảng 2.22: Các chiến lược được ưu tiên thực hiện

Các chiến lược có thể thay thế	Tổng cộng số điểm hấp dẫn	Chiến lược được ưu tiên chọn
Nhóm chiến lược SO		
Chiến lược phát triển thị trường	191	Chiến lược phát triển thị trường
Chiến lược thâm nhập thị trường	170	
Nhóm chiến lược ST		

Chiến lược phát triển sản phẩm	179	Chiến lược phát triển sản phẩm
Chiến lược cạnh tranh về giá	173	
Nhóm chiến lược WO		
Chiến lược Marketing	179	Chiến lược phát Marketing
Chiến lược phát triển thị trường	174	
Nhóm chiến lược WT		
Chiến lược kết hợp về phía trước	170	Chiến lược kết hợp về phía trước

(Nguồn: Kết quả tính toán từ ma trận IFE, EFE và ý kiến chuyên gia, 2023)

Sau khi sử dụng ma trận QSPM và kết hợp kết quả phân tích ma trận BCG nhằm cụ thể hóa từng chiến lược được ưu tiên thực hiện trong từng nhóm ngành hàng:

- Nhóm SO: Chiến lược Phát triển thị trường đối với sản phẩm giày búp bê và dép & guốc.
- Nhóm ST: Chiến lược phát triển sản phẩm dép & guốc và dép nhựa.
- Nhóm WO: Chiến lược Marketing đối với sản phẩm giày sandal, giày búp bê, dép & guốc, dép nhựa.
- Nhóm WT: Chiến lược kết hợp về phía trước với các nhóm sản phẩm giày sandal, giày cao gót, giày búp bê, dép & guốc, dép nhựa.

CHƯƠNG 3: CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG KHU VỰC THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH GIAI ĐOẠN 2024-2027

3.1. Mục tiêu và phương hướng phát triển của công ty

3.1.1. Mục tiêu phát triển của công ty

Công ty luôn đặt sự chú trọng vào ba mục tiêu quan trọng, bao gồm doanh thu, an toàn và vị thế. Trong tầm nhìn dài hạn của mình từ năm 2024 đến 2027, công ty đã đề ra mục tiêu tăng mức tiêu thụ sản phẩm hàng năm từ 15% đến 20%.

Một phần quan trọng của kế hoạch này là tìm kiếm và thu hút khách hàng mới để đảm bảo rằng doanh thu từ khách hàng mới sẽ chiếm 20% tổng doanh thu hàng năm. Đồng thời, công ty cũng sẽ tiếp tục tập trung vào việc duy trì và phát triển doanh thu từ những khách hàng hiện tại của mình.

Ngoài ra, công ty sẽ nỗ lực trong việc tìm kiếm các nguồn hàng mới, có chất lượng tốt hơn và phù hợp hơn. Mục tiêu là giảm thiểu chi phí phát sinh và loại bỏ thế bị động trong mối quan hệ với nhà cung cấp, nhằm đảm bảo sự hiệu quả và cạnh tranh của công ty trên thị trường.

3.1.2. Định hướng phát triển của công ty

Để thực hiện tốt ba mục tiêu quan trọng nêu trên, công ty cần tập trung đặc biệt vào việc cải thiện hoạt động tiêu thụ sản phẩm. Tăng cường hiệu suất bán hàng là một cách hiệu quả để đạt được điều này. Bộ phận bán hàng đóng một vai trò cực kì quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động bán hàng này.

Vì vậy, nhiệm vụ quan trọng đầu tiên là xây dựng một đội ngũ nhân viên bán hàng có kinh nghiệm, trung thành và tận tâm. Nhân sự là yếu tố chính quyết định đến thành công của mọi doanh nghiệp. Tuy nhiên, hiện tại, tình hình nhân sự trong công ty không đồng đều.

Do đó, công ty cần thực hiện kế hoạch tái cơ cấu lại lực lượng lao động bằng cách tuyển dụng thêm những nhân viên bán hàng có năng lực xuất sắc, đào tạo và huấn luyện đội ngũ nhân viên bán hàng một cách cơ bản và có hệ thống.

Đồng thời, công ty cũng cần thiết lập các chế độ khen thưởng phù hợp để khuyến khích nhân viên làm việc chăm chỉ, đồng thời đưa ra biện pháp kỷ luật đối với những nhân viên không hoàn thành công việc của họ.

Hơn nữa, công ty cần phải phát triển chiến lược phù hợp để tối ưu hóa công việc bán hàng và thực hiện nó một cách nghiêm túc. Một trong những chiến lược quan trọng nhất là tăng cường sản lượng bán ra trong mỗi kỳ để cải thiện doanh thu và gia tăng vị thế cạnh tranh trên thị trường.

Cố gắng đạt được mục tiêu nâng tỷ lệ thị phần của công ty tại khu vực Hồ Chí Minh lên 65% hàng năm là một phần quan trọng của chiến lược này.

3.2. Các giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp

3.2.1. Hoàn thiện nội dung công tác quản trị bán hàng tại công ty

3.2.1.1. Xác định mục tiêu bán hàng cụ thể, rõ ràng

Để đảm bảo hiệu quả và liên tục trong hoạt động bán hàng, việc đầu tiên mà một công ty cần thực hiện là xác định mục tiêu bán hàng một cách cụ thể và rõ ràng. Trong việc này, có hai mục tiêu quan trọng được đặt ra, đó là tăng doanh số bán hàng và tối đa hóa lợi nhuận. Tuy nhiên, ngoài hai mục tiêu này, công ty còn cần xây dựng kế hoạch cho các mục tiêu khác như tăng khả năng cạnh tranh, mở rộng thị phần, và khám phá thêm thị trường mới.

