

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN ĐẮC LÂM

**HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC
PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY
TNHH MTV BAO BÌ 277 HÀ NỘI**

LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ

HÀ NỘI, 2016

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

NGUYỄN ĐẮC LÂM

**HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC
PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY
TNHH MTV BAO BÌ 277 HÀ NỘI**

**Chuyên ngành : Kinh doanh thương mại
Mã số : 60.34.01.21**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**Người hướng dẫn khoa học
PGS.TS. NGUYỄN HOÀNG LONG**

HÀ NỘI, 2016

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các kết quả nêu trong Luận văn chưa được công bố trong bất kỳ công trình nào khác. Các số liệu, ví dụ và trích dẫn trong Luận văn đảm bảo tính chính xác, tin cậy và trung thực.

Tác giả

Nguyễn Đắc Lâm

LỜI CẢM ƠN

Sau thời gian thực tập và nghiên cứu, tác giả đã hoàn thành đề tài luận văn của mình. Để có được kết quả ngày hôm nay, tác giả xin bày tỏ lòng cảm ơn tới Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, Khoa Sau Đại học đã tạo điều kiện để các học viên được tham gia học lớp cao học chuyên ngành Kinh doanh thương mại và nhận được sự chỉ dẫn nhiệt tình của các Thầy, Cô trong việc chọn đề tài, xử lý dữ liệu, số liệu hoàn thành luận văn của cá nhân.

Tác giả xin chân thành cảm ơn PGS. TS. Nguyễn Hoàng Long - giáo viên hướng dẫn luận văn - người đã tận tình hướng dẫn để tác giả có thể hoàn thành được đề tài luận văn của mình.

Xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty TNHH MTV Bao Bì 277 Hà Nội, Các phòng ban đã tạo điều kiện về thời gian và cung cấp những thông tin cần thiết giúp tác giả hoàn thành bài luận văn của mình.

Tác giả cũng xin cảm ơn gia đình, bạn bè, họ là nguồn động viên tinh thần vô giá cho tác giả trong suốt quá trình học tập, thực tập và viết luận văn tốt nghiệp.

Trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| LỜI CAM ĐOAN | i |
| LỜI CẢM ƠN | ii |
| MỤC LỤC | iii |
| DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT | vi |
| DANH MỤC CÁC BẢNG | vii |
| DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ..... | viii |
| LỜI MỞ ĐẦU | 1 |
| 1. Tính cấp thiết nghiên cứu đề tài | 1 |
| 2. Tổng quan tình hình nghiên cứu đề tài | 2 |
| 3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài | 4 |
| 4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu đề tài..... | 5 |
| 5. Phương pháp nghiên cứu đề tài | 5 |
| 6. Kết cấu luận văn | 8 |
| CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP | 9 |
| 1.1. KHÁI QUÁT VỀ THỊ TRƯỜNG VÀ CHIẾN LƯỢC THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP | 9 |
| 1.1.1. Khái quát thị trường của doanh nghiệp..... | 9 |
| 1.1.2. Khái quát về chiến lược thị trường của doanh nghiệp | 14 |
| 1.2. NỘI DUNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP..... | 16 |
| 1.2.1. Phân tích và xác định tình thế thị trường của doanh nghiệp..... | 16 |
| 1.2.2. Lựa chọn chiến lược phát triển thị trường..... | 18 |
| 1.2.3. Phát triển các công cụ chiến lược phát triển thị trường | 20 |
| 1.2.4. Phát triển các yếu tố nguồn lực chiến lược phát triển thị trường..... | 25 |
| 1.2.5. Kiểm soát, đánh giá chiến lược phát triển thị trường..... | 27 |
| 1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP..... | 29 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.1. Các yếu tố môi trường thể chế và chính sách phát triển kinh tế - xã hội | 29 |
| 1.3.2. Các yếu tố môi trường cạnh tranh ngành sản xuất kinh doanh..... | 30 |
| 1.3.3. Các yếu tố môi trường nội bộ doanh nghiệp..... | 32 |
| CHƯƠNG 2 THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277..... | 34 |
| 2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY VÀ PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI. | 34 |
| 2.1.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội..... | 34 |
| 2.1.2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển thị trường của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội | 40 |
| 2.2. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI. | 51 |
| 2.2.1. Thực trạng phân tích tình thế thị trường sản phẩm | 51 |
| 2.2.2. Thực trạng xác định mục tiêu phát triển thị trường | 55 |
| 2.2.3. Thực trạng triển khai các công cụ chiến lược phát triển thị trường | 56 |
| 2.2.4. Thực trạng ngân quỹ và các nguồn lực chiến lược phát triển thị trường | 63 |
| 2.2.5. Thực trạng kiểm soát, đánh giá chiến lược phát triển thị trường | 65 |
| 2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG | 67 |
| 2.3.1. Những thành công đã đạt được và các ưu điểm, thế mạnh của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội..... | 67 |
| 2.3.2. Nhược điểm, hạn chế, tồn tại và những vấn đề đặt ra..... | 68 |
| 2.3.3. Những nguyên nhân chủ yếu..... | 69 |
| CHƯƠNG 3 QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 ĐẾN NĂM 2020 VÀ TẦM NHÌN NĂM 2025..... | 70 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1. NHỮNG THAY ĐỔI TRONG MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VÀ QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI ĐẾN NĂM 2020 VÀ TẦM NHÌN NĂM 2025..... | 70 |
| 3.1.1. Những thay đổi trong môi trường kinh doanh và thị trường bao bì nước ta trong thời gian tới..... | 70 |
| 3.1.2. Định hướng phát triển của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025 | 72 |
| 3.1.3. Quan điểm hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên bao bì 277 Hà Nội..... | 74 |
| 3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI..... | 75 |
| 3.2.1. Vận dụng phân tích TOWS động trong phân tích tình thế của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên bao bì 277 Hà Nội..... | 75 |
| 3.2.2. Hoàn thiện mục tiêu chiến lược phát triển thị trường của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 | 76 |
| 3.2.3. Hoàn thiện các công cụ chiến lược phát triển thị trường | 78 |
| 3.2.4. Phát triển các nguồn lực chiến lược phát triển thị trường..... | 86 |
| 3.2.5. Hoàn thiện việc kiểm soát, đánh giá chiến lược phát triển thị trường | 89 |
| 3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VĨ MÔ | 89 |
| 3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ, các Bộ, Ban ngành Trung ương..... | 89 |
| 3.3.2. Kiến nghị với Ủy ban Nhân dân, Sở Ban ngành của Thành phố Hà Nội..... | 91 |
| 3.3.3. Kiến nghị với Hiệp hội Bao bì Việt Nam..... | 91 |
| KẾT LUẬN..... | 92 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 100 |
| PHỤ LỤC..... | ix |

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

| Từ viết tắt | Diễn giải |
|----------------------|--------------------------------------------------|
| I. Tiếng Việt | |
| CL | Chiến lược |
| CLKD | Chiến lược kinh doanh |
| DN | Doanh nghiệp |
| DNKD | Doanh nghiệp kinh doanh |
| KH | Khách hàng |
| LĐ | Lao động |
| LN | Lợi nhuận |
| MTV | Một thành viên |
| PTTT | Phát triển thị trường |
| QTKD | Quản trị kinh doanh |
| SP | Sản phẩm |
| TNHH | Trách nhiệm hữu hạn |
| XTTM | Xúc tiến thương mại |
| II. Tiếng Anh | |
| WTO | Tổ chức Thương mại Thế giới |
| TOWS | Ma trận cơ hội, thách thức – điểm mạnh, điểm yếu |
| ASEAN | Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á |

DANH MỤC CÁC BẢNG

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu KQ SXKD của Công ty từ năm 2013-2015 | 39 |
| Bảng 2.2: Tốc độ tăng tổng sản phẩm trong nước từ năm 2013 - 2015..... | 42 |
| Bảng 2.3: Các chỉ số phân tích báo cáo tài chính của Công ty năm 2015 | 48 |
| Bảng 2.4. Tình hình nhân sự của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội | 49 |
| Bảng 2.5. Chỉ tiêu lao động tiền lương năm 2015 | 50 |
| Bảng 2.6. Danh mục sản phẩm bao bì của Công ty Bao bì 277..... | 51 |
| Bảng 2.7. Tiêu chí định vị sản phẩm của HAPACK 277 so với đối thủ cạnh tranh. | 52 |
| Bảng 2.8. Đánh giá về thực trạng phân tích tình thế thị trường chiến lược..... | 54 |
| Bảng 2.9: Bảng tổng hợp tài sản của Công ty năm 2015 | 63 |
| Bảng 2.10. Đánh giá về nguồn lực đáp ứng phát triển thị trường..... | 64 |
| Bảng 2.11. Phân bổ ngân sách cho các phòng ban trong triển khai chiến lược..... | 65 |
| Bảng 3.1. Các đặc trưng của các phân khúc khách hàng | 77 |

DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, BIỂU ĐỒ

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Hình 1.1: Mô hình thị trường của một doanh nghiệp | 10 |
| Hình 1.2: Mô hình cấu trúc bậc thị trường của doanh nghiệp | 13 |
| Hình 1.3: Tiến độ chuyên hóa tập khách hàng trên thị trường | 13 |
| Hình 1.4. Các bước phân tích tình thế Marketing..... | 17 |
| Hình 1.5: Ma trận ANSOFF..... | 19 |
| Hình 1.6: Mô hình năm áp lực cạnh tranh theo M.Porter | 30 |
| Hình 2.1: Sơ đồ mô hình tổ chức của Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội | 36 |
| Biểu đồ 2.1. Sự biến động doanh thu, chi phí, lợi nhuận của công ty | 40 |
| Biểu đồ 2.2: Mô hình phân phối bán hàng của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 ... | 52 |
| Biểu đồ 2.3. Đánh giá của khách hàng về sản phẩm của Công ty | 57 |
| Biểu đồ 2.4. Đánh giá của khách hàng về chính sách phân phối..... | 59 |
| Biểu đồ 2.5. Nguồn thông tin khách hàng biết đến Công ty | 60 |
| Biểu đồ 2.6. Đánh giá khách hàng về chính sách khuyến mãi của công ty | 61 |
| Biểu đồ 2.7. Đánh giá của khách hàng về các tiêu chí sản phẩm bao bì | 63 |
| Hình 3.1. Chiến lược thị trường từ phân tích TOWS..... | 76 |
| Sơ đồ 3.1: Đề xuất quy trình truyền thông và xúc tiến hỗn hợp | 86 |

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết nghiên cứu đề tài

Thực tiễn vận hành kinh doanh của doanh nghiệp ở các nước trong khu vực ASEAN và ngay cả ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế thời gian qua đã khẳng định vị trí đặc biệt quan trọng của chiến lược thị trường nói chung, chiến lược phát triển thị trường nói riêng của các DN.

Đảm bảo phát triển ổn định, bền vững thị trường đang và sẽ là mục tiêu trọng yếu trước mắt và lâu dài của các doanh nghiệp Việt Nam. Thực hiện mục tiêu trọng yếu này đòi hỏi DN Việt Nam phải xây dựng và triển khai hiệu quả chiến lược thị trường trong đó chiến lược phát triển thị trường là chiến lược trọng tâm.

Chiến lược phát triển thị trường xác định phạm vi mở rộng không gian thị trường và phương thức tiêu thụ sản phẩm. Chiến lược phát triển thị trường không chỉ giúp DN duy trì mối quan hệ thường xuyên với khách hàng, tạo lập uy tín trên thị trường mà còn có khả năng thu hút được thêm lượng khách hàng mới. Trong tình thế thị trường sản phẩm hiện hữu đã bão hòa, mức cạnh tranh gay gắt, khu vực thị trường mới phát triển đang là cơ hội để doanh nghiệp khai thác triệt để công suất sản xuất kinh doanh. Như vậy, hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường là vấn đề cấp thiết cốt lõi mà các DN cần phải quan tâm trong hệ thống chiến lược kinh doanh của DN.

Ngành công nghiệp bao bì Việt Nam là một trong những ngành có nhịp độ phát triển khá mạnh, tốc độ tăng trưởng sản lượng sản xuất kinh doanh bình quân từ 15-20%/năm. Thị trường bao bì cạnh tranh thực sự và gay gắt hơn đã xác lập các yêu cầu cấp thiết với các DN trong ngành phải có chiến lược mở rộng, phát triển các thị trường mới nhằm khai thác triệt để công suất sản xuất và vận dụng hiệu quả quy luật “lợi thế theo quy mô”. Yêu cầu cấp thiết này càng trở lên quan trọng hơn khi Việt Nam tham gia cộng đồng kinh tế ASEAN, triển khai các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới.

Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội là một DN sản xuất kinh doanh bao bì, các sản phẩm may mặc. Trong đó, bao bì và một số sản phẩm may mặc của Công ty đã khẳng định được vị thế trên thị trường trong và ngoài nước. Được thành lập từ năm 1975, quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty dần từng bước phát triển, thị trường sản phẩm ngày càng được mở rộng. Đến năm 2015, Công ty đã đạt hiệu quả kinh doanh cao và khẳng định vị thế trên thị trường.

Đứng trước cơ hội và thách thức trong thời kỳ mới, yêu cầu đặt ra với Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội là cần phải có một chiến lược PTTT thích hợp nhằm cân bằng và phát huy tối đa hiệu quả của các nguồn lực hiện có, đảm bảo tốc độ tăng trưởng tốt và bền vững. Xuất phát từ thực tiễn và tầm quan trọng đó, tôi đã chọn đề tài: **“Hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao Bì 277 Hà Nội”** làm đề tài cho luận văn thạc sĩ của mình.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu đề tài

2.1. Tình hình nghiên cứu ngoài nước:

Tại các nước phát triển, nghiên cứu lí luận cũng như thực tiễn áp dụng của CLKD & Chiến lược thị trường rất được quan tâm và liên tục cập nhật. Theo hiểu biết của tác giả có một số công trình nghiên cứu điển hình như:

➤ Thompson & Strickland - ***Strategic Management: Concepts and Cases***, NXB McGraw-Hill – 2004. Tác phẩm đã trình bày những nguyên lý cơ bản về quản trị chiến lược nói chung, chiến lược phát triển thị trường nói riêng của các DN kinh doanh. Tác giả còn trình bày các mô hình giúp hoạch định, thực thi và kiểm soát chiến lược kinh doanh và chiến lược thị trường của DN.

➤ D. Aaker - ***Strategic Market Management*** - McGraw-Hill - 2004: Tác phẩm tập trung vào khía cạnh chiến lược thị trường; bao gồm cả thâm nhập và phát triển thị trường/sản phẩm. Chiến lược thị trường trong tác phẩm được hoạch định dựa trên cơ sở tạo lập lợi thế cạnh tranh của DN. Đây là tác phẩm được tác giả tham khảo nhiều nhất về phần lý thuyết trong luận văn.

➤ W.Chan Kim - Nené Mauborgne - ***Blue Ocean Strategic*** (2007). Tác giả cuốn sách đã tổng kết các nghiên cứu của họ về một chiến lược phát triển và mở rộng một thị trường trong đó không có cạnh tranh hoặc, sự cạnh tranh là không cần thiết mà các công ty có thể khám phá và khai thác. Họ đặt tên cho những khoảng trống thị trường chưa được khai phá, đây giá trị tiềm năng này là "những đại dương xanh". Theo tác giả, đại dương xanh là những thị trường còn vô số cơ hội phát triển hứa hẹn lợi nhuận cao. Đây là cuốn sách có lối tư duy rất mới mẻ về cạnh tranh và chiến lược phát triển thị trường.

➤ Zeithaml V. A., Parasuraman, A., and Leonard L. B. (1985). ***Problems and Strategies in Services Marketing***; Journal of Marketing giới thiệu những nguyên lý cơ bản về CLKD trong các lĩnh vực kinh doanh dịch vụ. Tác phẩm này là một trong những

tác phẩm xác định cơ sở, các vấn đề về chiến lược phát triển thị trường của DN dịch vụ. Bên cạnh những cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh, tác phẩm cũng nêu bật những thách thức, khó khăn của các DN dịch vụ trong phát triển thị trường.

2.2. Tình hình nghiên cứu trong nước

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, nghiên cứu về CLKD và Chiến lược thị trường nói chung ở Việt Nam trong những năm gần đây đã thu hút được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu lý luận và các nhà quản lý và điều hành thực tiễn kinh doanh. Có thể kể tên một số công trình nghiên cứu điển hình của các tác giả, các nhà khoa học sau:

➤ Nguyễn Hoàng Việt (2012), *Phát triển chiến lược kinh doanh của các DN ngành may VN*. Cuốn sách tham khảo cung cấp khái niệm, mô hình và bản chất của CLKD gắn với đặc điểm kinh doanh may mặc.

➤ “*Giáo trình Quản trị chiến lược*” (2015) – PGS.TS. Nguyễn Hoàng Long và PGS. TS. Nguyễn Hoàng Việt – Đại học Thương Mại. Giáo trình đã nêu tổng quan về quản trị chiến lược và các bước cơ bản của giai đoạn hoạch định chiến lược, giúp người đọc có những định hình khái quát về chiến lược kinh doanh và chiến lược phát triển thị trường. Cuốn sách cũng trình bày những vấn đề để thực thi chiến lược thành công, kiểm soát chiến lược và hướng dẫn phân tích tình huống chiến lược kinh doanh của DN.

➤ “*Giáo trình Marketing thương mại*” (2011) – GS.TS Nguyễn Bách Khoa và TS. Cao Tuấn Khanh – Đại học Thương Mại. Cuốn sách đã nêu các nguyên lý và các quyết định quản trị MKT trong kinh doanh thương mại.

➤ Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005); *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*. Khác với những tác phẩm được biên soạn tổng hợp từ các tài liệu nước ngoài, tác phẩm này là một công trình riêng của tác giả. Qua quá trình nhiều năm giảng dạy đại học và làm tư vấn về chiến lược phát triển DN, tác giả đã tích lũy được nhiều kiến thức, thể hiện trong tác phẩm. Tác phẩm không khô khan, trừu tượng mà rất sinh động với rất nhiều các dẫn chứng minh họa từ thực tiễn kinh doanh

➤ Luận án tiến sỹ của Nguyễn Thu Quỳnh (2013) “*Phát triển chiến lược thị trường xuất khẩu nông sản của các DNVN*”, Trường Đại học Thương mại. Luận án

đã nghiên cứu nêu ra các chiến lược thị trường xuất khẩu và những giải pháp triển khai chiến lược phát triển thị trường xuất khẩu của các DN xuất khẩu nông sản Việt Nam.