Việc xác định cụ thể các mục tiêu bán hàng sẽ mang lại nhiều lợi ích quan trọng. Đầu tiên, điều này giúp công ty duy trì uy tín chuyên nghiệp trong tâm trí của khách hàng. Thứ hai, việc xác định rõ ràng các mục tiêu này giúp công ty dễ dàng đối mặt với sự biến đổi của thị trường và đối thủ cạnh tranh mà không bị lạc hướng.

Bằng cách thực hiện việc này một cách tỉ mỉ, công ty có thể tạo ra một bản hình ảnh sáng sủa và chuyên nghiệp trong mắt khách hàng. Điều này không chỉ giúp tạo niềm tin mạnh mẽ, mà còn tạo điều kiện thuận lợi để cạnh tranh một cách hiệu quả, đối phó với bất kỳ biến đổi nào từ môi trường kinh doanh và các đối thủ cạnh tranh. Việc xác định mục tiêu bán hàng cụ thể và rõ ràng đóng vai trò quan

trọng trong việc định hình hướng đi của công ty. Điều này không chỉ tạo nền tảng vững chắc cho chiến lược kinh doanh, mà còn giúp tạo ra sự thống nhất và tập trung trong toàn bộ tổ chức, hướng dẫn mọi người đến một kết quả thành công một cách hiệu quả.

3.2.1.2. Xây dựng chiến lược và kế hoạch bán hàng cho từng quý, từng năm

Trong bối cảnh thị trường liên tục biến đổi, việc áp dụng một kế hoạch bán hàng dài hạn sẽ trở nên không còn phù hợp. Thay vào đó, nên xây dựng chiến lược, kế hoạch cho từng quý nhỏ để thuận tiện công ty có thể dễ dàng theo dõi và đánh giá kết quả, cũng như phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả để thúc đẩy hoạt động bán hàng.

Đặc biệt, khi công ty tiến hành xây dựng chiến lược một cách cụ thể và rõ ràng. Tránh việc tạo ra các kế hoạch chung chung khiến công ty khó nắm bắt, gây khó khăn trong việc hiện thực hiện, xoay xở khi có sự cố bất ngờ phát sinh. Ngoài ra, công ty còn cần dựa vào tình hình đánh giá hiện tại và ít nhất là tình hình của ba năm trước. Trên cơ sở đó, công ty mới có thể tiến hành xây dựng chiến lược bán hàng cho từng quý, từng năm cũng như chủ động trong việc thực hiện chiến lược.

3.2.1.3. Vận dụng linh hoạt về chính sách giá cả

Giá cả đóng một vai trò cực kỳ quan trọng, ảnh hưởng đến tình hình cạnh tranh trên thị trường.

Công ty cần thực hiện chính sách giá một cách linh hoạt và phản ánh sự biến đổi của thị trường cũng như từng loại dịch vụ cụ thể, thay vì tuân thủ một giá cố định. Để phù hợp với các đối tượng khách hàng và thời điểm cụ thể, công ty có thể áp dụng các mức giá khác nhau, ví dụ như từ 250.000 đến 500.000 đồng cho mỗi đôi sản phẩm. Cần thiết phải kiểm tra và phân loại khách hàng thường xuyên để áp dụng các mức chiết khấu phù hợp với từng nhóm khách hàng.

Ngoài ra, công ty có thể áp dụng chính sách chiết khấu đặc biệt cho những

khách hàng mua sản phẩm số lượng lớn và thanh toán ngay, ví dụ như giảm 5% cho họ. Đối với khách hàng thanh toán trong vòng 30 ngày, công ty có thể áp dụng chiết khấu 5% và yêu cầu họ đặt cọc 50%. Điều này giúp tránh tình trạng nợ quá hạn và ứ đọng vốn.

3.2.1.4. Giải pháp quy trình tuyển dụng nhân viên bán hàng

Mặc dù công ty đã thiết lập một quy trình tuyển chọn nhân viên rất rõ ràng và cụ thể, thực tế vẫn xuất hiện một số hạn chế. Để tăng cường hiệu suất trong việc tuyển chọn nhân sự, công ty có thể cải thiện quá trình tuyển dụng bằng cách tăng cường sự nghiêm ngặt và kéo dài thời gian thử việc.

Để đảm bảo quá trình tuyển dụng hiệu quả hơn, công ty có thể áp dụng tiêu chuẩn tuyển chọn nghiêm ngặt hơn. Điều này đảm bảo rằng chỉ những ứng viên thực sự phù hợp và có khả năng sẽ được chọn lọc. Việc tập trung vào việc chấp nhận những ứng viên thỏa mãn các yêu cầu cụ thể giúp công ty tránh lãng phí thời gian và nguồn lực cho những ứng viên không thực sự phù hợp.

Bên cạnh việc tăng cường quá trình tuyển dụng, việc kéo dài thời gian thử việc cũng là một biện pháp quan trọng. Bằng cách gia tăng thời gian thử việc lên từ 3 tháng trở lên, công ty sẽ cung cấp đủ thời gian cho nhân viên mới để chứng minh khả năng và thích nghi với môi trường làm việc. Đồng thời, thời gian thử việc kéo dài cũng giúp nhân viên mới tiếp thu và lĩnh hội tốt hơn những kiến thức và kỹ năng bán hàng quan trọng.

3.2.1.5. Tổ chức thường xuyên đào tạo nguồn nhân lực hiện tại

Trong hoạt động kinh doanh, không thể phủ nhận vai trò quan trọng của yếu tố con người đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Vì sự khác biệt về năng lực nghiệp vụ của các nhân viên bán hàng, việc đầu tư vào việc đào tạo trở thành yếu tố cốt yếu. Công ty cần tập trung đến việc nâng cao năng lực nhân viên bán hàng thông qua quá trình đào tạo.

Trước khi tiến hành đào tạo, việc phân chia nhân viên theo trình độ làm việc là cần thiết. Điều này cho phép công ty tùy chỉnh các chương trình đào tạo cho

từng nhóm nhân viên. Mặc dù điều này có thể đòi hỏi sự đầu tư thêm về thời gian và nguồn lực, nhưng hiệu quả đem lại là đáng kể. Bằng cách này, công ty có thể tiếp cận quá trình làm việc và phát triển của từng nhân viên một cách chi tiết, từ đó thực hiện điều chỉnh cần thiết kịp thời.

Tuỳ phân cấp nhân viên theo trình độ, tuy vậy, hai mục tiêu quan trọng luôn cần được tập trung: nâng cao kỹ năng nghiệp vụ bán hàng và phát triển khả năng giao tiếp. Việc đảm bảo nhân viên vừa giỏi về kỹ thuật bán hàng, vừa sở hữu khả năng giao tiếp tốt là chìa khóa để xây dựng một đội ngũ bán hàng hiệu quả. Kỹ năng nghiệp vụ giúp nhân viên đối mặt với các tình huống phức tạp trong quá trình bán hàng, trong khi khả năng giao tiếp tốt giúp họ tạo dựng mối quan hệ tốt với khách hàng.

Ngoài việc tập trung vào việc đào tạo nhân viên theo trình độ, công ty cần thực hiện những bước cụ thể để nâng cao chất lượng đào tạo. Mời các chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực bán hàng để truyền đạt kiến thức và kinh nghiệm là một biện pháp rất hiệu quả. Các bài giảng trên lớp, video hoặc phim giúp truyền tải thông tin một cách trực quan và hấp dẫn, đồng thời giúp nhân viên học hỏi một cách linh hoạt.

Tạo ra các bài tập tình huống bán hàng thực tế cũng là một phần quan trọng trong quá trình đào tạo. Nhân viên sẽ được trang bị kỹ năng cần thiết để xử lý các tình huống khó khăn trong quá trình bán hàng, từ đó nâng cao khả năng giải quyết vấn đề và tương tác với khách hàng.

Bồi dưỡng thường xuyên cho đội ngũ nhân viên bán hàng là một điều không thể bỏ qua. Kiểm tra kiến thức bằng các câu hỏi về mã sản phẩm, chất liệu và đặc tính sản phẩm giúp đảm bảo nhân viên hiểu rõ về sản phẩm mình đang bán. Ngoài ra, việc tập huấn nghiệp vụ chuyên môn giúp cập nhật kiến thức và kỹ năng mới nhất trong lĩnh vực bán hàng.

Không chỉ dừng lại ở việc nâng cao kiến thức nghiệp vụ, công ty cũng nên đào tạo những kỹ năng đi kèm để nhân viên phục vụ tốt hơn. Kỹ năng ngoại ngữ, đặc biệt là tiếng Anh và tiếng Trung, sẽ giúp mở rộng khả năng giao tiếp với đa dạng khách hàng. Cùng với đó, việc trang bị kỹ năng tin học cơ bản sẽ giúp nhân

viên làm việc hiệu quả với các công cụ công nghệ trong quá trình bán hàng.

3.2.1.6. Cải thiện chế độ đãi ngộ của lực lượng bán hàng

Quản lý chế độ đãi ngộ trong mỗi tổ chức luôn là một thách thức, bởi việc tạo ra một chế độ đãi ngộ có thể làm hài lòng tất cả nhân viên là một nhiệm vụ không dễ dàng. Tuy nhiên, khi công ty thực hiện sự kết hợp giữa các phần đãi ngộ tài chính và phi tài chính, điều này thể hiện sự quan tâm đối với đội ngũ nhân viên bán hàng.

Trong môi trường kinh doanh, việc xây dựng một môi trường làm việc tốt, nơi có sự quan tâm và đối xử công bằng, đồng thời tạo điều kiện để nhân viên phát triển và cạnh tranh là một chiến lược đúng đắn. Điều này đòi hỏi sự tạo động viên cho tinh thần lao động của nhân viên, khuyến khích tinh thần cạnh tranh và thiết lập các hệ thống đánh giá công bằng, cùng với việc cung cấp phần thưởng xứng đáng để động viên và thúc đẩy nhân viên làm việc hết mình.

Không chỉ vậy, việc xây dựng chế độ lương thưởng phù hợp cùng với tạo môi trường làm việc thoải mái đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất của đội ngũ nhân viên.