➤ Luận văn cao học của Nguyễn Đức Quân (2012): “**Quản trị chiến lược thị trường của các công ty mỹ phẩm chăm sóc tóc chuyên nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội**”, Trường Đại học Thương Mại. Luận văn đã nghiên cứu thực trạng và từ đó đề xuất một số giải pháp hoàn thiện quản trị chiến lược thị trường của các công ty mỹ phẩm chăm sóc tóc chuyên nghiệp trên địa bàn TP. Hà Nội.

➤ Luận văn cao học của Nguyễn Hoàng Minh (2014): “**Chiến lược phát triển thị trường nội địa dịch vụ giao nhận hàng không tại Công ty TNHH giao nhận BAROM**”, Trường Đại học Thương mại. Luận văn, trên cơ sở xác định các đặc trưng của dịch vụ giao nhận hàng không đã xác định các nguyên lý và thực trạng chiến lược phát triển thị trường dịch vụ giao nhận hàng không. Từ đó, đề xuất một số giải pháp phát triển chiến lược thị trường dịch vụ này của doanh nghiệp hàng không.

➤ Luận văn thạc sỹ kinh tế: “**Chiến lược kinh doanh của công ty Cổ phần Bao Bì Liksin Phương Bắc**” của tác giả Nguyễn Thị Hằng (2015), Trường Đại học Thương mại. Luận văn này tập trung nghiên cứu vào các lý luận cơ bản về hoạch định chiến lược kinh doanh của DN và thực trạng hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Bao bì Liksin Phương Bắc. Trên cơ sở nghiên cứu đó, tác giả của luận văn đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Bao bì Liksin Phương Bắc.

Các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước đã tạo nguồn tư liệu tham khảo có giá trị cao cho tác giả trong nghiên cứu, soạn thảo luận văn. Khắc phục những hạn chế và kế thừa điểm mạnh của các đề tài ở trước, đồng thời cũng có hướng đi riêng phù hợp với giai đoạn phát triển hiện nay, tác giả đã dựa vào phân lý thuyết có được của các tác giả trên, sử dụng cùng các phương pháp nghiên cứu như thu thập số liệu, so sánh đối chiếu và phương pháp thống kê để phân tích thực trạng chiến lược thị trường của Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội. Vì vậy đề tài luận văn đăng ký đảm bảo không trùng với một công trình khoa học nào đã được công bố đến nay.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao Bì 277 giai đoạn từ năm 2016 - 2020, tầm nhìn đến năm 2025.

Để thực hiện được mục tiêu nêu trên, đề tài cần phải giải quyết được 3 nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

- Hệ thống hóa những lý luận cơ bản về chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp.

- Phân tích thực trạng từ đó chỉ ra những thành công, điểm mạnh và những hạn chế của chiến lược phát triển thị trường và nguyên nhân sinh ra trong thực thi chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội trong thời gian qua.

- Đề xuất một số giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu đề tài

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là lý thuyết và thực tiễn về chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội trong giai đoạn 2011 –2015, các nhân tố ảnh hưởng và nội dung hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài: Do những hạn chế về thời gian, năng lực và nguồn lực trong nghiên cứu nên luận văn tập trung giới hạn nghiên cứu sau:

- Về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng, các yếu tố cấu thành, các quá trình triển khai chiến lược phát triển thị trường và vận dụng chi tiết cơ sở lý luận này vào phân tích thực trạng chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội. Từ đó, đề xuất các giải pháp nhằm phát huy những điểm mạnh đã đạt được, hạn chế điểm yếu, giúp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội.

- Về không gian: Đề tài tập trung nghiên cứu đánh giá thị trường tại Hà Nội và các tỉnh lân cận.

- Về thời gian: Dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu, gồm các dữ liệu thứ cấp phản ánh hoạt động kinh doanh và chiến lược phát triển thị trường của Công ty trong giai đoạn 2011-2015. Các giải pháp đề xuất được áp dụng trong giai đoạn đến năm 2020, có định hướng đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu đề tài

5.1. Phương pháp luận:

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn kết hợp chặt chẽ tư duy biện chứng với quan điểm lịch sử, xuất phát từ những yêu cầu cụ thể của thực tiễn để xem xét một

cách toàn diện hoạt động cũng như thực trạng chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội. Trong phần trình bày kết quả của luận văn và đề xuất các giải pháp tùy theo nội dung cụ thể sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh thống kê để làm rõ vấn đề.

5.2. Phương pháp thu thập dữ liệu, số liệu:

Để triển khai đề tài này, tác giả đã thu thập và sử dụng cả thông tin sơ cấp và thứ cấp.

Đối với dữ liệu sơ cấp: Nguồn dữ liệu sơ cấp được thực hiện chủ yếu qua phương pháp điều tra trắc nghiệm thông qua bảng câu hỏi và phương pháp phỏng vấn trực tiếp.

➤ Phương pháp điều tra trắc nghiệm thông qua bảng câu hỏi được thực hiện đối với 2 đối tượng là các nhà quản trị Công ty và khách hàng.

Phiếu điều tra dành cho các nhà quản trị của Công ty được lập dưới dạng bảng câu hỏi. Bảng câu hỏi được xây dựng trên nguyên tắc chung, bao gồm các câu hỏi ở Phụ lục 01 để tìm hiểu những thông tin thực tế về chiến lược thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội và định hướng phát triển thị trường của Công ty giai đoạn 2015-2020, tầm nhìn chiến lược đến năm 2025. Cấu trúc của phiếu điều tra khảo sát được chia làm 2 phần:

✓ Phần 1: bao gồm những câu hỏi về thông tin cá nhân của nhà quản trị như: tên, tuổi, chức vụ, bộ phận công tác.

✓ Phần 2: bao gồm những câu hỏi về thực tế vai trò chiến lược thị trường của Công ty; các chiến lược sản phẩm, giá, phân phối, xúc tiến thương mại; tình hình nhân sự, hoạt động kinh doanh và kế hoạch trong tương lai.

Đối với mẫu phiếu điều tra dành cho các nhà quản trị của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội, tác giả đã phát ra 30 phiếu và thu lại đủ 30 phiếu hợp lệ (chiếm 100%) để phân tích đánh giá.

Phiếu điều tra dành cho khách hàng được lập dưới dạng bảng câu hỏi. Bảng câu hỏi được xây dựng trên nguyên tắc chung, bao gồm các câu hỏi ở Phụ lục 02 để tìm hiểu những thông tin đánh giá về chất lượng sản phẩm của Công ty và mức độ hài lòng của khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ bán hàng của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội. Cấu trúc của phiếu điều tra khảo sát được chia làm 2 phần:

✓ Phần 1: bao gồm những câu hỏi về thông tin cá nhân của khách hàng như: tên, tuổi, giới tính, thu nhập...

✓ Phần 2: bao gồm những câu hỏi đánh giá của khách hàng về chất lượng, thương hiệu dịch vụ của Công ty sau khi đã sử dụng sản phẩm của Công ty và nhu cầu, thói quen tiêu dùng của khách hàng để có chiến lược phù hợp.

Trong điều kiện hạn hẹp về chi phí và thời gian thực hiện nên tác giả chỉ phát phiếu trên cơ sở chọn mẫu 50 khách hàng để nghiên cứu và suy rộng cho toàn bộ tập khách hàng của Công ty. Tổng số phiếu phát ra 50 phiếu, thu lại 49 phiếu hợp lệ để tổng hợp, phân tích đánh giá.

➤ Phương pháp phỏng vấn trực tiếp: Căn cứ kết quả thu thập và phân tích sơ bộ từ phiếu điều tra đã gửi, tác giả đã tiến hành phỏng vấn các nhà quản trị của Công ty TNHH Bao bì 277 Hà Nội để làm rõ hơn những nội dung về chiến lược thị trường của Công ty.

(Mẫu phiếu điều tra trắc nghiệm; Câu hỏi phỏng vấn nhà quản trị; Bảng tổng hợp kết quả điều tra trắc nghiệm được kèm theo ở phụ lục)

Đối với dữ liệu thứ cấp: Các dữ liệu thứ cấp thu thập từ nguồn bên trong Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội gồm: Báo cáo tài chính của công ty; các tài liệu của phòng kinh doanh, phòng hành chính nhân sự, phòng tài vụ...

Dữ liệu thứ cấp ở luận văn được thu thập và tổng hợp từ các nghiên cứu có liên quan đến hoạt động kinh doanh và chiến lược PTTT từ nguồn bên ngoài như: luận án tiến sỹ, luận văn thạc sỹ, báo cáo nghiên cứu khoa học, sách, báo, tạp chí, Internet, các văn bản liên quan đến ngành bao bì, bao bì nhựa, bao bì nhựa mềm của Chính phủ, Bộ Công thương, Bộ Lao động thương binh xã hội và các ban ngành các cấp liên quan.

Hơn nữa, tác giả tìm kiếm thông qua các bài báo, tìm kiếm bằng Internet để có cái nhìn đa chiều hơn. Tác giả cũng sử dụng những nhận định và dự báo về xu hướng phát triển của thị trường bao bì, dựa trên dữ liệu của các bộ ngành liên quan để tìm kiếm dữ liệu thống kê cần thiết.

5.3. Phương pháp phân tích

Sau khi thu thập được các thông tin, số liệu, tác giả sử dụng nhiều phương pháp để phân tích dữ liệu sau:

Phương pháp thống kê: thống kê các bảng biểu, số liệu từ đó rút ra các kết luận, các xu hướng để đánh giá tình hình hoạch định chiến lược PTTT của Công ty như: việc phân tích môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài doanh nghiệp để tìm ra cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu của Công ty; các căn cứ để xác định mục tiêu chiến lược PTTT của Công ty; các phương án chiến lược mà Công ty đã lựa chọn; các khó khăn hay vấn đề nảy sinh từ quá trình gắn kết chiến lược PTTT của DN với môi trường cạnh tranh...

Phương pháp so sánh, đối chiếu: So sánh là phương pháp được sử dụng rộng rãi trong xử lý dữ liệu để nhận biết được kết quả của việc thực hiện các mục tiêu đã đề ra, cũng như nhận định xu hướng thay đổi tình hình. Trong luận văn, tác giả thu thập số liệu các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận và các chỉ tiêu liên quan đến chiến lược PTTT của Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội qua 5 năm từ 2011 đến 2015. Qua đó, tiến hành so sánh số liệu các chỉ tiêu giữa các năm; và đưa ra nhận xét, đánh giá và từ đó đưa ra những định hướng và giải pháp hữu hiệu.

Phương pháp phân tích TOWS: Tác giả sử dụng ma trận TOWS để phân tích điểm mạnh, điểm yếu; các cơ hội cũng như thách thức cho chiến lược PTTT của Công ty TNHH TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội.

Phương pháp phân tích qua phần mềm Excel: Các thông tin thu thập được qua bảng hỏi được tác giả lọc, làm sạch và đưa vào phần mềm Excel để xử lý, và đưa ra nhận xét.

6. Kết cấu luận văn

Ngoài Lời cảm ơn, Mở đầu, Kết luận, Tài liệu tham khảo và các Phụ lục, luận văn được kết cấu làm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao Bì 277 Hà Nội.

Chương 3: Quan điểm và giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao Bì 277 Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. KHÁI QUÁT VỀ THỊ TRƯỜNG VÀ CHIẾN LƯỢC THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

1.1.1. Khái quát thị trường của doanh nghiệp

1.1.1.1 Khái niệm và phân loại thị trường doanh nghiệp

Theo nghĩa hiểu sơ khai, thị trường được hiểu như là nơi người mua và người bán thực hiện hành vi trao đổi hàng hóa. Theo định nghĩa này, thị trường bị giới hạn cả về không gian, thời gian, hàng hóa và con người.

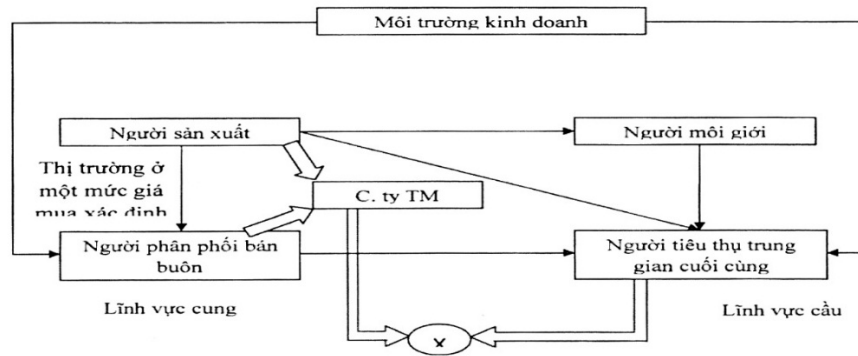
Sự phát triển của sản xuất giúp con người có nhiều sản phẩm đáp ứng đa dạng các nhu cầu, cùng với đó, nhu cầu trao đổi hàng hóa tăng cao đã làm quá trình lưu thông trở nên phức tạp. Đặc biệt là sự phát triển của Internet và ứng dụng công nghệ thông tin đã làm thay đổi hoàn toàn hành vi trao đổi hàng hóa, khiến cho nó không còn giữ nguyên hình thái ban đầu mà biến đổi, mở rộng tất cả các yếu tố không gian, thời gian, hàng hóa và con người.

L.Rendos định nghĩa: “Thị trường là tổng hợp các quan hệ trao đổi giữa người bán và người mua được thực hiện trong những điều kiện của sản xuất hàng hóa/dịch vụ”.

T.Cannon đưa ra khái niệm thị trường là một tập hợp người bán và người mua thỏa thuận các điều kiện trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ được tiến hành một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, thông qua mạng lưới trung gian phức hợp để kết nối người mua và người bán ở những vị trí không gian khác nhau.

Theo Phillip Kotler: “Thị trường bao gồm tất cả những khách hàng hiện tại và tiềm ẩn cùng có một nhu cầu hay mong muốn cụ thể, sẵn sàng và có khả năng tham gia trao đổi để thỏa mãn nhu cầu hoặc mong muốn đó”. (Phillip Kotler (1997), Quản trị Marketing).

Mô hình khái quát mô hình thị trường của một công ty được thể hiện như sau:



Hình 1.1: Mô hình thị trường của một doanh nghiệp

Nguồn: Tổng hợp từ Giáo trình Marketing thương mại

Thị trường là một bộ phận của môi trường kinh doanh tổng thể, vừa bao gồm những kết cấu đồng bộ chủ thể, khách thể nhận từ gián tiếp cung – cầu, đối tượng, thời gian, địa điểm, cách thức...

Từ các tiếp cận khác nhau, chúng ta có thể đưa ra một khái niệm thị trường cho một DN như sau: “*Là tập KH và những người cung ứng hiện thực, và tiềm năng có nhu cầu thị trường về các sản phẩm/dịch vụ mà DN có dự án kinh doanh trong mối quan hệ với các nhân tố môi trường kinh doanh và tập người bán-đối thủ cạnh tranh*” (GS. Nguyễn Bách Khoa - Marketing thương mại)

Trong giới hạn của luận văn, tác giả tiếp cận khái niệm thị trường của GS. Nguyễn Bách Khoa và tiến hành phân loại thị trường của DN:

- Căn cứ vào đối tượng hàng hóa vận động trên thị trường gồm: thị trường hàng tiêu dùng; thị trường vật tư, tư liệu sản xuất.
- Căn cứ vào phạm vi không gian thị trường: thị trường quốc gia; thị trường khu vực; thị trường tỉnh (thành phố) và thị trường quốc tế.
- Căn cứ vào quan hệ và vị trí của người mua và người bán: thị trường người mua và thị trường người bán.
- Căn cứ vào tương quan tỷ lệ giữa người mua và người bán: thị trường cạnh tranh (cạnh tranh hoàn hảo và cạnh tranh không hoàn hảo); thị trường độc quyền (độc quyền tương đối, độc quyền bán và độc quyền mua).

1.1.1.2. Các yếu tố cấu thành thị trường của doanh nghiệp

Các yếu tố cấu thành của thị trường sản phẩm của DN gồm:

➤ **Cung hàng hoá:** Là toàn bộ khối lượng hàng hoá đang có hoặc sẽ được đưa ra bán trên thị trường trong một khoảng thời gian nhất định và mức giá đã biết trước. (Nguyễn Bách Khoa, Giáo trình *Marketing thương mại*)

Các nhân tố ảnh hưởng đến cung hàng hóa:

- + Các yếu tố về giá cả hàng hoá.
- + Các yếu tố về chi phí sản xuất.
- + Cầu hàng hoá.
- + Các yếu tố về chính trị xã hội.
- + Trình độ công nghệ.
- + Tài nguyên thiên nhiên.

➤ **Cầu hàng hoá:** Cầu về một loại hàng hoá biểu thị những khối lượng hàng hoá mà người tiêu dùng mong muốn và sẵn sàng mua tương ứng với các mức giá xác định hay nói cách khác, cầu hàng hóa là nhu cầu có khả năng thanh toán. (Nguyễn Bách Khoa, Giáo trình *Marketing thương mại*)

Các nhân tố ảnh hưởng đến cầu hàng hóa trên thị trường gồm:

- + Quy mô thị trường;
- + Giá cả hàng hoá;
- + Thu nhập;
- + Khẩu vị hay sở thích;
- + Cung hàng hoá;
- + Giá cả của những mặt hàng khác có liên quan.

➤ **Giá cả thị trường:** Mức giá cả thực tế mà người ta dùng để mua và bán hàng hoá trên thị trường, hình thành ngay trên thị trường (Nguyễn Bách Khoa, Giáo trình *Marketing thương mại*). Các nhân tố ảnh hưởng đến giá cả thị trường:

- + Nhóm nhân tố tác động thông qua cung hàng hoá.
- + Nhóm nhân tố tác động qua cầu hàng hoá.
- + Nhóm nhân tố tác động thông qua sự ảnh hưởng một cách đồng thời tới cung, cầu hàng hoá.

➤ **Cạnh tranh:** Đó là sự ganh đua, sự kình địch giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm tranh giành cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng một loại KH về phía mình.

Cạnh tranh được xem xét dưới nhiều khía cạnh: Cạnh tranh tự do, cạnh tranh thuần túy, cạnh tranh hoàn hảo, cạnh tranh mang tính độc quyền, cạnh tranh lành mạnh và cạnh tranh không lành mạnh.