Công ty có thể thúc đẩy đời sống cán bộ nhân viên bằng cách tăng mức lương cứng từ 4.000.000 đồng lên 5.000.000 đồng và kết hợp với các khoản trợ cấp như xăng xe và ăn uống. Điều này không chỉ giúp giảm bớt áp lực tài chính cho nhân viên, mà còn tạo cảm giác trân trọng và động viên từ phía công ty. Việc giải quyết các vấn đề tiền bạc và chi phí liên quan sẽ giúp nhân viên tập trung vào công việc một cách hiệu quả hơn.

Tạo môi trường làm việc thoải mái và tự chủ cũng đóng góp quan trọng vào hiệu suất làm việc. Thay vì áp dụng sự giám sát chặt chẽ, công ty nên tạo điều kiện cho nhân viên tự do thể hiện năng lực và ý tưởng. Điều này giúp họ cảm thấy tự tin và có động lực để đóng góp tốt hơn. Ngoài ra, tránh áp lực quá cao về doanh số bán hàng cũng là một điểm quan trọng. Để đảm bảo tinh thần thoải mái và tránh quá tải, công ty nên tạo ra môi trường làm việc có sự cân đối giữa mục tiêu kinh doanh và tình hình thực tế của nhân viên.

3.2.1.7. Tăng cường công tác kiểm tra, đánh giá

Để nâng cao chất lượng hoạt động đánh giá và kiểm tra lực lượng bán hàng, công ty cần thực hiện một loạt biện pháp cải thiện. Hiện tại, hình thức kiểm tra và đánh giá của công ty chưa thực sự sát sao, do đó, việc đưa ra những biện pháp cải tiến là cần thiết.

Một biện pháp quan trọng là tăng cường công tác kiểm tra. Việc này sẽ giúp công ty phát hiện và điều chỉnh kịp thời những sai sót và tình huống bất ngờ có thể xảy ra. Bằng cách đặt ra các tiêu chuẩn rõ ràng cho hoạt động bán hàng và thực hiện kiểm tra thường xuyên, công ty có thể bảo đảm rằng các quy trình hoạt động đang diễn ra theo đúng hướng mục tiêu.

Bộ phận bán hàng và ban lãnh đạo công ty cần tăng cường hoạt động giám sát mỗi ngày, đôn đốc nhân viên làm việc chăm chỉ kết hợp với ghi chép và báo cáo hàng ngày, thông tin về tình hình bán hàng, những sản phẩm bán chạy và hàng tồn kho sẽ được cập nhật kịp thời. Điều này giúp công ty có cái nhìn tổng quan về hoạt động kinh doanh và đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu thực tế.

Tổ chức các buổi họp định kỳ, như hàng tuần hoặc hàng tháng, cũng là một biện pháp quan trọng để tạo cơ hội cho việc thông báo và chia sẻ thông tin. Trong những buổi họp này, các sai sót gặp phải có thể được công khai, và các biện pháp khắc phục cũng có thể được thảo luận và áp dụng kịp thời. Điều này giúp tránh việc trễ tiến độ bán hàng và tạo sự linh hoạt trong việc thích nghi với tình hình thay đổi.

3.2.1.8. Tăng cường ngân sách cho hoạt động bán hàng

Để thực hiện hoạt động bán hàng một cách hiệu quả, việc quản lý ngân sách đóng vai trò quan trọng. Công ty cần phải thiết lập kế hoạch ngân sách cho hoạt động bán hàng để đảm bảo sự hiệu quả.

Một phương pháp là xây dựng ngân sách dựa trên tỷ lệ phần trăm của doanh thu. Đây là cách thực hiện khả thi, đặc biệt với một công ty không lớn. Nó cho

phép công ty theo dõi mức tăng trưởng hoặc giảm sút của doanh thu một cách chính xác.

Phương pháp thứ hai là xây dựng ngân sách dựa trên tài chính có sẵn của công ty. Điều này cho phép công ty tự quyết định dựa trên khả năng tài chính của mình. Tuy nhiên, phương pháp này có thể không cân nhắc được mục tiêu dài hạn của công ty.

Phương pháp thứ ba là xây dựng ngân sách dựa trên mục tiêu bán hàng trong tương lai. Phương pháp này có thể phù hợp với mục tiêu kinh doanh, nhưng nó có thể khiến công ty trở nên thiếu linh hoạt về tài chính.

⇒ Vì vậy, tốt nhất là công ty Minh Quân nên kết hợp các phương pháp này để xây dựng một kế hoạch ngân sách tối ưu, khắc phục các hạn chế của từng phương pháp và tận dụng các ưu điểm của chúng.

3.2.2. Hoàn thiện nghiệp vụ, quy trình bán hàng bằng cách tìm kiếm khách hàng tiềm năng

Việc cải thiện quy trình bán hàng cần phải chú trọng đến việc tìm hiểu sản phẩm, đánh giá được nhu cầu của khách hàng và tổ chức tiêu thụ sản phẩm đều do phòng bán hàng chịu trách nhiệm.

3.2.3. Một số giải pháp hỗ trợ hoạt động bán hàng

3.2.3.1. Xây dựng hoạt động nghiên cứu thị trường

Công ty cần thiết lập một bộ phận Marketing để đảm bảo rằng việc nghiên cứu thị trường sẽ đem lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Nghiên cứu thị trường và hiểu rõ khách hàng là yếu tố quyết định sự thành công trong bán hàng. Doanh nghiệp cần phải cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng nhu cầu của khách hàng và cũng mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Không nên bỏ qua các động thái kinh doanh từ đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, thông tin từ đối thủ cạnh tranh thường khó kiểm soát và không chính xác. Cần cẩn trọng để không bị đánh lạc hướng doanh nghiệp.

Việc nghiên cứu giá cả cũng quan trọng. Công ty cần phải nghiên cứu để đề xuất chính sách giá hợp lý.

Công ty có thể nghiên cứu thị trường thông qua một số cách như:

Phương pháp quan sát: Theo cách này, công ty theo dõi thói quen và hành vi mua sắm của khách hàng. Nó cũng có thể dùng để tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh và cách họ quảng cáo sản phẩm.

Tham gia hội chợ và triển lãm: Các sự kiện này thường là nơi các doanh nghiệp trưng bày sản phẩm và quảng cáo. Công ty có thể tìm hiểu về sản phẩm cùng loại trên thị trường và có kế hoạch kinh doanh dựa trên thông tin này.

Quan trọng hơn cả việc thu thập thông tin là cách công ty xử lý thông tin này. Điều này đòi hỏi nhân viên có trình độ và khả năng phân tích tốt để đưa ra những quyết định đúng đắn.

3.2.3.2. Hoàn thiện chính sách phân phối và hệ thống kho bãi

Hệ thống lưu trữ hàng hóa đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với một doanh nghiệp thương mại như Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân. Sự toạ lạc, quy mô, điều kiện cất giữ và bảo quản sản phẩm, cũng như mức độ thuận tiện cho việc vận chuyển, xếp dỡ hàng hóa tại kho, và hệ thống các thiết bị vận chuyển trong kho đều có tác động trực tiếp đến quy trình mua bán của doanh nghiệp. Hệ thống kho hàng thường được coi như nền tảng hậu cần quyết định cho hoạt động kinh doanh. Một hệ thống kho hàng hiệu quả có khả năng duy trì số lượng hàng tồn kho ổn định, đảm bảo chất lượng của sản phẩm trong quá trình lưu trữ, và thực hiện giao hàng đúng thời gian đối với khách hàng. Điều này có thể góp phần kiểm soát giá thành của sản phẩm, và cung cấp cơ sở để đạt được chiết khấu hợp lý từ các đối tác cung ứng.

Trước tình trạng trên, công ty nên triển khai xây dựng thêm một kho hàng ở thành phố Hồ Chí Minh. Diện tích kho khoảng 500m². Hàng hóa được nhập về đây là hàng hóa được chuyên trực tiếp từ xưởng sản xuất. Hàng hóa từ đây sẽ được chuyên đi bằng xe ô tô tải hạng nhẹ đến địa điểm của cửa hàng, khách hàng. Dù vận chuyển như thế nào thì phương án vận chuyển của công ty cũng phải đảm bảo

là vận chuyên hợp lý về chi phí và đảm bảo về thời gian.

3.2.3.3. Tăng cường hoạt động xúc tiến bán hàng

Trong thời gian sắp tới, việc thành lập và đào tạo một đội ngũ marketing có kiến thức sâu về thị trường, có kinh nghiệm, khả năng giao tiếp và hiểu biết về các chiến lược tiếp thị quan trọng để thành công trong các chương trình xúc tiến bán hàng của công ty sẽ là một yếu tố quan trọng. Công ty có thể tập trung vào một số phương thức tiếp thị như:

Marketing Trực Tiếp: Đối với marketing trực tiếp, công ty có thể tập trung vào việc in catalog, thư chào hàng, và phát tờ rơi quảng cáo để giới thiệu sản phẩm cho khách hàng. Công ty cũng cần có hotline để chăm sóc và giải đáp thắc mắc của khách hàng, đảm bảo họ nhận được sự hỗ trợ cần thiết.

Quan Hệ Công Chúng: Việc xây dựng quan hệ công chúng là quan trọng để tạo mối quan hệ đáng tin cậy với khách hàng. Công ty có thể tổ chức các chương trình chăm sóc khách hàng, tặng quà vào các dịp lễ, tết, sinh nhật để tạo ấn tượng tích cực. Đồng thời, công ty cũng cần tổ chức cuộc hội nghị với khách hàng lớn để hiểu rõ hơn về nhu cầu và hạn chế của họ.

Marketing Trực Tuyến: Marketing trực tuyến, đặc biệt là việc tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO), là một phần quan trọng của chiến lược tiếp thị. Công ty cần đảm bảo rằng trang web của họ luôn xuất hiện ở vị trí cao trên các trang tìm kiếm với các từ khóa quan trọng. Điều này sẽ thu hút lượng lớn khách hàng tiềm năng và giúp tăng doanh số bán hàng.

Tóm lại, việc xây dựng một chiến lược marketing đa dạng và hiệu quả sẽ giúp công ty tạo ra sự nổi bật trên thị trường và thu hút được nhiều khách hàng mới, đồng thời duy trì và phát triển quan hệ với khách hàng hiện tại. Công ty cần làm cho website luôn đứng ở trang thứ nhất của Google với các từ khóa liên quan đến nội dung, sản phẩm, dịch vụ của website như “Merlybigsize”, “giày size lớn”, “tích điểm 5% đổi voucher”, “đổi size đổi mẫu trong 30 ngày”... Phương pháp này sẽ đem đến cho công ty một lượng khách hàng đều đặn và miễn phí hàng ngày.

3.3. Chiến lược để hoàn thành mục tiêu và các mục tiêu chức năng

Chiến lược được cụ thể hóa ngắn gọn như sau:

“Đa dạng hóa sản phẩm để khách hàng có nhiều sự lựa chọn, cạnh tranh thông qua đội bán hàng và định vị thương hiệu, chất lượng thông qua giá bán.”