1.1.1.3. Cấu trúc bậc thị trường của doanh nghiệp

Lý thuyết bậc thị trường cho rằng DN cần phải phân biệt được các bậc thị trường để xác định mục tiêu thị trường trong từng giai đoạn. Theo thông lệ có sáu bậc thị trường như sau:

- *Thị trường trọng điểm.* Bất kỳ một DN nào cũng bị giới hạn bởi năng lực có hạn và sự khống chế của môi trường bên ngoài. DN sẽ không thể tham gia vào tất cả các đoạn thị trường ngay cả khi nhu cầu của các phân đoạn này phù hợp với sản phẩm mà DN đang sản xuất. Điều này buộc các DN phải cân nhắc, tính toán lựa chọn một đoạn thị trường thích hợp nhất. Thị trường trọng điểm hay thị trường mục tiêu của DN là tập hợp các KH có cùng nhu cầu và mong muốn mà DN có thể đáp ứng tốt hơn các đối thủ và có khả năng khai thác tốt nhất.

Sau khi lựa chọn thị trường trọng điểm từ những phân đoạn thị trường, DN tiến hành xây dựng các chiến lược Marketing nhằm đáp ứng nhu cầu KH. Có 3 cách tiếp cận thị trường trọng điểm của DN: cách tiếp cận thị trường đơn giản, cách tiếp cận thị trường phức tạp và cách tiếp cận thị trường chấp nhận được. Ứng với mỗi cách tiếp cận có thể đưa ra các chiến lược Marketing: tập trung, phân biệt và không phân biệt.

- *Thị trường tiềm năng.* Thị trường tiềm năng (the potential Marketing) là tập hợp những người tiêu dùng thừa nhận có đủ mức độ quan tâm đến một sản phẩm nhất định của thị trường.

Sự quan tâm của KH chưa đủ để định rõ một thị trường. Những KH tiềm năng đó còn phải có thu nhập đủ để mua món hàng đó. Giá cả càng cao, lượng người có thể có đủ thu nhập dành cho việc mua hàng hóa đó càng ít. Quy mô của một thị trường là hàm số của cả sự quan tâm lẫn thu nhập.

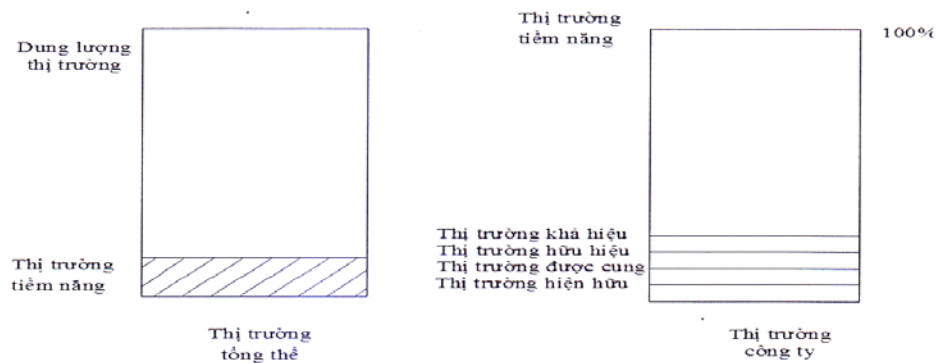
KH tiềm năng là người thật sự cần sản phẩm, muốn sử dụng sản phẩm đó và có khả năng về tài chính để quyết định tiêu dùng. Điều đó có nghĩa là không có KH, DN không thể kinh doanh.

- *Thị trường hữu hiệu.* Thị trường hữu hiệu là tập hợp những KH có quan tâm, có thu nhập và có khả năng tiếp cận một hàng hóa nhất định của thị trường.

Đối với một số hàng hóa, DN hoặc Chính phủ có thể đưa ra những quy định hạn chế mức tiêu thụ cho một số nhóm KH nhất định. Ví dụ, Chính phủ quy định cấm bán xe gắn máy cho những người dưới 18 tuổi. Số người còn lại sẽ tạo thành thị trường hiện có và đủ điều kiện.

- *Thị trường được cung ứng.* Thị trường được cung ứng là tập hợp những KH có quan tâm, có thu nhập, có khả năng tiếp cận và đủ điều kiện đối với một hàng hóa nhất định của thị trường. Đến đây, DN phải lựa chọn xem nên theo đuổi toàn bộ thị trường hiện có và đủ điều kiện, hay chỉ tập trung vào một phân đoạn nhất định nào đó của thị trường.

- *Thị trường hiện hữu.* Thị trường hiện hữu là tập hợp những KH đã mua và dùng sản phẩm của DN.



Hình 1.2: Mô hình cấu trúc bậc thị trường của doanh nghiệp

(Nguồn: Tổng hợp từ Giáo trình Marketing thương mại)

Tập khách hàng tiềm năng là bộ phận chênh lệch giữa người dùng của thị trường tiềm năng và thị trường hiện hữu mà DN có khả năng tác động và chuyển hóa. Tính chuyển hóa tập KH trên thị trường được thể hiện qua sơ đồ sau:

| Những khách hàng | | Có thể là khách hàng tiềm năng của công ty |
|-------------------------|---|--------------------------------------------|
| - Hiện hữu của công ty | ⇒ | Cạnh tranh |
| - Hiện hữu của đối thủ | ⇒ | Công ty |
| - Tiềm năng của công ty | ⇒ | Công ty và cạnh tranh |

Hình 1.3: Tiến độ chuyển hóa tập khách hàng trên thị trường

(Nguồn: Tổng hợp từ Giáo trình Marketing thương mại)

1.1.2. Khái quát về chiến lược thị trường của doanh nghiệp

1.1.2.1. Khái niệm chiến lược thị trường của doanh nghiệp

- Khái niệm chiến lược

Kenneth Andrews là người đầu tiên đưa ra các ý tưởng về chiến lược trong hoạt động kinh doanh của các tổ chức, ông cho rằng: “*Chiến lược là những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa*”. (Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, 1987)

Gần đây hơn với nhận thức về sự biến động liên tục, phức tạp và đầy bất trắc của môi trường kinh doanh, khái niệm chiến lược được mở rộng hơn. Theo Chandler, ĐH Harvard: “*Chiến lược là việc xác định những mục tiêu dài hạn của một tổ chức và thực hiện chương trình hành động cùng với việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt những mục tiêu*”. Và theo Johnson và Scholes, chiến lược được định nghĩa như sau: “*Chiến lược là việc xác định định hướng và phạm vi hoạt động của một tổ chức trong dài hạn, ở đó tổ chức phải giành được lợi thế thông qua việc kết hợp các nguồn lực trong một môi trường nhiều thử thách, nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của thị trường và đáp ứng mong muốn của các tác nhân có liên quan đến tổ chức*”. (Johnson và Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*, 1997)

Từ những khái niệm được đưa ra ở trên, ta có thể rút ra khái niệm: “*chiến lược là phương thức mà DN lựa chọn để cạnh tranh nhằm đạt được lợi thế bền vững so với các đối thủ*”. Khái niệm về chiến lược này cũng tạo cơ sở để tác giả xác định khái niệm chiến lược thị trường của DN.

Khái niệm chiến lược thị trường của DN

Thị trường của một DN là một phần trong thị trường tổng thể của ngành và của nền kinh tế. Bất kỳ một DN nào đó hoạt động trên thị trường đều theo đuổi rất nhiều mục tiêu và tùy từng giai đoạn thì DN sẽ ưu tiên một mục tiêu nhất định.

Theo Johnson và Scholes: *Chiến lược thị trường là một hệ thống tư duy, ý tưởng quản lý mang tính khái quát và dài hạn, chỉ dẫn cho các doanh nghiệp nhận diện và khai thác được ưu thế vượt trội của mình so với các đối thủ cạnh tranh trên các thị trường nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng hiện hữu và tiềm năng, xây dựng năng lực tăng trưởng và phát triển thị trường của Tổng Công ty một cách ổn định và bền vững*. (Sách *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*, 1997)

Chiến lược thị trường của một DN được hiểu là “*một cấu trúc logic hình thức hoặc phi hình thức từ việc phân tích, nhận dạng, đề xuất giá trị và mục tiêu trên thị trường, được lựa chọn tương ứng với sức mạnh của mỗi phân đoạn SBU, đến các phương thức, công cụ chiến lược lựa chọn và cung ứng giá trị cho mỗi thị trường mục tiêu nhằm đạt tới vị thế cạnh tranh và định vị giá trị trong dài hạn và đáp ứng mục tiêu chiến lược thị trường trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh của DN*”. (Nguyễn Bách Khoa, Giáo trình Marketing thương mại). Trong đó, về nguyên lý, có ba phương thức chủ đạo là: thâm nhập thị trường, mở rộng khu vực địa lý thị trường và phát triển sản phẩm mới.

Từ khái niệm trên có thể rút ra kết luận: Một là, CLTT là hạt nhân của CLKD và có bản chất là chiến lược chức năng Marketing tích hợp với chiến lược sản xuất. Hai là, CLTT phản ánh hành vi kinh doanh của DN với thị trường của ngành hành theo chu trình cung ứng giá trị. Ba là, cần phân biệt mục tiêu CLKD (doanh thu, lợi nhuận, thị phần, an toàn) và mục tiêu thị trường bao gồm: Mức độ xâm nhập, khai thác bảo vệ thị trường thông qua triển khai các phương thức lựa chọn và thực thi các loại chiến lược và công cụ chiến lược cho thị trường xác định. Bốn là, mục tiêu của CLTT không chỉ đáp ứng mục tiêu CLKD mà còn phát triển vị thế cạnh tranh và định vị giá trị cung ứng cho KH mục tiêu trên thị trường đó trong dài hạn.

1.1.2.2. Các loại chiến lược thị trường cơ bản của doanh nghiệp

Phân theo mức độ và cách thức xâm nhập thị trường mục tiêu, chiến lược thị trường của DN gồm:

Chiến lược PTTT:

Mục tiêu của chiến lược PTTT: DN mở rộng thị trường thông qua việc đưa các sản phẩm hiện tại vào các thị trường mới. CL này được sử dụng khi: Các kênh phân phối mới đã có sẵn và có khả năng hoạt động một cách hiệu quả; DN rất thành công đối với các hoạt động của nó; Có các thị trường mới chưa được khai thác và chưa bão hòa; DN có đủ nhân lực và trang thiết bị cần thiết để quản lý các hoạt động mở rộng; DN có công suất nhàn rỗi; Ngành hàng cơ bản của DN phát triển nhanh chóng, mở rộng quy mô.

Chiến lược thâm nhập thị trường:

Là tìm cách tăng trưởng các sản phẩm hiện đang sản xuất trong khi vẫn giữ nguyên thị trường hiện đang tiêu thụ và công nghệ hiện đại. CL này đòi hỏi DN phải

thông qua các nỗ lực mạnh mẽ về Marketing như chính sách giá, chính sách phân phối, chính sách khuyến mãi nhằm tăng sức mua của KH hiện có và tăng thêm KH mới.

Chiến lược phát triển sản phẩm:

CL phát triển sản phẩm là tìm cách tăng trưởng thông qua phát triển các sản phẩm mới để tiêu thụ trong các thị trường mà DN đang hoạt động, các sản phẩm mới này có thể do DN tự sản xuất hoặc sản xuất theo hợp đồng, hoặc DN nhập từ bên ngoài bằng cách sát nhập hoặc mua lại mô hình của một hãng khác. CL này đòi hỏi DN phải có khả năng mạnh về nghiên cứu và phát triển trong thời đại thời nay, với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, các sản phẩm thường có chu kỳ ngắn do sản phẩm mới nhanh chóng xuất hiện, do vậy hướng CL này cho phép DN tạo ra thị trường mới ngay trong thị trường hiện tại.

Phân theo phương thức bao phủ thị trường thì chiến lược thị trường của DN gồm:

Chiến lược đơn đoạn thị trường tập trung: DN sẽ tập trung các nỗ lực vào một phân đoạn thị trường đơn nhất/ thị trường ngách. CL này được sử dụng khi: DN muốn tránh phải đối đầu với các đối thủ cạnh tranh lớn; Đối thủ cạnh tranh không quan tâm đến khu vực thị trường này hoặc coi phân đoạn thị trường nào mang tính rủi ro cao; Xuất hiện xu hướng tiêu dùng mới.

Chiến lược đa đoạn thị trường có phân biệt: DN sẽ lựa chọn những phân đoạn thị trường thích hợp nhất và có thể phục vụ một cách có hiệu quả nhất. DN thực hiện CL này bằng cách phân phối cùng loại sản phẩm ở các phân đoạn thị trường.

Chiến lược thị trường toàn bộ: DN hoạt động trên toàn bộ thị trường bằng cách cung cấp các sản phẩm khác nhau cho tất cả các phân đoạn khác nhau của thị trường. CL này mang tính rủi ro cao, đòi hỏi vốn đầu tư lớn, do đó, chỉ một số ít DN lớn, có tiềm lực tài chính mới lựa chọn sử dụng.

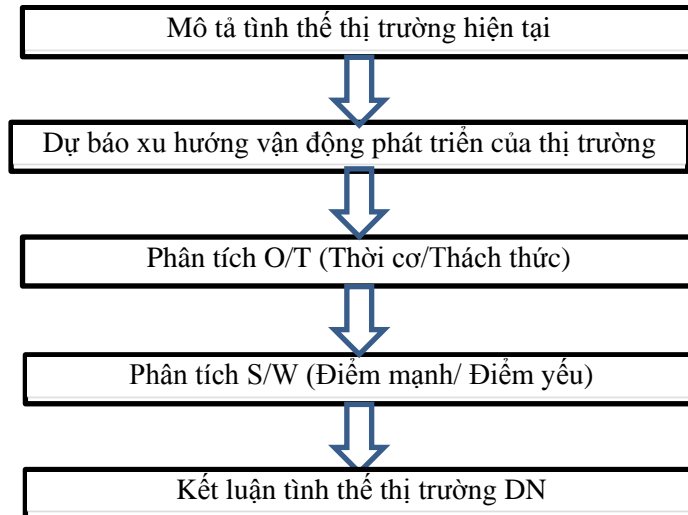
1.2. NỘI DUNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

1.2.1. Phân tích và xác định tình thế thị trường của doanh nghiệp

Thị trường tổng thể luôn bao gồm một số lượng rất lớn KH với những nhu cầu, đặc tính mua và sức mua khác nhau. Mỗi KH có những đòi hỏi riêng về sản phẩm, phương thức phân phối, mức giá bán, cách thức giữ chân họ. Bất kỳ một DN

nào cũng bị giới hạn bởi năng lực có hạn và sự khống chế của môi trường bên ngoài. DN sẽ không thể tham gia vào tất cả các phân đoạn thị trường. Điều này buộc các DN phải tiến hành phân tích tình thế thị trường.

Quá trình phân tích tình thế thị trường gồm các bước như ở Hình 1.4



Hình 1.4. Các bước phân tích tình thế Marketing

Nguồn: Giáo trình Marketing thương mại

Ở bước tóm lược tình thế thị trường hiện tại, các nhà quản trị sẽ tập hợp các dữ liệu về tình thế của thị trường hiện tại của nhãn hiệu mặt hàng kinh doanh, của đối thủ cạnh tranh, phân phối bán hàng và của môi trường vĩ mô.

Tình thế nhãn hiệu mặt hàng bao gồm doanh số, giá bán, chi phí cận biên, thu nhập ròng phân định cho mỗi nhãn hiệu trong tuyến sản phẩm, mặt hàng sản xuất kinh doanh...

Tình thế cạnh tranh không những chỉ rõ các đối thủ chính, mà còn mô tả được quy mô, mục tiêu, thị phần, chất lượng mặt hàng, ý đồ chiến lược Marketing và các đặc trưng khác để hiểu được mục đích và hành vi của đối thủ cạnh tranh.

Tình thế phân phối, bán hàng được phản ánh thông qua dữ liệu về lượng sản phẩm được bán qua các kênh phân phối khác nhau, những thay đổi quan trọng trong một kênh...

Tình thế môi trường vĩ mô được mô tả qua tìm hiểu xu thế môi trường tổng thể: dân số, kinh tế, công nghệ, chính trị... ở những nét có ảnh hưởng tới tương lai của tuyến mặt hàng DN đang kinh doanh.

Bước tiếp theo của phân tích tình thế thị trường đó là tiên lượng xu thế vận động tự phát của thị trường. Mục tiêu của bước này nhằm chỉ định những khả năng có thể xảy ra nếu giả định không có những thay đổi trong chương trình Marketing của công ty, của môi trường vĩ mô để tiên lượng khuynh hướng (tăng trưởng hay thoái bộ) của tổng cầu thị trường, tổng cầu công ty, quy cách tập KH tiềm năng.

Nhà quản trị nào tiến hành phân phân tích, nghiên cứu tỉ mỉ các đoạn thị trường sẽ có một vị trí mạnh hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Bất kỳ một hoạt động PTTT nào cũng sẽ có hiệu quả hơn ở mỗi đoạn thị trường đã được nghiên cứu sâu sắc.

Sau đó, nhà quản trị cần phân tích thời cơ/ thách thức và phân tích điểm mạnh/ điểm yếu của DN:

- *Phân tích thời cơ/đe dọa, hay còn gọi là phân tích mạo hiểm*: Bằng những kết quả hai khâu trên, nhà kinh doanh chỉ định ra được những thời cơ và đe dọa chủ yếu đối diện với kinh doanh của DN. Những thời cơ và đe dọa có liên quan tới các nhân tố bên ngoài có tác động đến triển vọng của kinh doanh.

- *Phân tích mạnh/yếu (S/W analysis)*: DN cần chỉ ảnh rõ những điểm mạnh/yếu của DN. Đây là dạng phân tích bên trong là chủ yếu, điều này trái ngược với phân tích O/T nêu trên. Về thực chất, phân tích nhằm chỉ rõ những nguồn mà DN hiện có (điểm mạnh) và còn thiếu (điểm yếu). Những điểm mạnh này được đưa vào những chiến lược xác định giúp cho DN thành công và những điểm yếu đối với các việc xác định DN cần bổ khuyết.

Trên các cơ sở phân tích O/T và S/W, phân định rõ những hậu quả và kết luận về tình thế thị trường với những thông số được đo lường cụ thể tạo cơ sở để đưa vào các quyết định ứng xử kinh doanh nói chung, các quyết định nhằm PTTT, phù hợp, thích ứng và hiệu quả cho DN.