3.3.1. Hoạch định đội ngũ

Đây là phần quan trọng nhất trong kết hoạch mở rộng thị trường này. Công ty cần phân công một trưởng phòng kinh doanh dày dặn kinh nghiệm để có thể cạnh tranh tốt. Kế hoạch đưa ra đơn giản là sẽ thành lập và tuyển dụng 1 phòng kinh doanh để phụ trách phát triển thị trường mới này. Bắt đầu từ việc lập danh sách tất cả các công ty, cửa hàng có đồng phục giày cho nhân viên nữ trong Hồ Chí Minh và thu thập các thông tin quan trọng có liên quan sau đó phân công cho người phụ trách để chủ động tiếp cận và chào bán sản phẩm.

Trưởng phòng kinh doanh có trách nhiệm phối hợp truyền dụng, phân công, giám sát công việc cũng như tổ chức training hoặc hỗ trợ các nhân viên kinh doanh của mình xử lý các vấn đề liên quan. Quan trọng hơn là phải luôn thực hiện trao đổi với nhân viên kinh doanh để đưa ra các chương trình bán hàng, lobby hoặc quảng cáo phù hợp.

3.3.1.1. Nhân sự

Công ty cần cơ cấu lại tổ chức và đưa ra 1 số nhân sự có kinh nghiệm để sang khu vực mới tại Tp. Hồ Chí Minh để sang làm việc và sẽ dần tăng thêm theo mức độ phát triển của dự án.

Bắt đầu từ việc xây dựng chi tiết kế hoạch cũng như dự toán nguồn lực tài chính cần thiết và bắt đầu thực hiện kế hoạch.

3.3.1.2. Tài chính

Để tạo được lợi thế cạnh tranh trong thị trường này công ty cần có kế hoạch mở thêm chi nhánh tại vị trí địa bàn mới và thành lập kho bãi độc lập để phục vụ cung cấp sản phẩm cho thị trường mở rộng này. Vì vậy công ty cần xác định nguồn lực tài chính cần thiết phù hợp để thực hiện dự án.

Đề xuất sử dụng lợi nhuận gộp chưa phân phối của những năm trước và kêu gọi vốn góp thêm từ cổ đông hiện hữu để phục vụ cho kế hoạch kinh doanh này.

3.3.2. Chiến lược marketing

3.3.2.1. Mục tiêu marketing và Bán hàng

Từ những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức mà công ty đã phân tích trước đó, thì công ty đề ra những mục tiêu cho khu vực các quận chưa có thị trường tại Tp. Hồ Chí Minh mà công ty muốn xâm nhập:

- Công ty hướng đến chủ yếu là tăng doanh số bán hàng.
- Mong muốn tổng doanh thu năm 2023 sẽ tăng 23% từ việc thâm nhập vào khu vực mở rộng Tp. Hồ Chí Minh.
- Trong vòng hai năm từ 2023 - 2024, chiếm 35% thị phần của khu vực mở rộng Tp. Hồ Chí Minh.
- Đến năm 2025 sẽ phủ kín 50% đối với thị trường cung cấp giày nữ bigsize đồng phục tại khu vực mở rộng Tp. Hồ Chí Minh.

3.3.2.2. Kế hoạch bán hàng

a. Cấu trúc lực lượng bán hàng

Tổng số lượng nhân viên bán hàng là 6 nhân viên cho mỗi chi nhánh. Đa số đều là nhân viên chính thức, làm full time và xoay ca.

Bảng 3.1: Bảng cấu trúc lực lượng bán hàng của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân tại khu vực mới địa bàn Tp. Hồ Chí Minh

Vị trí	Số lượng
Nhân viên bán hàng	4
Nhân viên kinh doanh	2

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

b. Đào tạo nhân viên bán hàng

Công ty có những buổi tập huấn cho nhân viên bán hàng về các quy trình để bán hàng, trong quá trình hướng dẫn người hỗ trợ sẽ đưa các trường hợp thực tế và hướng giải quyết. Đồng thời, trong quá trình làm việc cũng sẽ có sự hỗ trợ từ các nhân viên đã làm việc lâu năm được cử xuống hai chi nhánh. Quy trình có 5 bước:

- Bước 1: Tìm kiếm khách hàng
- Bước 2: Tiếp xúc khách hàng
- Bước 3: Xử lý phản hồi từ khách hàng
- Bước 4: Kết thúc bán hàng và thanh toán
- Bước 5: Chăm sóc khách hàng

c. Các hình thức hoạt động bán hàng

- Nhân viên kinh doanh sẽ liên hệ với các cửa hàng, công ty thay giày đồng phục, sau đây sẽ đến đó và trao đổi trực tiếp. Nên hình thức hoạt động bán hàng của công ty sẽ là trực tiếp bán hàng.

- Các nhân viên kinh doanh sẽ được phân phát danh sách khách hàng đồng đều theo từng khu vực và số lượng cụ thể để thực hiện việc liên hệ, tiếp xúc khách hàng và bán hàng.

- Khách hàng sẽ được tham quan cơ sở sản xuất, để có thể quan sát được các quy trình sản xuất sản phẩm và đánh giá được mức độ an toàn, đảm bảo chất lượng được kiểm tra nghiêm ngặt trước khi đưa ra thị trường mà công ty đang thực hiện.

3.3.3. Marketing Sản phẩm

3.3.3.1. Bao bì sản phẩm

- Bao bì trong: Có cách đóng gói giống nhau, giày búp bê, cao gót sẽ được nhét giấy và cây cố định form bên trong giày, sandal thì chỉ dùng giấy cố định form quai (bọc thêm một lớp giấy bên ngoài đối với thiết kế có khóa đính đá để tránh tình trạng khóa giày làm hỏng da và rách túi), đóng gói vào túi nilong trong suốt có kèm gói hút ẩm.



Hình 3.1: Thiết kế bao bì & cách đóng gói sản phẩm của Công ty

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

- Bao bì bên ngoài: Toàn bộ sản phẩm đều có hộp đựng in logo thương hiệu Merly và dán mã sản phẩm bên ngoài, giày đến tay khách sẽ kèm theo 1 túi 2 quai có in logo thương hiệu Merly.

- Bao bì trong và ngoài mà công ty sử dụng sẽ không có gì đổi mới so với cơ sở tại thành phố Hồ Chí Minh chủ yếu là những bao bì thông dụng trên thị trường hiện nay và trên bao bì thể hiện rõ nhãn hiệu của công ty nhưng cũng có phần độc đáo do hộp đựng được thiết kế họa tiết và màu sắc đặc trưng để nhận diện thương hiệu, và những sản phẩm giới hạn của công ty sẽ có bao bì ngoài có màu sắc khác biệt hơn so với sản phẩm thông thường.

3.3.3.2. Chiến lược giá

- Chiến lược định giá trên thị trường của công ty sẽ được công ty so sánh trực tiếp với các đối thủ cạnh tranh, từ đó công ty định ra giá cho các sản phẩm.
- Giá sản phẩm sẽ được công ty niêm yết và cập nhật bảng giá sản phẩm trên website.
- Hiện tại, theo khảo sát giá của công ty thì, mức giá mà công ty đưa ra đang là ở mức thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh là 10%. Vì công ty không thông qua bất kỳ nhà phân phối trung gian nào, nên giá sẽ thấp hơn.
- Mức giá cho các sản phẩm cung cấp cho thị trường đã được công ty xem xét trên các yếu tố: Chi phí nguyên vật liệu và thiết bị, chi phí lao động, chi phí hoạt động (hành chính), lợi nhuận dự kiến, giá cạnh tranh với các đối thủ và giá trị do khách hàng cảm nhận.
- Công ty sẽ sử dụng chiến lược điều chỉnh giá khi giá cả của nguyên vật liệu tăng, biến động giá sản phẩm từ các đối thủ cạnh tranh

3.3.3.3. Các hoạt động xúc tiến

- Công ty sẽ khuyến mãi theo các hình thức:
 - Giảm giá trực tiếp trên đơn hàng.
 - Tặng voucher giảm giá cho đơn hàng tiếp theo.
 - Tặng quà đi kèm khi mua giày vào các dịp lễ, tết, sinh nhật khách hàng.
 - Những thông tin khuyến mãi sẽ được thông báo trực tiếp vào tin nhắn và qua Website và Page chính của Merly Shoes.
- Trong tương lai công ty cũng sẽ dự định thực hiện hoạt động tài trợ giày cho các sự kiện.
- Ngoài ra, công ty cũng dự định áp dụng hình thức Marketing trực tiếp như:
 - Catalogue (Mail order) : Gửi catalogue qua mail/zalo
 - Tiếp thị từ xa (Telemarketing) : Gọi điện thoại đến khách hàng

3.3.4. Kế hoạch hành động

Bảng 3.2: Hoạt động Marketing cho hai khu vực mở rộng TP. HCM năm 2024

Mục tiêu	Hoạt động marketing	Sự kiện và nhiệm vụ quan trọng	Thời gian thực hiện
<ul style="list-style-type: none"> - Cập nhật được những dữ liệu mới về khách hàng và phát triển sản phẩm. - Quảng cáo giới thiệu về cơ sở mới đến khách hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nghiên cứu thị trường ở khu vực mới tại Thành Phố Hồ Chí Minh cụ thể là Quận 7 và Quận Bình Tân. - Quảng cáo trên trang web công ty, Facebook, Google Ads - Khai trương cơ sở mới khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. 	<ul style="list-style-type: none"> - Khai trương cơ sở mới ở khu vực Quận 7 và Quận Bình Tân Thành phố Hồ Chí Minh. - Triển khai các hoạt động giới thiệu về cơ sở ở khu vực mới. 	<p>Quý I (Tháng 1 – Tháng 3)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Quảng bá chi nhánh tại khu vực mới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tài trợ giày cho các sự kiện của công ty khách hàng, sự kiện thời trang. 	<ul style="list-style-type: none"> - Thúc đẩy hình ảnh công ty đến khách hàng. 	<p>Quý II (Tháng 4 – Tháng 6)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Tiếp thị bán hàng đến các công ty có chính sách giày đồng phục trên khu vực. 	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai các hoạt động bán hàng trên địa bàn mới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chào bán sản phẩm. - Xây dựng các chiến lược Marketing, các hoạt động chương trình ở website và page chính của Merly. 	<p>Quý III (Tháng 7 – Tháng 9)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Gắn kết sự hợp tác bền vững với khách hàng. 	<ul style="list-style-type: none"> - Đẩy mạnh flashsale vào những ngày cuối năm và chuẩn bị cho kế hoạch cho năm mới. 	<ul style="list-style-type: none"> - Giữ vững hình ảnh đáng tin cậy đối với khách hàng và chuẩn bị cho các hoạt động cho năm mới tốt nhất. 	<p>Quý IV (Tháng 10 – Tháng 12)</p>