1.2.2. Lựa chọn chiến lược phát triển thị trường

Trên cơ sở tình thế thị trường sản phẩm, nhà quản trị cần cân nhắc đánh giá lựa chọn các chiến lược PTTT khả thi và hiệu quả:

- Chiến lược PTTT theo chiều rộng: thị trường mục tiêu là những KH mới chưa được khai thác của DN, tăng lượng bán hàng nhờ vào mức tiêu thụ của thị trường mới này. Chiến lược sẽ giúp DN mở rộng thị trường tiêu thụ cả trong và

ngoài nước, tăng sản lượng tiêu thụ nhưng khó xác định được thị trường mục tiêu và có yêu cầu cao với bộ phận tìm kiếm thị trường.

- Chiến lược PTTT theo chiều sâu: thị trường mục tiêu là những KH cũ của DN, tập trung vào đoạn thị trường này nhằm gia tăng khối lượng hàng hóa. Ưu điểm của chiến lược này là: tận dụng được ưu thế đã có từ lâu để duy trì mối quan hệ, đồng thời có điều kiện tăng sản lượng tiêu thụ từ thị trường này; giữ vị trí vững mạnh trên khu vực thị trường truyền thống, tạo thế độc quyền nhờ hiểu biết rõ nhu cầu và mong muốn của KH. Nhưng chiến lược này cũng rủi ro khi nhu cầu từ thị trường giảm sút hoặc khi KH gây sức ép về giá, DN khó có khả năng thay đổi tình thế hoặc khi đó đối thủ cạnh tranh lớn hơn thâm nhập sâu vào thị trường đó.

Như vậy nếu muốn phát triển theo chiều rộng, việc cần thiết là nghiên cứu các thị trường mới. Còn ngược lại, muốn phát triển theo chiều sâu, DN cần nghiên cứu sản phẩm, dịch vụ hiện có và có phương án cải thiện, nâng cấp hoặc phát triển sản phẩm, dịch vụ mới. Trong điều kiện tình thế kinh doanh với mức biến động lớn, nhiều rủi ro, có thể các nhà quản trị cần xem xét các chiến lược kết hợp PTTT cả theo chiều rộng và theo chiều sâu hay còn được gọi là chiến lược tổng hợp, chiến lược kết hợp. Đây là chiến lược thâm nhập sâu vào thị trường hiện có và, đồng thời, PTTT mới. Chiến lược này là sự kết hợp giữa gia tăng sản phẩm hiện có trên khu vực thị trường KH cũ với việc cải tạo, cải tiến sản phẩm để thâm nhập khu vực thị trường mới.

Trong lựa chọn các chiến lược PTTT, nhà quản trị chiến lược cần đánh giá lựa chọn loại chiến lược để đảm bảo vị thế cạnh tranh của DN trên cơ sở lợi thế cạnh tranh của nó. Ma trận Ansoff là cơ sở lý thuyết quan trọng để các nhà quản trị lựa chọn chiến lược PTTT, đảm bảo vị thế cạnh tranh của DN.

| | | | |
|--------------------|-------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | Rộng | Dẫn đầu chi phí thấp | Khác biệt hóa |
| Phạm vi cạnh tranh | Hẹp | Tập trung chi phí thấp | Tập trung khác biệt hóa |
| | | Chi phí thấp | Khác biệt hóa |

Căn cứ tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Hình 1.5: Ma trận ANSOFF

Nguồn: Corporate Strategy, H. Ansoff, Penguin, 1988

Ma trận Ansoff đã chỉ ra rằng:

- Để dẫn đầu chi phí thấp, DN cần: lựa chọn mức khác biệt hoá sản phẩm thấp; tập trung vào việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ phục vụ KH trung bình trong thị trường đại trà đại chúng; hoàn thiện công nghệ, máy móc thiết bị, thay thế nguyên vật liệu rẻ tiền mà vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm...

- Để tạo ra sự khác biệt cần: Chọn mức khác biệt hoá sản phẩm cao để đạt được lợi thế cạnh tranh; khác biệt hoá sản phẩm ở từng phân đoạn thị trường cụ thể...

- Để thực hiện tập trung hóa cần: Theo đuổi sự khác biệt hoá sản phẩm và hạ thấp chi phí; tập trung phục vụ một hoặc vài đoạn thị trường chứ không phải là toàn bộ thị trường hay phục vụ một số lớn hơn các đoạn.

1.2.3. Phát triển các công cụ chiến lược phát triển thị trường

1.2.3.1. Sản phẩm

Sản phẩm của DN là một hệ thống thống nhất các yếu tố có liên quan chặt chẽ với nhau nhằm thoả mãn đồng bộ các yêu cầu của khách hàng bao gồm sản phẩm vật chất, bao bì, nhãn hiệu, các dịch vụ kèm theo...

Sản phẩm và chất lượng của sản phẩm là một công cụ cạnh tranh quan trọng trong thực hiện CLTT, bởi vì khách hàng luôn có xu hướng so sánh sản phẩm của DN này với sản phẩm của DN khác nhằm lựa chọn cho mình cái tốt nhất.

Các sản phẩm hiện hữu giúp DN xâm nhập và mở rộng khu vực thị trường. DN có thể thực hiện điều này bằng cách giới thiệu sản phẩm hiện có vào thị trường hiện hữu một cách hữu hiệu hơn, sâu hơn, bằng cách như mở thêm nhiều điểm bán hàng. DN cũng có thể mở rộng sản phẩm hiện hữu ra thị trường mới tức là khai phá thêm thị trường mới nhưng cũng chỉ với sản phẩm hiện hữu.

DN cũng có thể cải tiến các sản phẩm hiện hữu để xâm nhập và mở rộng thị trường. DN lựa chọn cải tiến các sản phẩm theo các hướng sau:

Một là cải tiến tính năng sản phẩm: là việc tạo ra các sản phẩm mới bằng cách hoán cải hoặc bố trí lại các tính năng, nội dung sản phẩm hiện có làm tăng độ an toàn và tiện lợi. Việc cải tiến các sản phẩm cho phép các sản phẩm mới có khả năng được chấp nhận nhanh hơn mà ít tổn kém về chi phí và thời gian.

Hai là cải tiến chất lượng sản phẩm: mục tiêu của cách này là làm tăng thêm độ tin cậy, tốc độ, độ bền, khẩu vị hoặc tính năng khác của sản phẩm. DN cũng có

thể phát triển các phiên bản khác nhau của cùng một loại sản phẩm bằng cách sản xuất sản phẩm với mức chất lượng khác nhau.

Ba là cải tiến kiểu dáng: bằng cách thay đổi màu sắc sản phẩm, thiết kế bao bì, kết cấu sản phẩm.

Bốn là phát triển thêm mẫu mã sản phẩm: Phát triển thêm các mẫu mã và kích thước sản phẩm khác nhau để tạo ra độ đa dạng, tạo điều kiện thuận lợi cho người tiêu dùng lựa chọn.

Với công cụ sản phẩm, DN cũng có thể phát triển cơ cấu sản phẩm từ cơ cấu sản phẩm hiện hữu để xâm nhập và mở rộng thị trường. Hoạt động này được thực hiện bằng cách bổ sung thêm các sản phẩm mới hoặc các sản phẩm được cải tiến vào cơ cấu ngành hàng hiện có của DN. Có 3 cách phát triển cơ cấu ngành hàng:

Một là kéo dẫn cơ cấu mặt hàng bao gồm:

+ Kéo dẫn xuống phía dưới: được thực hiện khi cơ cấu mặt hàng của DN đang ở đỉnh điểm của thị trường, khi đó DN phát triển mặt hàng nhằm lấp đầy khoảng trống của phân đoạn thị trường. Chiến lược này nhằm đề phòng sự cạnh tranh của đối thủ từ phần dưới thị trường của DN.

+ Kéo dẫn lên trên: được thực hiện khi cơ cấu mặt hàng của DN đang ở điểm dưới của thị trường và các sản phẩm của DN chưa thỏa mãn các nhu cầu của phần trên thị trường, khi đó DN phát triển để lấp đầy khoảng trống của phần trên thị trường đó.

+ Kéo dẫn hai chiều: được thực hiện khi các sản phẩm của DN đang ở khu vực giữa của thị trường và chưa thỏa mãn được nhu cầu của cả phần trên và phần dưới thị trường.

Hai là tăng thêm số danh mục mặt hàng: DN phát triển thêm mặt hàng mới bổ sung cho cơ cấu mặt hàng hiện tại mục đích làm cho KH thấy được cái mới khác biệt của sản phẩm.

Ba là hiện đại hóa cơ cấu mặt hàng, đưa ra các sản phẩm có sự điều chỉnh, đổi mới kiểu dáng hoặc công nghệ, với cách thức này sẽ làm cho cơ cấu mặt hàng thích hợp hơn và kéo dài thêm chu kỳ sống của sản phẩm trong cơ cấu mặt hàng.

- *Đối với chiến lược phát triển đa dạng hóa.* Chiến lược này được thực hiện khi sản phẩm của DN trên thị trường hiện tại rơi vào giai đoạn bão hòa trong chu kỳ sống của sản phẩm và không còn có một cơ hội nào để phát triển. Lúc này đòi hỏi

DN phải nghiên cứu tung ra sản phẩm mới và đưa vào thị trường mới, tùy thuộc vào điều kiện cụ thể DN có thể nghiên cứu và đưa ra các loại sản phẩm mới sau:

(1) Sản phẩm mới đối với thế giới: Những sản phẩm mới tạo ra một thị trường hoàn toàn mới.

(2) Chung loại sản phẩm mới: Những sản phẩm mới cho phép DN xâm nhập vào thị trường đã có sẵn lần đầu tiên.

(3) Bổ sung loại sản phẩm hiện có: Những sản phẩm mới bổ sung thêm vào các chủng loại sản phẩm đã có của DN.

1.2.3.2. Giá

Khi DN đưa sản phẩm hiện hữu nâng cao khả năng thâm nhập thị trường hiện tại hay xâm nhập mở rộng thị trường mới, DN có thể thúc đẩy tiêu thụ hàng hóa bằng việc giảm giá thành.

DN có thể giảm giá nhờ vào việc tăng quy mô, tổ chức hiệu quả hoạt động sản xuất để giảm chi phí nhờ hiệu quả kinh tế theo quy mô. Tuy nhiên việc giảm giá thường không mang lại hiệu quả như mong muốn khi các đối thủ cạnh tranh cũng tiến hành giảm giá và kinh doanh sản phẩm có những đặc điểm nổi trội riêng. Khi đó, DN có thể vẫn giữ nguyên giá và tăng cường hoạt động quảng cáo, xúc tiến bán hàng hay tạo cho sản phẩm điểm nổi trội mà đối thủ cạnh tranh không có hay mở rộng nhãn hiệu, mặt hàng, cải tiến sản phẩm... thỏa mãn tốt hơn và đồng bộ hơn nhu cầu thị trường.

Trong trường hợp có những cải tiến sản phẩm, DN cần chú ý đến việc xác định giá ban đầu và quan trọng nhất là thực hành giá bán.

Một số DN theo đuổi chiến lược giá thâm nhập bởi số lượng bán lớn cho phép họ cắt giảm hơn nữa chi phí trên đơn vị sản phẩm. Các đối thủ cạnh tranh không bán được số lượng lớn như vậy sẽ không thể giảm được chi phí và sớm bị loại ra khỏi thị trường. Mục đích của định giá thâm nhập thị trường là để kiểm soát thị trường thông qua cạnh tranh về giá/ chi phí và duy trì thị phần lớn.

1.2.3.3. Phân phối

Việc xâm nhập mở rộng một thị trường mới là việc làm không hề đơn giản, nhưng đôi khi phát hiện ra được các hình thức phân phối khác hiệu quả hơn lại mang đến thành công hơn cả sự mong đợi của DN.

Để thiết lập một hệ thống phân phối trên một vùng thị trường mới đòi hỏi DN phải tiến hành nghiên cứu kỹ thị trường. Tùy vào khả năng và mục tiêu của DN có thể mở rộng thị trường sang các thành phố khác hay sang thị trường nước ngoài. Cùng với việc thiết lập và đẩy mạnh mạng lưới phân phối DN cần triển khai các nỗ lực Marketing như quảng cáo, chào hàng... để KH trên những khu vực thị trường mới này biết đến sản phẩm của DN.

1.2.3.4. Xúc tiến thương mại

XTTM là một lĩnh vực hoạt động Marketing đặc biệt và có chủ đích được định hướng vào việc chào hàng, chiêu khách và xác lập mối quan hệ thuận lợi nhất giữa DN và bạn hàng với tập KH tiềm năng trọng điểm nhằm phối hợp triển khai năng động chiến lược và chương trình Marketing mix đã lựa chọn của DN. XTTM có vai trò sau:

- Tạo điều kiện cho cung và cầu trên thị trường xích lại gần nhau và gặp nhau. Người bán thỏa mãn tốt hơn nhu cầu người mua, giảm chi phí và rủi ro trong kinh doanh.
- Làm cho bán hàng dễ dàng và năng động hơn, thúc đẩy doanh số bán hàng và hợp lý hóa kênh phân phối hàng hóa.
- Làm thay đổi cơ cấu tiêu dùng phù hợp với khả năng sản xuất và sự phát triển của khoa học kỹ thuật.
- Tạo điều kiện hỗ trợ các chính sách sản phẩm, phân phối, giá kinh doanh và tăng cường hiệu lực, kết quả thực hiện chính sách này.

Mỗi DN cần phải quyết định những công cụ XTTM sản phẩm nào sẽ là hiệu quả nhất và có tác dụng cao nhất trong việc thực hiện các mục tiêu XTTM của họ. Một phối thức XTTM được phối hợp tốt sẽ kết hợp sử dụng bốn công cụ: quảng cáo, bán hàng trực tiếp, xúc tiến bán hàng và quan hệ công chúng.

- Quảng cáo: Là sự thuyết trình về các ý tưởng, hàng hóa hay các dịch vụ thông qua các công cụ truyền thông mà các DN phải trả tiền. Các DN sử dụng quảng cáo theo nhiều cách khác nhau. Quảng cáo giúp DN giới thiệu sản phẩm mới, thu hút và kích thích KH mua hàng, hướng dẫn KH về công dụng, cách sử dụng sản phẩm, thông báo cho KH về giá cả, nơi bán, xây dựng và củng cố nhãn hiệu sản phẩm, tăng sản lượng tiêu thụ, mở rộng thị trường mới.

- Xúc tiến bán hàng: Là sự khuyến khích trước mắt nhằm đẩy mạnh việc mua hay bán một sản phẩm. Đó là bất kỳ hoạt động khuếch trương sản phẩm nào

được thiết kế nhằm gây tác động đến nhu cầu của KH. Các công cụ xúc tiến bán hàng rất hữu dụng vì chúng gây sự chú ý và thường xuyên cung cấp những thông tin khuyến khích KH mua sản phẩm đó ngay tức thì. Tuy nhiên, các tác dụng của chúng không kéo dài và chúng không đem lại kết quả tốt trong việc xây dựng nhãn hiệu được ưa chuộng lâu dài.

- Quan hệ công chúng (PR): Tạo ra nhận thức có lợi của công chúng về sản phẩm. Các mục tiêu của quan hệ công chúng là khuếch trương sản phẩm, tạo lập hình ảnh tốt về DN và xử lý hoặc chặn đứng các tin đồn, câu chuyện và các sự kiện bất lợi. PR là việc đăng tải trên thông tin đại chúng nào đó nhằm tăng cường việc bán hàng, song các DN nhỏ không trả tiền cho việc đăng tải này. Các hoạt động quan hệ công chúng: Bài viết trên báo chí, bài phát biểu, hội thảo, báo cáo hàng năm, quyên góp từ thiện, tài trợ các ân phẩm, quan hệ cộng đồng, vận động, tạp chí DN, các sự kiện đặc biệt...

- Bán hàng trực tiếp: Là việc nhân viên bán hàng của một DN thực hiện trực tiếp việc bán hàng cho KH. Đôi khi việc bán hàng trực tiếp là công cụ khuếch trương sản phẩm hữu hiệu nhất. Bán hàng trực tiếp sẽ có hiệu quả khiến KH cảm thấy mình được quan tâm riêng và đem lại cho DN ưu điểm rõ ràng so với các đối thủ cạnh tranh lớn - vốn thường không thể dễ dàng lưu tâm tới cá nhân từng KH.

- Quản lý và phối hợp sử dụng hiệu quả các công cụ XTTM sẽ góp phần tăng doanh thu, lợi nhuận và PTTT cho DN. Tùy thuộc vào sản phẩm, thị trường và chiến lược kinh doanh, DN có thể phối hợp sử dụng các công cụ XTTM ở mức độ khác nhau để mở rộng và PTTT.

1.2.3.5. Tạo và định vị bản sắc doanh nghiệp

Bản sắc DN hay còn gọi là tính cách của DN, là những biểu hiện đặc trưng về phong cách, hành động và hành vi của tổ chức, phản ánh những giá trị và triết lý đã được lựa chọn. Bản sắc văn hóa DN được thể hiện thông qua hành vi của các thành viên trong DN và là dấu hiệu thể hiện sự thống nhất và mức độ nhận thức về các giá trị và triết lý chủ đạo của công ty.

Trong quá trình xây dựng và phát triển văn hoá, DN thường xác định và lựa chọn một hệ thống các giá trị sẽ được sử dụng làm “thước đo” mọi hành vi, hoạt động của mọi thành viên trong DN và những nguyên tắc vận dụng cơ bản làm triết lý hành động; thiết lập những phương pháp ra quyết định mang phong cách riêng

của DN. Việc thiết lập hệ thống giá trị, triết lý và phương pháp hành động nêu trên là nhằm đảm bảo sự thống nhất trong nhận thức của mọi thành viên tổ chức và giúp họ hình thành năng lực hành động một cách nhất quán, là nền tảng cho bản sắc DN.

Bản sắc văn hóa DN là thiêng liêng, quý giá, tạo nên nét đặc thù của DN. Nó được tạo nên trong quá trình hình thành và phát triển của DN, được đúc kết từ tổng hợp các hoạt động, hành vi giao tiếp ứng xử của mọi thành viên trong DN..., được lưu truyền qua nhiều thế hệ, gắn bó máu thịt với từng thành viên. Nó tồn tại tự nhiên không thể ép buộc nhưng đòi hỏi phải biết giữ gìn, bảo lưu.

Xây dựng bản sắc DN, DN cần chú ý đến các yếu tố: (1) giá trị cốt lõi, (2) thái độ, (3) các yếu tố đồ họa và (4) truyền thông.

1.2.4. Phát triển các yếu tố nguồn lực chiến lược phát triển thị trường

Hoàn thiện các nguồn lực phục vụ cho chiến lược PTTT cũng rất quan trọng. Những nguồn lực được nhắc đến bao gồm:

* **Nguồn lực Tài chính:** Nguồn lực tài chính của DN phải đảm bảo được các yêu cầu tài chính trong quá trình kinh doanh trên từng TT của DN. Nguồn lực tài chính được thực hiện tốt có thể tạo ra lợi thế trong kinh doanh của DN nhất là các DN kinh doanh đòi hỏi vốn đầu tư lớn và dài hạn. Có vốn đầu tư lớn DN có thể có lợi thế và che chắn được các điểm yếu trong các lĩnh vực khác.

Khi DN thực thi chiến lược tăng trưởng trên các TT của DN cần phải đáp ứng những yêu cầu là đảm bảo được việc gia tăng nguồn vốn đầu tư cho việc mở rộng kinh doanh, đáp ứng yêu cầu tăng trưởng và phát triển của DN. Nguồn vốn cần được tính toán kỹ lưỡng trước khi đầu tư cho các thị trường và xác định theo tiềm năng thành công của các dự án chứ không phải đầu tư dàn trải cho nhiều thị trường và nhiều dự án khác nhau.

Nguồn lực tài chính cần đảm bảo đáp ứng ngân quỹ cho chiến lược PTTT: PTTT ngốn của các DN một nguồn quỹ không nhỏ, gồm có chi phí nghiên cứu thị trường, chi phí lương, thưởng cho người làm việc trong bộ phận đó, chi phí sản xuất sản phẩm, dịch vụ mới, chi phí cho các hoạt động xúc tiến hỗn hợp. Vì thế, điều cần thiết để đảm bảo công tác PTTT hiệu quả đó là đảm bảo nguồn ngân quỹ. DN nên dự toán chi phí từ đầu kỳ, trích riêng ra theo % doanh thu dự tính hoặc theo mục tiêu của từng hoạt động.

* **Nguồn lực nhân sự:** Trong các nguồn lực thì nguồn lực con người đóng vai trò quan trọng nhất. Những nhà quản trị tài ba mới đưa ra được những chiến lược phù hợp, và quản trị tốt chiến lược đó. DN cũng cần không ngừng đào tạo nâng cao trình độ và kỹ năng cho những người phụ trách PTTT.

Trên tất cả các thị trường và trên từng TT, DN cần đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu về nhân lực trong hoạt động kinh doanh trên từng TT. Cần đảm bảo về số lượng, chất lượng nhân lực đáp ứng được các yêu cầu SXKD của DN và việc bố trí nhân lực phù hợp với các yêu cầu của từng giai đoạn kinh doanh. Hơn nữa, trình độ, kỹ năng, tinh thần làm việc của nhân viên trong từng bộ phận của DN tác động rất lớn tới chất lượng và hiệu quả của công việc trên thị trường.

Như vậy, xây dựng kế hoạch nhu cầu nhân sự nhằm thực hiện các chiến lược thị trường của DN, lập kế hoạch tuyển dụng, đào tạo nhân sự, sắp xếp bố trí và sử dụng sao cho phù hợp với yêu cầu của DN là điều cần thiết. DN cần có xây dựng chế độ đãi ngộ nhân sự nhằm khuyến khích động viên nhân viên tích cực lao động sáng tạo, hoàn thành mục tiêu chung của DN trong từng giai đoạn. Đồng thời cần xây dựng quy chế cũng như môi trường làm việc thích hợp khích lệ được tinh thần sáng tạo cho người lao động và các CBCNV, tạo điều kiện cho họ phát huy hết khả năng vốn có trong việc giải quyết nhiệm vụ và công việc được phân công.

* **Năng lực cơ sở vật chất và CNTT**

Sản xuất là hoạt động quyết định tạo ra sản phẩm và giá trị gia tăng cho DN. Cơ sở vật chất của DN đảm bảo hoạt động sản xuất, giúp tăng năng suất, cải tiến chất lượng và tăng khả năng cạnh tranh cho DN. Nó có quan hệ chặt chẽ với Marketing và tài chính.

Cơ sở vật chất và công nghệ có ý nghĩa to lớn trong PTTT, đặc biệt trong các chiến lược: phát triển sản phẩm mới, và đưa sản phẩm hiện tại ra thị trường mới.

Kỹ thuật và công nghệ có đảm bảo, thì DN mới sản xuất đủ sản phẩm phục vụ nhu cầu tăng cao của thị trường, hoặc đủ điều kiện để sáng tạo, phát triển ra những sản phẩm mới, có tính đột phá và thỏa mãn nhu cầu thị trường.

Đầu tư thêm máy móc để thay thế sức người bên cạnh tăng năng suất, cũng là một giải pháp giúp tăng nhanh số lượng sản phẩm, cắt giảm chi phí nhân công không cần thiết, giảm chi phí hoạt động cho DN. Đồng thời, tăng cường công tác

chuẩn bị trang thiết bị để không ảnh hưởng đến hoạt động của DN. Ngoài ra, DN cần xây dựng các tiêu chuẩn và các yêu cầu khắt khe về nguyên vật liệu đầu vào cũng như tuyển chọn kỹ lưỡng nhà cung ứng để chủ động được nguồn nguyên liệu.

*** Nguồn lực Văn hóa và lãnh đạo chiến lược.**

Văn hóa tổ chức là tổng hợp những nét đặc trưng của tổ chức, nó chi phối nhận thức và hành vi của con người trong tổ chức, cùng những giá trị, chuẩn mực, nề nếp, tác phong mà tổ chức có được.

Văn hóa tổ chức có ảnh hưởng to lớn đến các quyết định kinh doanh, do đó sẽ tác động đến quá trình quản trị chiến lược của tổ chức, trong đó có chiến lược PTTT. Nếu chiến lược PTTT có thể tận dụng được các sức mạnh của văn hóa như: đạo đức nghề nghiệp vững vàng, niềm tin vào những giá trị đạo đức, những nhận thức đúng đắn... thì nhà quản trị có thể thường xuyên thực hiện các thay đổi hợp lý một cách dễ dàng, chiến lược PTTT sẽ mang lại hiệu quả cao.

Các nguồn lực có vai trò quan trọng nhất, mang tính quyết định đến sự thành bại của chiến lược PTTT, vì thế quan tâm đầu tư đúng mức đến công tác phát triển các nguồn lực này

1.2.5. Kiểm soát, đánh giá chiến lược phát triển thị trường

Đây là bước cuối cùng của quá trình chiến lược PTTT gắn với đầu ra của hệ thống. Việc đánh giá trình độ và chất lượng của chiến lược PTTT phải dựa trên những tiêu chuẩn, tiêu chí phù hợp từ hiệu suất của quá trình phát triển đến đánh giá phát triển các nguồn lực cốt lõi và khác biệt.

Việc đánh giá chiến lược bao gồm ba hoạt động cơ bản: (1) Kiểm soát cơ sở cơ bản của chiến lược của một DN. (2) So sánh các kết quả mong muốn với những kết quả thực sự. (3) Tiếp nhận những hoạt động đúng để đảm bảo là công việc đang thực hiện phù hợp với kế hoạch. Đánh giá chiến lược có thể đánh giá qua những sai sót, những thiệt hại nghiêm trọng để có thể có cái nhìn trực quan hơn.

Sự đánh giá này giúp các nhà lãnh đạo biết mức độ hiệu quả của chiến lược và việc thực hiện chiến lược. Những kết quả dưới mức tiêu chuẩn thông thường thúc đẩy các nhà lãnh đạo nhìn lại môi trường bên ngoài để phát hiện các mối đe dọa và cơ hội cũng như môi trường bên trong để phát hiện các năng lực hiện hữu.

Các chỉ tiêu định tính đánh giá hiệu quả chiến lược PTTT:

- CL PTTT có phù hợp với mục tiêu chiến lược của DN.
- CL PTTT có thích ứng với các ràng buộc từ phía môi trường kinh doanh và những đột biến có tính chiến lược của môi trường để có được hiệu suất CL cao hơn.
- CL PTTT có tính đón đầu để đánh giá các tiêu chí hiện tại, từ đó đưa ra các giải pháp để hoàn thiện chiến lược PTTT của DN.

Các chỉ tiêu định lượng để đánh giá hiệu quả chiến lược PTTT:

- + Số lượng sản phẩm cung ứng
- + Số loại sản phẩm mới được đưa ra thị trường
- + Mức độ mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm
- Doanh thu bán hàng: là chỉ tiêu phản ánh tổng mức hàng hóa bán ra

$$\text{Tổng doanh thu} = \text{Tổng khối lượng hàng hóa bán ra} \times \text{Giá bán}$$

- Chỉ tiêu lợi nhuận thực tế: Lợi nhuận thực tế được hiểu như một khoản tiền dôi ra giữa tổng doanh thu và tổng chi phí hoạt động kinh doanh có tính đến yếu tố bảo tồn vốn kinh doanh

$$\text{Lợi nhuận} = \text{Tổng doanh thu} - \text{Tổng chi phí}$$

- Thị phần là chỉ tiêu phản ánh phần thị trường mà DN chiếm lĩnh trong tổng thị trường cung ứng sản phẩm đó. Thị phần được phản ánh qua hai chỉ tiêu sau:

- + Tỷ trọng doanh thu của sản phẩm trên doanh thu toàn ngành:

$$\text{Phần doanh thu (\%)} = \frac{\text{Doanh thu bán hàng của doanh nghiệp}}{\text{Doanh thu bán hàng của toàn ngành}} \times 100$$

- + Tỷ trọng sản lượng:

$$\text{Phần sản lượng (\%)} = \frac{\text{Sản lượng tiêu thụ của doanh nghiệp}}{\text{Sản lượng tiêu thụ của toàn ngành}} \times 100$$

Kiểm soát, đánh giá chiến lược thị trường giúp DN xác định, sửa chữa những sai lệch trong hoạt động của DN so với những mục tiêu đã đặt ra cho các TT của DN. Những điều chỉnh với các biến động của môi trường mà DN có thể thực hiện trong chiến lược thị trường bao gồm:

- Điều chỉnh mục tiêu của từng thị trường.
- Điều chỉnh các thị trường, bổ sung thị trường cần phát triển.
- Điều chỉnh chiến lược PTTT.
- Điều chỉnh thực thi CL PTTT.

1.3. CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

1.3.1. Các yếu tố môi trường thể chế và chính sách phát triển kinh tế - xã hội

* **Môi trường thể chế, pháp luật:** Bao gồm hệ thống các quan điểm, chính sách, quy chế, luật lệ, thủ tục; ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của ngành, đến trạng thái kinh tế, do đó sẽ tác động mạnh tới chiến lược PTTT của DN.

Sự ổn định hay mất ổn định về chính trị, sự thay đổi luật pháp và chính sách quản lý có thể gây sức ép (nguy cơ) hoặc là tạo cơ hội cho DN kinh doanh có hiệu quả hơn. Nền chính trị ổn định, hệ thống pháp luật chặt chẽ, minh bạch, thống nhất sẽ tạo cơ hội cho các DN phát triển. Ngược lại, nền chính trị bất ổn, hệ thống pháp luật không đồng bộ, hay thay đổi sẽ kìm hãm sự phát triển nói chung, mở rộng thị trường nói riêng của các DN trên địa bàn.

* **Môi trường kinh tế:** Môi trường kinh tế của DN được xác định thông qua tiềm lực của nền kinh tế quốc gia. Các nhân tố quan trọng để đánh giá tiềm lực này gồm tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất và xu hướng của nó, tỷ giá hối đoái, tỷ lệ lạm phát, mức độ tiêu dùng, tỷ lệ thất nghiệp, hệ thống thuế.

Sự thay đổi cơ chế quản lý của Nhà Nước đã tạo điều kiện thuận lợi cho nền kinh tế phát triển với việc khơi dậy và khai thác mọi tiềm năng, thế mạnh trong nước cũng như nước ngoài. Điều này cũng tạo cho các DN một cơ chế thông thoáng hơn, tự chủ hơn trong hoạt động kinh doanh bởi nó giảm được sự can thiệp sâu, cứng nhắc và thiếu xác thực của Nhà Nước.

Nền kinh tế ổn định sẽ mang lại nhiều cơ hội cho DN, là một trong những điều kiện cần để DN phát triển. Ngược lại, nền kinh tế suy thoái, kém phát triển, lạm phát cao, sẽ có những tác động xấu đến sự phát triển của DN. DN từ đó khó có thể PTTT, mở rộng sản xuất kinh doanh.

* **Môi trường văn hoá xã hội và dân cư:** Đây là nhân tố thay đổi lớn nhất. Chính sự thay đổi lối sống theo xu hướng luôn mang đến nhiều cơ hội và thách thức cho nhiều nhà sản xuất, DN. Sự thay đổi dân cư dẫn đến sự thay đổi sâu sắc và quan trọng các quá trình kinh tế - xã hội trên phạm vi rộng. Sự thay đổi về văn hóa, dân cư làm ảnh hưởng đến thị trường kinh doanh của DN.

Ngoài ra, cấu trúc xã hội cũng có ảnh hưởng đến DN trong lựa chọn đoạn thị trường để PTTT. Các yếu tố như: sự gia tăng dân số, nhóm tuổi, thu nhập của dân cư,... sẽ là những tiêu chí quan trọng để nhà quản trị phân nhóm KH, từ đó có các giải pháp truyền thông Marketing khác nhau phù hợp với các nhóm KH khác nhau.

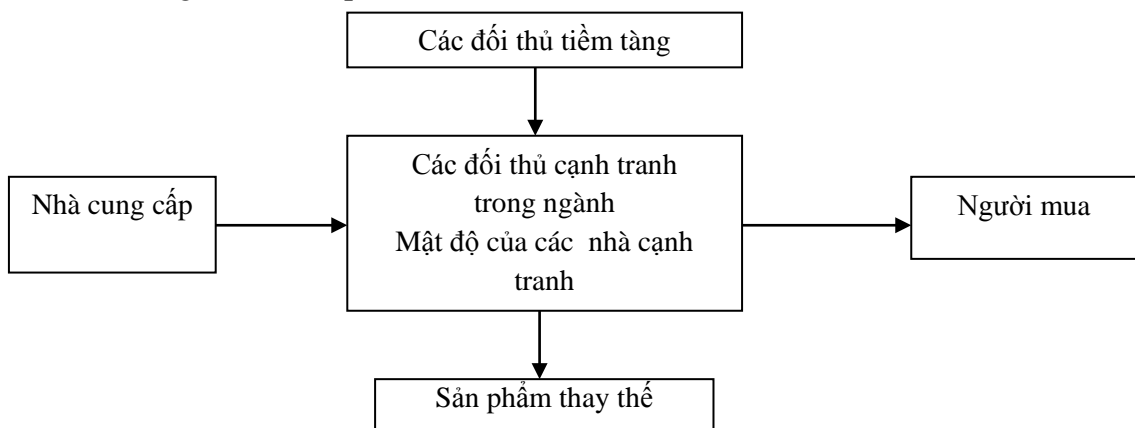
*** Môi trường công nghệ:** Đây là nhân tố rất năng động chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với DN, có ảnh hưởng lớn và trực tiếp tới chiến lược kinh doanh của các lĩnh vực.

DN cần phải ứng dụng các thành quả của khoa học công nghệ vào hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như quản trị các hoạt động PTTT. Có như vậy mới có thể tiến bộ và theo kịp các nước phát triển khác. Đặc biệt với DN hoạt động trong sản xuất kinh doanh bao bì, nếu không chịu vận động phát triển, ứng dụng nhiều thành tựu mới, các sản phẩm bao bì sẽ không còn phù hợp với yêu cầu của KH, trở nên lỗi thời, lạc hậu. Chỉ có những sản phẩm đầy sáng tạo, có nhiều bước đột phá mới giúp DN chiếm lĩnh được thị trường, khẳng định mình trên thương trường.

1.3.2. Các yếu tố môi trường cạnh tranh ngành sản xuất kinh doanh

Ngành kinh doanh được định nghĩa là một nhóm những công ty cùng chào bán một loại sản phẩm hay một lớp sản phẩm có thể thay thế nhau trong việc thỏa mãn cùng một nhu cầu cơ bản của người tiêu dùng.

Môi trường ngành là môi trường gắn liền với hoạt động của DN, các yếu tố của môi trường tác nghiệp sẽ quyết định môi trường đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận trong ngành. Theo M. Porter bối cảnh của môi trường tác nghiệp chịu ảnh hưởng của năm áp lực cạnh tranh.



Hình 1.6: Mô hình năm áp lực cạnh tranh theo M.Porter

Nguồn: Giáo trình Marketing thương mại

*** Các đối thủ cạnh tranh hiện tại:** Các đối thủ cạnh tranh là áp lực thường xuyên và đe dọa trực tiếp đến DN. Sự cạnh tranh của các DN hiện có trong ngành càng tăng thì càng đe dọa đến khả năng thu lợi, sự tồn tại và PTTT của DN. Vì chính sự cạnh tranh này buộc DN phải tăng cường chi phí đầu tư nhằm khác biệt hoá sản phẩm, tiếp cận thị trường hoặc giảm giá thành.

*** Đối thủ tiềm tàng:** là những DN hiện chưa tham gia cạnh tranh trong ngành nhưng có khả năng sẽ thâm nhập vào ngành. Sự xuất hiện của các đối thủ này sẽ làm tăng cường độ cạnh tranh, giảm lợi nhuận trong ngành. Khả năng thâm nhập của các đối thủ phụ thuộc vào các rào cản thâm nhập ngành. Nếu rào cản thâm nhập lớn thì khả năng thâm nhập giảm và ngược lại. Nếu DN có chiến lược nhằm nâng cao các rào cản thâm nhập ngành thì sẽ hạn chế được nguy cơ do sự thâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn.

*** Nhà cung cấp và sự biến động giá cả của các yếu tố đầu vào:** nhà cung cấp có thể gây áp lực cho DN thông qua yêu cầu tăng giá hoặc giảm chất lượng các yếu tố đầu vào của DN. Nó trực tiếp ảnh hưởng đến giá thành và chất lượng sản phẩm, dịch vụ của DN; do đó nó sẽ tác động tới phản ứng của KH với sản phẩm, ảnh hưởng đến chiến lược PTTT.