Bảng 3.3: Ngân sách dự kiến cho hoạt động Marketing nhằm mở rộng thị trường ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh năm 2024

Tháng	Hoạt động	Dự trù kinh phí (Đơn vị tính: VND)
01	– Nghiên cứu thị trường ở khu vực Quận 7 và Quận Bình Tân TP.HCM – Quảng cáo trên trang web công ty, Facebook, Google Ads – Khai trương thêm 2 cơ sở mới khu vực TP. HCM.	50.500.000
02		
03		
04	– Tài trợ giày, kinh phí cho các sự kiện của công ty khách hàng, sự kiện thời trang.	60.000.000
05		
06		
07	– Tuyển dụng và đào tạo nhân viên cho 2 cơ sở mới: Tuyển dụng và đào tạo những nhân viên phù hợp sẽ giúp cho việc kinh doanh tại 2 khu vực trên sẽ giúp cho công ty hoàn thành mục tiêu đề ra. – Chuẩn bị kế hoạch Marketing cho các chương trình khai trương, flashsale, backtoschool,..	26.000.000
08		
09		
10	– Quà tặng đi kèm khi mua giày vào các ngày lễ, tết.	25.000.000
11		
12		
TỔNG NGÂN SÁCH DỰ KIẾN		161.500.000

(Nguồn: Tác giả tổng hợp phân tích)

Đối với năm đầu tiên khi mở rộng thêm hai chi nhánh tại Quận 7 và Quận Bình Tân Thành phố Hồ Chí Minh, công ty sẽ có bảng kế hoạch Marketing cụ thể về các hoạt động cũng như ngân sách dự kiến và những năm tiếp theo phòng Marketing sẽ có những hướng điều chỉnh để phù hợp với thị trường và tình kinh tế của công ty cũng như hai chi nhánh mở rộng ở Thành phố Hồ Chí Minh.

- Nghiên cứu thị trường ở hai khu vực:

- Công ty cần phải thực hiện việc nghiên cứu thị trường tại hai khu vực mới như: Cách thức trao đổi/tiếp xúc với khách hàng, đối thủ cạnh tranh. Điều này giúp công ty cập nhật được những dữ liệu mới về khách hàng và phát triển sản phẩm của công ty.
 - Tổ chức hoạt động khai trương cho hai cơ sở mới ở Thành phố Hồ Chí Minh: Việc thực hiện các hoạt động khai trương cho cơ sở theo đúng phong thủy cũng sẽ giúp cho công ty làm ăn ngày càng phát đạt và thuận lợi.
 - Chạy quảng cáo (FB, SEO, WEB SITE...): Công ty chủ yếu là bán hàng trực tiếp, không thông qua bất kỳ kênh phân phối nào, nên việc chạy quảng cáo thông qua các kênh truyền thông cũng không được chú trọng nhiều. Nhưng vẫn phải có để khách hàng có thể tìm kiếm thông tin về công ty cũng như tìm hiểu thêm các sản phẩm của công ty.
 - Tuyển dụng và đào tạo nhân viên cho hai cơ sở mới: Tuyển dụng và đào tạo những nhân viên phù hợp sẽ giúp cho việc kinh doanh tại hai khu vực trên sẽ giúp cho công ty hoàn thành mục tiêu đề ra.
 - Hỗ trợ tổ chức sự kiện vào các ngày đặc biệt: Mỗi một năm thì các công ty khách hàng đều sẽ tổ chức các buổi event nhằm mục đích họp mặt, gắn kết nhân viên và tổng kết 1 năm, hay là kỉ niệm thành lập. Minh Quân sẽ hỗ trợ với một kinh phí nhất định.
- Nhằm tạo mối quan hệ bền vững và sự hợp tác lâu dài giữa Minh Quân và công ty khách hàng.

KẾT LUẬN

Thành phố Hồ Chí Minh là trong số những khu vực miền nam có rất nhiều KCN, công ty, cửa hàng, chiếm dân số khá đông và được nhiều du khách nước ngoài ghé đến du lịch, sinh sống, nhận thấy giày dép là yếu tố cần thiết góp phần hoàn thiện một bộ trang phục, một sản phẩm không có sự thay thế vì thế mà không ai là không cần đến giày dép. Đặc biệt khi xã hội phát triển hiện đại thì những mẫu giày dép thời trang bắt mắt lại càng được quan tâm nhiều hơn., họ cần có thiết kế phù hợp để đi làm, đi sự kiện, mang hằng ngày và form dáng vừa chân, vì rất nhiều khách hàng nữ có size đặt biệt như 40, 41, 42, 43.

Nắm bắt được những cơ hội có tính khả thi cao ở hiện tại và trong tương lai, đề tài đã đánh giá được tính khả thi cũng như có những phân tích sâu sát về thị trường và vạch ra được các chiến lược cụ thể nhằm phát triển thị trường cung cấp giày dép bigsize tại địa bàn khu vực Thành phố Hồ Chí Minh của Công ty TNHH TM XNK Quốc Tế Minh Quân giai đoạn 2024 – 2027 nhằm mở rộng thị trường hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian tới và có những bước tiến cao mang lại lợi ích kinh tế trong tương lai.