*** Áp lực của khách hàng:** đây là đối tượng được các DN quan tâm phục vụ và là yếu tố quyết định sự sống còn của DN. Do vậy người mua có thể được xem như là một sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc DN giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao, dịch vụ tốt hơn. Với mỗi KH có trình độ hiểu biết khác nhau, hay ở độ tuổi khác nhau thì sẽ bị thuyết phục mua bởi các yếu tố khác nhau. Nhiệm vụ của nhà quản trị trước hết là phân loại KH theo từng tiêu chí, tìm hiểu được điều hấp dẫn họ, rồi mới quyết định công cụ PTTT.

*** Sản phẩm, dịch vụ thay thế:** chính là những sản phẩm khác có thể thoả mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Sản phẩm thay thế sẽ tác động đến các quyết định của KH. Sự xuất hiện của sản phẩm thay thế sẽ tạo ra nguy cơ cạnh tranh về giá và lợi nhuận đối với DN, làm khả năng mở rộng thị trường của DN giảm sút.

1.3.3. Các yếu tố môi trường nội bộ doanh nghiệp

Bên cạnh những yếu tố bên ngoài, những yếu tố nội bộ có ảnh hưởng đến chiến lược PTTT của mỗi DN. Có thể kể đến một số yếu tố quan trọng như:

*** Chính sách của DN dành cho PTTT**, những hỗ trợ cụ thể cho bộ phận PTTT. Các chính sách của DN có đồng bộ giữa các khâu và tạo điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng, PTTT không, các phòng ban trong công ty có phối hợp nhịp nhàng và đồng thuận trong việc phát triển hay không... tất cả đều ảnh hưởng trực tiếp tới chiến lược PTTT.

*** Tình hình tài chính của DN**. Tình hình tài chính ảnh hưởng đến chiến lược PTTT theo hai hướng khác nhau. Nếu DN có nguồn tài lực mạnh thì việc PTTT sẽ gặp nhiều thuận lợi do DN có đủ chi phí cho các hoạt động PTTT và các hoạt động truyền thông Marketing . Ngược lại, nếu DN không có đủ nguồn tài lực đủ thì các chiến lược nói chung, chiến lược PTTT nói riêng sẽ gặp khó khăn.

*** Bộ máy quản lý**. Bộ máy quản lý của DN tác động một cách tổng hợp tới hiệu quả hoạt động sản xuất nói chung cũng như hoạt động PTTT của DN. Muốn chiến thắng được đối thủ trong cuộc cạnh tranh đòi hỏi DN phải nhạy bén, chủ động trước tình huống thị trường, phải đi trước các đối thủ trong việc đáp ứng các nhu cầu mới... Tất cả những hoạt động đó đều phụ thuộc vào bộ trình độ, kinh nghiệm của đội ngũ lãnh đạo DN.

*** Nguồn nhân lực ngoài cấp quản trị:** Đối với nhân viên, chất lượng nhân viên sẽ thể hiện trong công tác thực thi chiến lược. Nguồn nhân lực có chất lượng cao đương nhiên sẽ hiểu các nhiệm vụ trong chính sách PTTT tốt và thực thi một cách hiệu quả. Ngược lại, nhân sự yếu kém thì dù Công ty có tiềm lực cũng không thể phát triển được.

*** Sản phẩm:** Một DN có hệ thống sản phẩm phong phú nhiều chủng loại sẽ hấp dẫn KH. Sản phẩm của DN kinh doanh thương mại là cái mà các Công ty cung cấp cho người mua trên cơ sở nhu cầu của họ. Ngày nay, khi nền kinh tế phát triển, chất lượng cuộc sống tăng cao, đòi hỏi các DN phải phát triển hệ thống sản phẩm phong phú hơn, phù hợp với nhiều nhu cầu của KH hơn. Một DN có hệ thống sản

phẩm phong phú sẽ tạo niềm tin nơi KH. Vì hệ thống sản phẩm phong phú khẳng định tiềm lực của DN.

Giá cả của sản phẩm cũng cực kỳ quan trọng. Người tiêu dùng với khả năng tài chính có hạn nhưng luôn muốn đáp ứng nhiều nhu cầu khác nhau. Vì vậy, DN cần đưa ra nhiều sản phẩm với nhiều mức giá khác nhau.

*** Hình ảnh, thương hiệu của DN:** Thương hiệu, trước hết là một thuật ngữ dùng nhiều trong Marketing ; là hình tượng về một cơ sở sản xuất, kinh doanh hoặc hình tượng về một loại hoặc một nhóm hàng hóa, dịch vụ; là tập hợp các dấu hiệu để phân biệt hàng hóa, dịch vụ của DN này với hàng hóa, dịch vụ của DN khác.

Thương hiệu là một trong các nhân tố quan trọng góp phần duy trì, mở rộng, PTTT trong và ngoài nước cho các DN, nâng cao văn minh thương mại, góp phần chống cạnh tranh không lành mạnh. Đặc biệt trong thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các DN càng cần phải xây dựng thương hiệu cho hàng hóa, dịch vụ của mình.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277

2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY VÀ PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI

2.1.1. Giới thiệu khái quát về Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội

2.1.1.1. Lịch sử hình thành, phát triển, chức năng, nhiệm vụ của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội

Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội (HAPACK 277) được thành lập ngày 22/8/1975, tiền thân là Công ty bao bì 27/7 Hà Nội trực thuộc Sở Lao động – Thương binh và Xã hội Hà Nội. Nhiệm vụ chính trị của Công ty mang tên 27/7 có ý nghĩa lớn lao là đào tạo nghề, để những người chiến sỹ thương binh vẫn tiếp tục làm ra của cải vật chất cho xã hội và cải thiện đời sống của bản thân, phát huy bản lĩnh “Bộ đội cụ Hồ” và thực hiện lời dạy của Bác Hồ kính yêu “Thương binh tàn nhưng không phế”.

Khi mới thành lập Công ty gặp rất nhiều khó khăn: Cơ sở vật chất, nhà xưởng, máy móc thiết bị sản xuất lạc hậu. Công ty phải nhận gia công hàng mộc dân dụng, gia công áo mưa rồi dần dần chuyển sang làm dây chun, chỉ khâu phục vụ sản xuất may mặc quốc phòng... Đứng trước thực trạng đó Đảng ủy, Ban giám đốc Công ty đã trăn trở tìm cách tháo gỡ khó khăn và hướng phát triển cho Công ty và chọn sản phẩm là các loại bao bì và áo Jacket. Hai loại sản phẩm này đã trở thành mặt hàng chủ lực và tính chiến lược lâu dài của Công ty. Bắt đầu từ đây, Công ty là đơn vị đầu tiên ở Miền Bắc có dây chuyền sản xuất mặt hàng bao bì với công nghệ hiện đại. Sản phẩm sản xuất ra có giá thành hạ, chất lượng cao so với sản phẩm nhập khẩu nên chỉ một thời gian ngắn đã chiếm lĩnh thị trường trong và ngoài nước. Mặt hàng bao bì mang thương hiệu “Hapack 27-7 Hà Nội” đã được khách hàng trong và ngoài nước đánh giá cao và đã có mặt tại thị trường Mỹ - Dubai – Đức – Nhật – Asean – EU ... được Ủy ban quốc gia về hợp tác quốc tế tặng bằng khen thưởng về thành tích xuất khẩu. Từ đó đã ổn định và nâng cao đời sống cho cán bộ công nhân viên trong Công ty.

Từ một cơ sở nhỏ bé, sản xuất thủ công, thiết bị lạc hậu, diện tích hơn 2000m² với số vốn ban đầu là 192 triệu đồng, từ đó đến nay Công ty đã từng bước đi lên, hiện nay đã có một cơ ngơi khang trang với hai khu:

+ Khu văn phòng: Tại số 4 Láng Hạ, Ba Đình, Hà Nội diện tích 981 m² là nơi đặt trụ sở chính của Công ty và nơi làm việc của các phòng ban nghiệp vụ.

+ Khu sản xuất: Tại Làng Vàng, Cổ Bi, Gia Lâm, Hà Nội với diện tích hơn 50.000 m² bao gồm nhiều nhà xưởng được xây dựng theo quy chuẩn công nghiệp hiện đại, cảnh quan môi trường sạch đẹp, tạo điều kiện làm việc, đảm bảo sức khỏe, an toàn vệ sinh công nghiệp cho CBCNV.

Năm 2005, Công ty được UBND thành phố Hà Nội cho phép tách ra hoạt động độc lập không trực thuộc cơ quan quản lý Nhà nước tại quyết định số 3606/QĐ-UB ngày 31/05/2005 của UBND thành phố Hà Nội và ngày 12/11/2010 Công ty được UBND thành phố Hà Nội cho phép đổi tên thành Công ty TNHH một thành viên bao bì 277 Hà Nội tại quyết định số 5618/QĐUB.

Từ khi hoạt động theo mô hình mới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty không ngừng phát triển, các chỉ tiêu đề ra đều đạt và vượt kế hoạch, đời sống của CBCNV ổn định và nâng cao, các chế độ Nhà nước được đảm bảo. Đặc biệt Công ty đã lo được nhà ở cho cán bộ công nhân viên, trợ cấp cho CBCNV có hoàn cảnh khó khăn. Ngoài ra Công ty còn tham gia đóng góp các phong trào hoạt động từ thiện do Thành phố phát động như xây dựng nhà tình nghĩa, nhận phụng dưỡng Bà Mẹ Việt Nam anh hùng, đóng góp quỹ vì người nghèo.

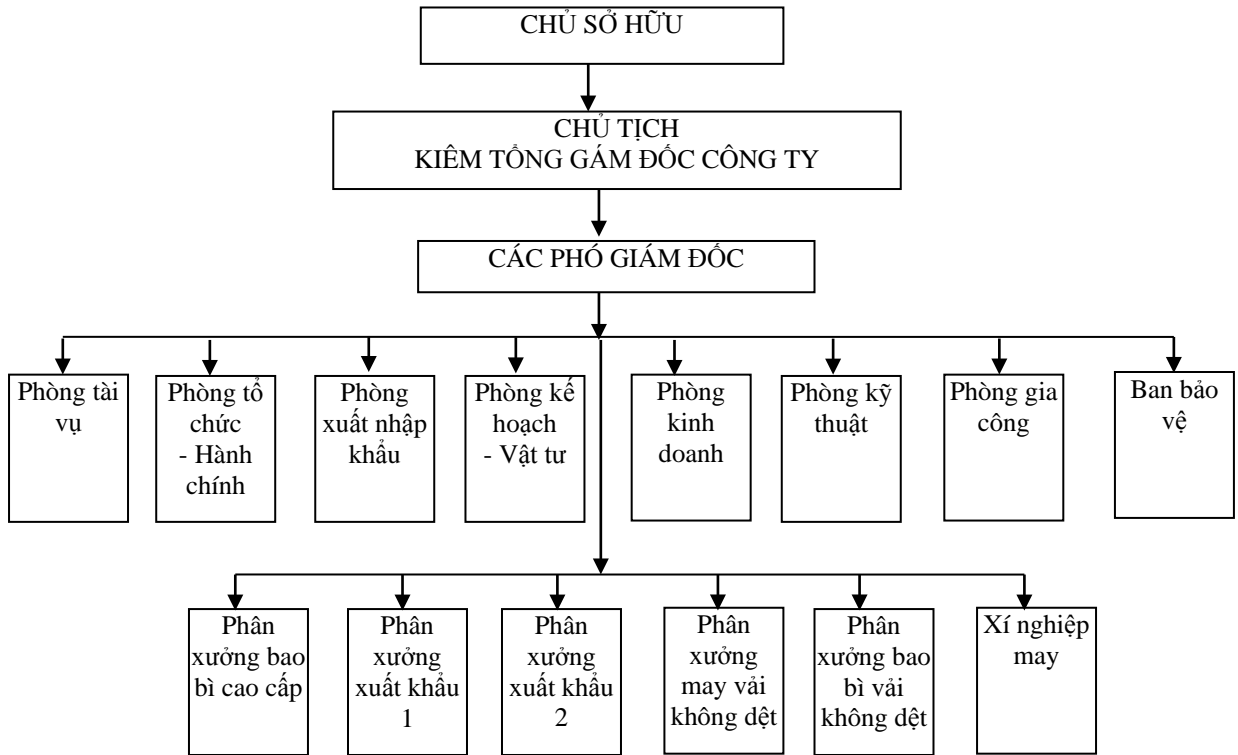
Bằng sự nỗ lực cố gắng của Đảng ủy, Ban giám đốc Công ty với tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm và tập thể đoàn kết nên kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty đã đạt được nhưng bước tiến vững chắc và đã vinh dự được Đảng và Nhà nước tặng nhiều phần thưởng cao quý:

Thực hiện kế hoạch sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp 100% vốn Nhà nước thuộc UBND thành phố Hà Nội, Công ty đã chuẩn bị các bước thủ tục theo quy định để được phép chuyển đổi thành Công ty cổ phần.

Tháng 10/2016, Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội đã trình phương án cổ phần hóa để UBND TP Hà Nội xem xét phê duyệt chính thức.

2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức bộ máy và nhân sự của Công ty TNHH MTV bao bì 277

Sơ đồ mô hình tổ chức công ty



Hình 2.1: Sơ đồ mô hình tổ chức của Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính – Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội)

Chức năng nhiệm vụ của các phòng ban:

- *Chủ sở hữu*: là UBND Thành phố Hà Nội, Sở Lao động Thương binh xã hội Thành phố Hà Nội thực hiện chức năng quản lý về vốn đối với Công ty. Chủ sở hữu có quyền Quyết định chiến lược phát triển và kế hoạch kinh doanh hằng năm của công ty; Quyết định các dự án đầu tư có giá trị bằng hoặc lớn hơn 50% tổng giá trị tài sản được ghi trong báo cáo tài chính gần nhất của công ty; Quyết định các giải pháp phát triển thị trường, tiếp thị và công nghệ;...

- *Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc*: Tổ chức thực hiện quyết định của Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty; Quyết định các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh hằng ngày của công ty; Tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh và phương án đầu tư của công ty; Ban hành quy chế quản lý nội bộ công ty; Bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức các chức danh quản lý trong công ty, trừ các chức danh thuộc thẩm quyền của Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty; Kiến nghị

phương án cơ cấu tổ chức công ty; Trình báo cáo quyết toán tài chính hằng năm lên Hội đồng thành viên hoặc Chủ tịch công ty;...

- *Ban giám đốc điều hành:* Bao gồm Tổng giám đốc và các Phó tổng giám đốc chuyên trách. Ban giám đốc có trách nhiệm thực hiện các CLKD mà hội đồng quản trị đã đặt ra; điều hành công ty và giải quyết công việc hàng ngày của công ty.

- *Phòng tài vụ:* Là phòng nghiệp vụ có chức năng, nhiệm vụ lập kế hoạch tài chính, lập dự toán thu chi, quản lý, phân phối kinh phí theo kế hoạch được duyệt chính xác, kịp thời, đảm bảo mọi hoạt động của Công ty đạt hiệu quả cao. Chịu trách nhiệm hạch toán và hướng dẫn các phòng ban, xí nghiệp sản xuất, ghi chép đầy đủ chứng từ ban đầu, thực hiện chế độ luân chuyển chứng từ để hạch toán đầy đủ, chính xác, kịp thời mọi hoạt động kinh tế của Công ty theo từng thời điểm, giúp Ban Giám đốc chỉ đạo sản xuất, kinh doanh có hiệu quả.

- *Phòng tổ chức – hành chính:* Là phòng nghiệp vụ có chức năng tham mưu và chịu trách nhiệm trước Ban giám đốc về công tác tổ chức hành chính như: nghiên cứu chế độ, chính sách, các quy định pháp luật về người lao động. Tham mưu các quyết định về bộ máy tổ chức, nhân sự và sử dụng lao động trong công ty. Xây dựng quy chế trả lương cho người lao động, quản lý hồ sơ CBCNV, sổ bảo hiểm, hồ sơ hành chính, con dấu, tài sản, trang thiết bị hành chính văn phòng.

- *Phòng kế hoạch vật tư:* Tìm kiếm các nhà cung cấp nguyên liệu trong nước có năng lực, hàng hóa chất lượng tốt, giá cả cạnh tranh, bảo đảm đáp ứng vật tư, nguyên nhiên vật liệu, thiết bị đầy đủ, kịp thời cho bộ phận sản xuất sản phẩm, theo dõi tình hình nhập – xuất hàng hóa, sản phẩm của công ty.

- *Phòng kinh doanh:* Nghiên cứu đánh giá xu hướng phát triển của thị trường trong nước, nhu cầu của khách hàng để không ngừng thay đổi mẫu mã, chất lượng đáp ứng nhu cầu của khách hàng, duy trì đối tác, khách hàng truyền thống, tìm kiếm thị trường mới, trực tiếp thực hiện các chiến lược kinh doanh do Ban giám đốc chỉ đạo triển khai.

- *Phòng xuất nhập khẩu:* Tìm nhà cung cấp nguyên vật liệu giá thấp trên thị trường quốc tế nhưng vẫn đảm bảo chất lượng đáp ứng sản xuất nhằm giảm giá thành sản phẩm sản xuất ra. Mở rộng thị trường bao bì, hàng may mặc và các sản phẩm khác của Công ty ra nước ngoài.

- *Phòng kỹ thuật*: có chức năng kiểm tra, theo dõi tình hình máy móc, thiết bị trong Công ty. Thực hiện việc bảo dưỡng, duy tu và sửa chữa kịp thời tất cả những máy móc thiết bị hư hỏng, đảm bảo thiết bị hoạt động tốt. Liên tục cập nhật công nghệ thông tin không ngừng cải tiến kỹ thuật, luôn theo kịp xu hướng công nghệ mới.

- *Ban bảo vệ*: có trách nhiệm đảm bảo an ninh, trật tự tại các trụ sở, nơi làm việc, nhà xưởng của Công ty, không để mất nguyên vật liệu, hàng hóa của Công ty.

- *Phòng gia công*: có nhiệm vụ tìm kiếm nhà gia công có năng lực, đáp ứng được yêu cầu chất lượng sản phẩm mà công ty cần gia công, chịu trách nhiệm hướng dẫn, kiểm tra, giám sát chất lượng hàng hóa do các nhà gia công sản xuất.

- *Các phân xưởng sản xuất bao bì và may mặc*: có trách nhiệm tổ chức và quản lý quá trình SX sản phẩm đạt hiệu quả cao nhất, đảm bảo cung ứng hàng hóa đúng kế hoạch, đúng chỉ tiêu kỹ thuật, đúng định mức nguyên vật liệu, đúng quy trình công nghệ, phối hợp với các phòng ban để điều chỉnh SX cho phù hợp với các thay đổi.

2.1.1.3. Lĩnh vực kinh doanh và kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty TNHH MTV bao bì 277 từ năm 2013 đến năm 2015

** Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu*

Ngành nghề kinh doanh chủ yếu của Công ty là:

- Sản xuất, kinh doanh các mặt hàng: bao bì mềm, túi xốp, bao bì cao cấp, màng phức hợp có in ống đồng; Bao bì hộp giấy ốp sếp, các tông sóng, bao bì PP, các loại mực in, hàng may mặc xuất khẩu

- Xuất, nhập vật tư thiết bị

- Xuất, nhập khẩu lao động và đào tạo nghề

- Liên doanh, liên kết, hợp tác với các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước để mở rộng sản xuất

- Bán lẻ nhiên liệu động cơ trong các cửa hàng chuyên doanh: Đại lý xăng dầu;

- Sản xuất giấy nhãn, bìa nhãn, bao bì từ giấy và bìa: Sản xuất các mặt hàng: bao bì hộp giấy ốp sếp, carton sóng;

- Bán buôn chuyên doanh khác chưa phân vào đâu: Kinh doanh mực in, bao bì hộp giấy ốp sếp, carton sóng, bao bì mềm, túi xốp, bao bì cao cấp màng phức hợp có in ống đồng, bao bì PP;

- Sản xuất hàng may mặc (trừ trang phục);

- Bán lẻ hàng dệt, may sẵn, giày dép lưu động hoặc tại chợ: hàng may sẵn;
- Sản xuất và kinh doanh các ngành nghề khác căn cứ vào năng lực của công ty, nhu cầu của thị trường và Pháp luật cho phép.

Điểm thuận lợi và tạo sự khác biệt của Công ty là có thể chủ động hoàn toàn từ khâu sản xuất, đóng gói, vận chuyển, giao nhận đến tận nơi của khách hàng. Sản phẩm được kiểm tra giám sát chặt chẽ trong quá trình sản xuất nên tỷ lệ hỏng, lỗi thấp. Phục vụ chuyên nghiệp, đúng thời gian, kế hoạch đã giao kết.

** Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty từ năm 2013 đến 2015:*

Bảng 2.1: Một số chỉ tiêu KQ SXKD của Công ty từ năm 2013-2015

Đơn vị tính: triệu đồng

| Chỉ tiêu | Năm 2013 | | Năm 2014 | | Năm 2015 | |
|--------------------------------|----------|------------------|----------|------------------|----------|------------------|
| | Giá trị | So với năm trước | Giá trị | So với năm trước | Giá trị | So với năm trước |
| Doanh thu | 278.898 | 104% | 211.702 | 76% | 281.718 | 133% |
| Chi phí | 276.563 | 104% | 207.552 | 75% | 275.867 | 133% |
| Thu nhập bình quân/ lao động | 5 | 105% | 5,6 | 112% | 6 | 107% |
| Số lao động (người) | 420 | 102% | 435 | 104% | 445 | 102% |
| Lợi nhuận | 2.335 | 85% | 4.150 | 177% | 5.851 | 140% |
| Tỷ suất LN trên vốn chủ sở hữu | 2,9% | | 5,1% | | 7,2% | |
| Nộp ngân sách | 8.000 | 102% | 8.500 | 106% | 9.000 | 106% |
| Nợ phải thu | 48.493 | 103% | 52.201 | 107% | 84.702 | 162% |
| Nợ phải trả | 87.049 | 102% | 97.611 | 112% | 132.637 | 136% |

(Nguồn: Phòng Tài vụ - Công ty TNHH MTV bao bì 277)

Từ bảng trên ta có thể thấy: doanh thu của công ty giảm vào năm 2014, nhưng tăng mạnh vào năm 2015. Doanh thu năm 2014 đạt 211.702 triệu đồng, giảm hơn 60 tỷ đồng so với năm 2013, tương ứng mức giảm 24%. Doanh thu giảm là do trong năm công ty có nhiều sự điều chỉnh thay đổi trong cả nhân sự và công việc; đồng thời một số khách hàng lớn tạm ngừng hợp đồng để thực hiện chuyển đổi chủ sở hữu khiến cho một số hoạt động sản xuất kinh doanh bị chững lại. Đến năm 2015, với sự nỗ lực của toàn thể cán bộ công nhân viên, mọi hoạt động đều vận hành trơn tru, doanh thu tăng mạnh. Doanh thu năm 2015 tăng hơn 70 tỷ so với năm 2014, tương ứng mức tăng 33%.

Về lợi nhuận, mặc dù doanh thu năm 2014 giảm, nhưng lợi nhuận của công ty giai đoạn 2013 – 2015 luôn dương và tăng, năm nay cao hơn năm trước. Cụ thể năm 2014, lợi nhuận của công ty đạt hơn 4,1 tỷ đồng, tăng 1.815 triệu so với năm 2013, tốc độ tăng lợi nhuận đạt 77%. Cùng với tăng doanh thu, năm 2015 lợi nhuận

tiếp tục tăng lên 1,7 tỷ đồng, đạt 5,851 tỷ đồng, mức tăng trưởng 40%. Lợi nhuận tăng qua các năm khiến cho tỷ suất lợi nhuận trên VCSH cũng tăng, có nghĩa là một đồng chủ sở hữu tạo ra nhiều đồng lợi nhuận hơn. Đây là tín hiệu đáng mừng, xứng đáng được đánh giá là thành tích của công ty.

Có thể thấy rõ sự biến động doanh thu, chi phí và lợi nhuận của Công ty qua biểu đồ 2.1.

Biểu đồ 2.1. Sự biến động doanh thu, chi phí, lợi nhuận của công ty

(Nguồn: Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội)

Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội cũng luôn chú ý đến việc chăm lo cho đời sống của cán bộ công nhân viên. Số lượng nhân viên tăng qua mỗi năm, nhưng thu nhập bình quân đầu người của nhân viên cũng được xem xét tăng qua mỗi năm, đảm bảo đủ chi tiêu cho cuộc sống. Bên cạnh đó, các vấn đề sức khỏe, đời sống tinh thần cũng được Công ty quan tâm đúng mức. Đây cũng là lí do Công ty có lượng nhân viên lâu năm, gắn bó rất nhiều.

Từ các bảng số liệu trên, ta thấy kết quả kinh doanh của Công ty tương đối ổn định. Lợi nhuận qua các năm đều tốc độ tăng cao chứng tỏ lĩnh vực ngành Công ty kinh doanh đang thuận lợi. Tuy nhiên, thời gian tới, Công ty cần chú ý hơn nữa trong việc quản trị chi phí, để phát huy thành tích, và lợi nhuận thu về là cao hơn.

2.1.2. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược phát triển thị trường của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội

2.1.2.1. Các yếu tố môi trường thể chế và chính sách phát triển kinh tế - xã hội

*** Môi trường thể chế, pháp luật:**

Về thể chế, chính trị, trong những năm qua, Việt Nam trở thành một điển hình về thu hút đầu tư nước ngoài với số vốn FDI và ODA ngày càng tăng ngay cả trong

điều kiện kinh tế thế giới sụt giảm, khủng hoảng. Các chuyên gia kinh tế thế giới luôn đánh giá cao tính ổn định trong chính trị của Việt Nam cùng với sự điều hành linh hoạt, chủ động hội nhập giao thương quốc tế và thể hiện là nền kinh tế năng động.

Hiện nay, về mặt quản lý, Nhà nước đã ban hành và bổ sung các văn bản pháp lý, đề ra các chính sách cụ thể nhằm điều hành, điều chỉnh nền kinh tế theo hướng tích cực cho DN, nhà đầu tư, tạo đà phát triển, tiềm lực cho các ngành kinh tế mũi nhọn, cũng như các ngành nghề sản xuất kinh doanh trong nước. Một số các văn bản chính sách đã được ban hành có tác động đến hoạt động của DN như:

- Luật Đầu tư 2014, Luật DN 2014 và các văn bản hướng dẫn thi hành đã tạo ra bước đột phá trong cải thiện môi trường đầu tư, cải cách thủ tục hành chính.
- Luật Thương mại 2005 và các văn bản hướng dẫn thi hành.
- Pháp luật về thuế, hải quan, đất đai, xây dựng đã được Chính phủ liên tục sửa đổi, bổ sung và ban hành tạo hành lang pháp lý thuận lợi cho các DN sản xuất kinh doanh.

Trong các chính sách của Chính Phủ, một số chính sách có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của Công ty Bao bì 277 là: Chính phủ tiếp tục kiên định với định hướng tái cơ cấu DN nhà nước thông qua Đề án tái cơ cấu DN nhà nước giai đoạn 2011-2015 và tiếp theo là giai đoạn 2016-2020.

Trên thực tế, môi trường thể chế, pháp luật đang tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho việc PTTT của Công ty như các chính sách hỗ trợ DN vừa và nhỏ, DN sử dụng lao động thuộc đối tượng chính sách, cải cách thủ tục hành chính,..

Môi trường kinh tế

Kinh tế Việt Nam năm 2015 diễn ra trong bối cảnh thị trường toàn cầu có những bất ổn, kinh tế thế giới vẫn đối mặt với nhiều rủi ro lớn với các nhân tố khó lường. Thương mại toàn cầu sụt giảm do tổng cầu yếu; kinh tế thế giới chưa lấy lại được đà tăng trưởng và phục hồi chậm. Giá dầu thô giảm mạnh dẫn đến giá cả hàng hóa có xu hướng giảm nhanh, ảnh hưởng đến các nước xuất khẩu.

Ở trong nước, giá cả trên thị trường thế giới biến động, nhất là giá dầu giảm gây áp lực đến cân đối ngân sách Nhà nước, nhưng đồng thời là yếu tố thuận lợi cho việc giảm chi phí đầu vào, phát triển sản xuất và kích thích tiêu dùng.

Trong bối cảnh như vậy, kinh tế Việt Nam vẫn đạt được những kết quả tích cực như sau: Tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2015 ước tính tăng 6,68% so với năm 2014. Quy mô nền kinh tế theo giá hiện hành đạt 4193 nghìn tỷ đồng; GDP bình quân đầu người năm 2015 ước tính đạt 45,7 triệu đồng, tương đương 2109 USD, tăng 57 USD so với năm 2014. Cơ cấu nền kinh tế năm nay tiếp tục có sự chuyển dịch nhưng tốc độ chậm.

Bảng 2.2: Tốc độ tăng tổng sản phẩm trong nước từ năm 2013 - 2015

| TT | NGÀNH/ LĨNH VỰC | Tốc độ tăng so với năm trước (%) | | |
|----|------------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|
| | | Năm 2013 | Năm 2014 | Năm 2015 |
| | Tổng số | 5,42 | 5,98 | 6,68 |
| 1 | Nông, lâm nghiệp và thủy sản | 2,63 | 3,44 | 2,41 |
| 2 | Công nghiệp và xây dựng | 5,08 | 6,42 | 9,64 |
| 3 | Dịch vụ | 6,72 | 6,16 | 6,33 |
| 4 | Thuế sản phẩm trừ trợ cấp sp | 6,42 | 7,93 | 5,54 |

(Nguồn: Tổng cục Thống kê – Tình hình phát triển kinh tế xã hội năm 2015)

Kinh tế ổn định, lạm phát được kiểm soát, đã tạo điều kiện thuận lợi cho Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội phát triển, mở rộng thị trường.

Về khía cạnh quan hệ kinh tế quốc tế, đến nay Việt Nam đã có quan hệ ngoại giao với 170 nước, tham gia nhiều tổ chức kinh tế thế giới cũng như khu vực, tạo ra nhiều cơ hội cho DN Việt Nam để giao thương với các DN ở rất nhiều quốc gia khác nhau trên thế giới.

Về quan hệ hợp tác đầu tư với nước ngoài, đã có hơn 50 nước và vùng lãnh thổ tiến hành đầu tư bằng nhiều hình thức vào Việt Nam. Với quan hệ đối ngoại này tạo ra thách thức cho Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội bởi qua đó nước ta sẽ thu hút đầu tư, xuất hiện thêm đối thủ cạnh tranh cùng ngành, hoặc một số đối thủ cạnh tranh hiện tại thực hiện liên doanh liên kết với các đối tác nước ngoài, tạo sức ép cạnh tranh lớn.

Môi trường văn hóa xã hội và dân cư

Dân số trung bình năm 2015 của cả nước ước tính 91,70 triệu người, tăng 974,9 nghìn người, tương đương tăng 1,07% so với năm 2014, bao gồm dân số thành thị 31,45

triệu người, chiếm 34,30%; dân số nông thôn 60,25 triệu người, chiếm 65,70%; dân số nam 45,25 triệu người, chiếm 49,35%; dân số nữ 46,45 triệu người chiếm 50,65%.

Lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên của cả nước tính đến thời điểm 01/01/2016 là 54,61 triệu người, tăng 185 nghìn người so với cùng thời điểm năm 2014, trong đó lao động nam chiếm 51,7%; lao động nữ chiếm 48,3%. Năng suất lao động xã hội của toàn nền kinh tế năm 2015 theo giá hiện hành ước tính đạt 79,3 triệu đồng/lao động (Tương đương khoảng 3657 USD/lao động). Tính theo giá so sánh năm 2010, năng suất lao động toàn nền kinh tế năm 2015 ước tính tăng 6,4% so với năm 2014.

Dân số tăng nhanh trước hết tạo thị trường tiêu thụ rộng lớn hơn cho các sản phẩm của Công ty; đồng thời, cũng là nguồn cung cấp nhân lực cho Công ty; đặc biệt nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu công việc trong thời kỳ hội nhập mới.

Môi trường công nghệ

Trong những năm qua, Đảng và Nhà nước ta đã đặt mục tiêu phát triển khoa học công nghệ lên hàng đầu trong các mục tiêu phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Điều đó thể hiện định hướng của Đảng và Nhà nước lấy khoa học công nghệ làm nền tảng, cốt lõi cho sự phát triển của mọi ngành, lĩnh vực kinh tế xã hội.

Hiện nay, công nghệ sản xuất bao bì nhựa của các DN vẫn chủ yếu sử dụng công nghệ dùn thổi với thiết bị nhập khẩu từ Trung Quốc là chủ yếu. Ngoại trừ một số DN lớn đã nhập khẩu dây chuyền và công nghệ mới của các nước tiên tiến thì đa phần các DN còn lại vẫn đang duy trì sản xuất bằng công nghệ cũ, tuổi đời công nghệ tương đối cao dẫn tới hao tổn điện năng, nguyên vật liệu và bị hạn chế về sản phẩm, mẫu mã. Để có sức cạnh tranh với các đối thủ, đặc biệt là các DN nước ngoài, Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội cần sớm khẩn trương thay thế dần các máy móc cũ, lạc hậu, đồng thời nghiên cứu ứng dụng đưa công nghệ mới, dây chuyền mới vào sản xuất.

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ cũng đã giúp các DN nói chung, Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội nói riêng, thực thi chiến lược PTTT dễ dàng hơn bằng việc sử dụng phần mềm hiện đại trong quản lý điều hành hoạt động kinh doanh, quản lý theo dõi khách hàng, xây dựng cơ sở dữ liệu về khách hàng, về nhà cung cấp...

Sự xuất hiện thêm rất nhiều các phương thức truyền thông Marketing mới mẻ như: email Marketing, Marketing qua điện thoại và bán hàng thông qua các sàn thương mại điện tử. Các hình thức Marketing khác qua mạng Internet ngày càng

phát triển và có nhiều lợi ích nhưng cũng là một thách thức cho Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội. Công ty phải tìm hiểu hoạt động này và phải có sẵn nhân lực cho hoạt động Marketing hiện đại.

Như vậy, xu hướng hội nhập được thúc đẩy mạnh mẽ trên cả hai phương diện chiều sâu và chiều rộng đã mở ra thị trường rất lớn cho các DN Việt Nam nói chung, cũng như đối với Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội nói riêng. Tận dụng lợi thế nguồn lao động, gia tăng năng lực sản xuất thông qua đổi mới công nghệ, nâng quy mô, tối ưu hóa hoạt động là những yêu cầu cấp bách đặt ra đối với Công ty nhằm giữ vững thị trường hiện tại, cạnh tranh được với các DN trong và ngoài nước.

2.1.2.2. Các yếu tố môi trường cạnh tranh ngành sản xuất kinh doanh

Trong những năm gần đây ngành bao bì Việt Nam đã có nhiều sự tăng trưởng, bao bì Việt Nam đã đáp ứng được phần lớn yêu cầu của các công ty đa quốc gia cũng như các DN lớn của Việt Nam. Về mặt nào đó có thể nói bao bì Việt Nam đã hội nhập khá tốt vào nền kinh tế toàn cầu, vươn xa có mặt nhiều nơi trên thế giới.

Tuy vậy nhiều thách thức mới đã xuất hiện: Bao bì phải thân thiện với môi trường là thử thách đồng thời cũng là định hướng lành mạnh mà các nhà sản xuất bao bì Việt Nam phải nghiêm túc suy nghĩ, phải khẩn trương hành động. Các tiến độ kỹ thuật ngày càng được ứng dụng nhanh, từ đó cải tiến công nghệ không chỉ là mong muốn mà còn đòi hỏi khách quan, chính vì vậy dây chuyền sản xuất không chỉ cải tiến liên tục mà còn có khi là sự thay đổi toàn bộ để có hiệu suất cao hơn.

Bao bì và chất lượng sản phẩm được chứa đựng bên trong đã là một. Bao bì không đơn thuần với những chức năng truyền thống như: bảo vệ, bảo quản, trình bày, phân phối mà còn chống giả. Bao bì tham gia tích cực hơn trong chuỗi cung ứng, bao bì giúp quá trình bán hàng hữu hiệu hơn, người ta nghiên cứu rằng thấy 70% hàng hoá trong siêu thị khi được khách cầm lên sẽ được chọn mua. Những thách thức khác như giá cả nguyên vật liệu không ngừng tăng cao, các rào cản kỹ thuật khắt khe..., cũng như các giải pháp cạnh tranh của chính các DN bao bì làm tăng chi phí sản xuất.

Thị trường bao bì nước ta hiện nay có thể được phân loại dựa trên nhiều tiêu thức như: Theo công dụng (bao bì trong, bao bì ngoài); Theo số lần sử dụng (một lần hay nhiều lần); Theo độ cứng (bao bì cứng, bao bì mềm, bao bì nửa cứng nửa mềm);

Theo mức độ chuyên môn hóa (bao bì thông dụng, bao bì chuyên biệt); hoặc theo nguồn gốc sản xuất bao bì (bao bì của DN sản xuất và bao bì của DN thương mại).

Với mức tăng trưởng như vậy, thị trường bao bì Việt Nam được các nhà đầu tư, đặc biệt khối đầu tư nước ngoài, đánh giá rất tiềm năng. Riêng với phân khúc bao bì nhựa, tốc độ tăng trưởng luôn ở mức 15%/năm, trong đó bao bì nhựa mềm chiếm gần 70% với tổng giá trị thị trường ước tính 1,47 tỷ USD năm 2014 và kỳ vọng còn lớn hơn nữa do thị trường có tốc độ tăng trưởng dự kiến lên đến 16% trong 5 năm tới.

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại: Theo thống kê của website trang vàng DN và Hiệp hội bao bì Việt Nam thì hiện nay có gần 2.000 DN tham gia vào thị trường bao bì, trong đó, số DN sản xuất bao bì nhựa mềm là khoảng hơn 600 DN. Đây là những đối thủ cạnh tranh trực tiếp với Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội.

Các đối thủ mạnh phải kể đến bao gồm: Công Ty TNHH Thương Mại Và Sản Xuất Bao Bì Đoàn Kết; Công Ty Cổ Phần Sản Xuất Kinh Doanh Bao Bì & Hàng Xuất Khẩu Hà Nội; Công Ty Cổ Phần In Và Bao Bì GOLDSUN; Công Ty TNHH Bao Bì Tổng Hợp Apromaco; Công Ty TNHH Thương Mại Và Sản Xuất Bao Bì Hà Nội; Công Ty CP Bao Bì Habeco; Công Ty Cổ Phần Bao Bì Việt Nam...

Những đối thủ này có tiềm lực tài chính mạnh, có uy tín, thương hiệu trên thị trường; đặc biệt mảng Marketing rất mạnh. Công ty Bao bì 277 muốn cạnh tranh được, chiếm lĩnh thị trường thì cần có nhiều nỗ lực và cố gắng trong cả sản phẩm, giá cả, phân phối và các chính sách xúc tiến thương mại.

Đối thủ tiềm tàng: Thị trường bao bì nói chung đang có sức hấp dẫn rất lớn với các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Với việc tham gia vào các Hiệp định thương mại tự do ngày càng sâu, rộng, đặc biệt là Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP), các DN nước ngoài đã sớm đón làn sóng đầu tư vào Việt Nam, trong đó có không ít các DN đầu tư lĩnh vực sản xuất bao bì. Một số đối thủ có thể kể đến như: Dongwon Systems Corporation -DN Hàn Quốc đã đầu tư 21,86 triệu USD mua Công ty TNHH Bao bì Minh Việt, chi 38,81 triệu USD mua 47% cổ phần Công ty cổ phần Bao bì nhựa Tân Tiến; SCG (Thái Lan) chi 44,4 triệu USD mua Công ty cổ phần Bao bì Tín Thành; MeiwaPax Group chi 15,38 triệu USD mua Công ty cổ phần Thương mại và Bao bì Sài

Gòn (Saigon Trapaco); Oji Holding Corporation (Nhật Bản) mua Công ty TNHH Bao Bì United; Sagasaki Vietnam mua Công ty cổ phần In và Bao bì Goldsun ...

Như vậy, bên cạnh đối thủ hiện tại trong ngành, cộng thêm sự gia nhập mới của các DN nước ngoài, thị trường bao bì nhựa mềm đang chứng kiến sự cạnh tranh rất khốc liệt. Đây là sức ép cạnh tranh không nhỏ đối với Công ty Bao bì 277. Công ty cần phải tận dụng tối đa các lợi điểm về quy mô sản xuất, vốn, dây chuyền sản xuất, ngành nghề phụ trợ, các chính sách ưu đãi đang có hiệu lực để tạo dựng ưu thế trước các đối thủ cạnh tranh.

Nhà cung cấp và sự biến động giá cả của các yếu tố đầu vào

Theo Hiệp hội Bao bì Việt Nam, thách thức lớn nhất mà các DN trong ngành kinh doanh bao bì đang phải đối đầu là việc cung cấp nguyên liệu phụ thuộc rất lớn vào nguồn nhập khẩu và sự biến động không ngừng về giá nguyên liệu.

Do nguyên liệu sản xuất trong nước mới chỉ đáp ứng được khoảng 10% nhu cầu của các DN bao bì nên mỗi năm ngành nhựa vẫn phải nhập khẩu 2 – 2,5 triệu tấn các loại nguyên liệu khác như PE, PP, ABS, PC, PS... dẫn đến những rủi ro về tỷ giá và độ ổn định của nguồn cung nguyên liệu. Đây là khó khăn không nhỏ đối với không chỉ riêng Công ty Bao bì 277, mà còn là khó khăn chung của các DN cùng ngành trong nước do chưa tự chủ được nguồn nguyên liệu.

Tuy nhiên, điểm sáng trong việc giảm bớt áp lực của nhà cung cấp là việc mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cũng như việc gia nhập vào các tổ chức kinh tế quốc tế và khu vực, sức ép từ các nhà cung cấp đã giảm đi đáng kể.

Áp lực của khách hàng

Khách hàng của Công ty Bao bì 277 có thể được chia thành:

- Khách hàng nội địa lớn: là các khách hàng truyền thống, trung thành, đem lại phần lớn doanh thu và lợi nhuận cho Công ty. Các khách hàng này có thể kể đến như: Công ty May 10, Dệt Minh Khai, Kowil... Các khách hàng này có ảnh hưởng lớn tới tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty do các hợp đồng được ký kết với thời gian dài, sản lượng lớn, ổn định.

- Khách hàng nội địa nhỏ: là các shop thời trang, các cửa hàng tiện ích. Lượng khách hàng này chỉ chiếm phần nhỏ trên tổng doanh thu của Công ty do số

lượng tiêu thụ thấp và giá thành phải cạnh tranh với các nhà cung cấp nhỏ lẻ. Sức ảnh hưởng của nhóm khách hàng này là không lớn.

- Khách hàng nước ngoài: hiện nay sản phẩm của Công ty đã được xuất khẩu sang các thị trường lớn như: Ả rập xê-út, Nhật Bản, EU, Mỹ, Singapore... với sản lượng trung bình đạt khoảng 650 tấn/tháng. Doanh thu của nhóm khách hàng nước ngoài chiếm khoảng 20-25% trên tổng doanh thu. Phần lớn khách hàng nước ngoài của Công ty cũng là khách hàng trung thành với lịch sử giao dịch tương đối lâu dài, sản lượng ổn định. Mức ảnh hưởng của nhóm khách hàng này là trung bình.

Mỗi nhóm khách hàng lại có các yêu cầu khác nhau, cũng như khả năng chi trả cho sản phẩm khác nhau. Do đó, Công ty cần nghiên cứu, để có các biện pháp giữ chân khách hàng tốt nhất. Đồng thời, Công ty cũng cần chú trọng và đầu tư nhiều hơn cho việc tìm kiếm, phát triển các khách hàng mới.

Sản phẩm, dịch vụ thay thế

Xu hướng sử dụng các loại bao bì sinh học, thân thiện môi trường đang phát triển mạnh mẽ trên toàn thế giới. Tại các nước phát triển, Chính phủ đã đưa ra rất nhiều chính sách như nhập khẩu, thuế, phí về môi trường nhằm hạn chế người dân sử dụng các loại bao bì có nguồn gốc từ chế phẩm dầu mỏ là nhựa, nilon,...

Ở Việt Nam, Quốc hội và Chính phủ cũng đã dự kiến ban hành các chính sách để hạn chế túi nilon thông qua thuế bảo vệ môi trường nhằm tác động dần thay đổi thói quen sử dụng túi nilon của người dân. Vì vậy, trong dài hạn, Công ty Bao bì 277 cũng đã phải tính đến khả năng nghiên cứu, đầu tư thay đổi công nghệ sản xuất, chuyển hướng dần sang sản xuất các loại bao bì thân thiện với môi trường có nguồn gốc sinh học.

2.1.2.3. Yếu tố môi trường nội tại của Công ty

*** Chính sách của DN cho thị trường, những hỗ trợ cụ thể cho bộ phận PTTT:**

Công ty Bao bì 277 nắm được tầm quan trọng của thị trường đối với sự tồn tại và phát triển của mình, vì thế, chính sách của Công ty rất tạo điều kiện cho việc mở rộng thị trường. Ưu tiên của Công ty là thâm nhập sâu hơn thị trường hiện tại, mở rộng thêm nhiều thị trường, có thêm nhiều bạn hàng tại các địa bàn khác.

Chính sách đó được phổ biến rộng rãi toàn công ty, và mọi Phòng ban trong công ty đều nắm rõ việc phải phối hợp với nhau trong PTTT.

*** Tình hình tài chính của DN:**

Trên cơ sở xác định giá trị DN tại thời điểm 31/12/2013, vốn điều lệ của Công ty Bao bì 277 là 123 tỷ đồng, tương ứng 12,3 triệu cổ phần với mệnh giá 10.000 đồng/cổ phần. Trong đó, Nhà nước tiếp tục nắm giữ hơn 7,9 triệu cổ phần (chiếm 65% vốn điều lệ), người lao động trong DN giữ 4,6%; nhà đầu tư chiến lược giữ 15,2% và 15,2% số cổ phần còn lại thuộc về các nhà đầu tư tự do. Hiện nay, phương án cổ phần hóa Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội đã được đệ trình lên UBND Thành phố Hà Nội để thực hiện các bước phê duyệt theo thẩm quyền. Đây là một kênh huy động vốn được Công ty Bao bì 277 xác định mang tính chiến lược để đầu tư cho các mục tiêu trung và dài hạn.

Bảng 2.3: Các chỉ số phân tích báo cáo tài chính của Công ty năm 2015

| STT | CHỈ TIÊU | ĐVT | NĂM 2015 | NĂM 2014 | % SO SÁNH |
|----------|--------------------------------------|-----|----------|----------|-----------|
| 1 | Cơ cấu tài sản | | | | |
| | - Tài sản dài hạn / Tổng tài sản | % | 67.67% | 56.88% | 118.96% |
| | - Tài sản ngắn hạn / Tổng tài sản | % | 32.33% | 43.12% | 74.99% |
| 2 | Cơ cấu nguồn vốn | | | | |
| | - Nợ phải trả/VCSH | Lần | 1.40 | 1.10 | 126.68% |
| | - Nợ phải trả/ Tổng nguồn vốn | % | 58.29% | 52.45% | 111.13% |
| | - Vốn CSH / Tổng nguồn vốn | % | 41.71% | 47.55% | 87.72% |
| 3 | Khả năng thanh toán | | | | |
| | - Khả năng thanh toán hiện thời | Lần | 1.236 | 1.256 | 98.40% |
| | - Khả năng thanh toán nhanh | Lần | 0.876 | 0.888 | 98.60% |
| 4 | Khả năng sinh lời | | | | |
| | - Tỷ suất LN trước thuế / Tổng TS bq | % | 2.31% | 1.14% | 203.34% |
| | - Tỷ suất LN sau thuế / DT thuần | % | 1.33% | 0.93% | 143.84% |
| | - Tỷ suất LN sau thuế / vốn CSH bq | % | 4.20% | 2.20% | 191.33% |
| | - Tỷ suất LN sau thuế / Tổng TS bq | % | 1.87% | 0.98% | 191.33% |

(Nguồn: Phòng tài vụ - Công ty TNHH MTV bao bì 277)

Phân tích các chỉ tiêu trên báo cáo tài chính của Công ty Bao bì 277 cho thấy tài chính của Công ty tương đối tốt. Đặc biệt, các chỉ tiêu về khả năng sinh lời cho thấy thuận lợi của ngành nghề đang kinh doanh khi tốc độ tăng trưởng của các tỷ suất lợi nhuận trên tài sản, trên vốn đều rất cao. Về khả năng thanh toán các khoản nợ, Công ty hoàn toàn chủ động việc thanh toán các khoản nợ khi cả hai tỷ suất đều trong ngưỡng cho phép và duy trì ổn định.

Như vậy, nguồn lực tài chính là điểm mạnh của Công ty Bao bì 277, đảm bảo được ngân quỹ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung, hoạt động thị trường nói riêng, tạo điều kiện cho các chiến lược thị trường được thực thi hiệu quả.

* **Bộ máy quản lý:** Công ty Bao bì 277 có đội ngũ quản lý có trình độ, Đội ngũ này có nhiều kiến thức chuyên môn, đặc biệt hiểu rõ vai trò của thị trường, và quan tâm đến chiến lược PTTT. Tuy nhiên độ nhạy bén, chủ động trước tình huống thị trường của bộ máy quản lý Công ty bao bì 277 chưa thật tốt khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh.

* **Nguồn lực nhân lực ngoài cấp quản trị:** Tính đến thời điểm hiện nay, tổng số lao động làm việc tại Công ty Bao bì 277 là 445 lao động, trong đó: trình độ đại học, cao đẳng là 38 lao động, chiếm 9% trên tổng số lao động; trình độ trung cấp, sơ cấp là 12 lao động, chiếm 3%; công nhân kỹ thuật 23 lao động, chiếm 5%; còn lại là 372 lao động phổ thông, bảo vệ và lái xe, chiếm 83%. Phân loại theo giới tính thì có 225 lao động nam, chiếm 51% và 220 lao động nữ, chiếm 49% trên tổng số lao động.

Công ty luôn đặt người lao động là trọng tâm, xác định yếu tố con người là quan trọng nhất, quyết định mọi thành công trong hoạt động SXKD. Nhân viên trong Công có số lượng đủ, chuyên môn cao, và được bố trí hợp lý.

Tình hình nhân sự của Công ty trong thời gian qua như sau:

Bảng 2.4. Tình hình nhân sự của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội

Đơn vị tính: người

| Tên đơn vị | Năm 2015 | |
|--------------------------|----------|-----------|
| | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
| Ban Giám đốc | 5 | 1,12 |
| Phòng hành chính nhân sự | 12 | 2,70 |
| Phòng tài vụ | 18 | 4,04 |
| Phòng kinh doanh | 21 | 4,72 |
| Phòng kế hoạch vật tư | 29 | 6,52 |
| Phòng kỹ thuật | 23 | 5,17 |
| Ban Bảo vệ | 8 | 1,80 |
| Lao động khác | 337 | 75,73 |
| Tổng cộng | 445 | 100 |

(Nguồn: Phòng hành chính - Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội)

Nhận thức rõ nội lực vững chắc nhất cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp chính là con người, Công ty đã tập trung phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Hàng năm, thực hiện chính sách tuyển dụng linh hoạt cùng với chế độ

đãi ngộ phân hóa theo năng lực và công hiến nhằm thu hút lực lượng lao động chất lượng cao; xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, tạo cơ hội cho mỗi cá nhân được tự khẳng định và thăng tiến. Sáng kiến được phát huy, nỗ lực được đền đáp xứng đáng, tạo động lực phấn đấu chân chính cho mỗi cán bộ, công nhân viên.

Đời sống vật chất, tinh thần của hơn 400 người lao động được quan tâm, chăm lo chu đáo, thu nhập bình quân đảm bảo được đảm bảo trên 5.6 triệu đồng/người/tháng.

Bảng 2.5. Chỉ tiêu lao động tiền lương năm 2015

| Các chỉ tiêu | Đvt | Năm 2015 |
|---------------------------------|-------|-----------|
| Tổng số CNV | Người | 445 |
| Tổng quỹ lương | Tr.đ | 207.768 |
| Thu nhập bình quân người/ tháng | đ | 6.050.000 |

(Nguồn: Phòng tài vụ - Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội)

* Sản phẩm của Công ty

Công ty Bao bì 277 có danh mục sản phẩm đa dạng, đáp ứng được nhu cầu phong phú của các nhóm khách hàng.

Sản phẩm của Công ty Bao bì 277 Hà Nội là loại in trên bao bì giấy, cung cấp cho các lĩnh vực: hàng tiêu dùng, hoá mỹ phẩm, dược phẩm, văn phòng phẩm, thức uống, dệt...

Các sản phẩm bao bì của Công ty được chú trọng cả về kiểu dáng, công nghệ thể hiện chất lượng và đẳng cấp phù hợp với sản phẩm chứa đựng trong nó, nhằm tôn vinh nhãn hiệu sản phẩm và thương hiệu của khách hàng Công ty.

* Năng lực kinh doanh và Marketing của Công ty

Nhờ có nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ quản lý trình độ cao, nên Công ty Bao bì 277 nắm bắt được thị trường. Công ty cũng sử dụng một số công cụ, kỹ thuật và kinh nghiệm nhằm thấu hiểu quan điểm, nhu cầu và hành vi của người tiêu dùng, khách hàng, và nắm bắt các nguyên tắc vận hành của thị trường.

Bên cạnh đó, năng lực tài chính của Công ty Bao bì 277 khá vững mạnh đã góp phần xây dựng một hình ảnh Công ty phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh trong việc kinh doanh.

2.2. THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI

2.2.1. Thực trạng phân tích tình thế thị trường sản phẩm

Mô tả tình thế thị trường hiện tại

+ *Tình thế sản phẩm, dịch vụ*

Các sản phẩm hiện tại mà Công ty TNHH Bao bì 277 bao gồm:

Bảng 2.6. Danh mục sản phẩm bao bì của Công ty Bao bì 277

| STT | Sản phẩm | Sản lượng |
|-----|-----------------|----------------|
| 1 | Bao bì cao cấp | 3.000 tấn/ năm |
| 2 | Bao bì carton | 1.500 tấn/ năm |
| 3 | Bao bì nhựa | 1.700 tấn/ năm |
| 4 | Bao bì nilon | 800 tấn/ năm |
| 5 | Bao bì phức hợp | 2.400 tấn/ năm |

(Nguồn: Phòng kế hoạch - Công ty TNHH MTV bao bì 277 Hà Nội)

Chất lượng sản phẩm của Công ty đã khẳng định được trên thị trường trong và ngoài nước. Thương hiệu của Công ty gắn liền với một giá trị xã hội to lớn, khó trùng lặp, sản phẩm đạt chất lượng tốt kết hợp với sự ủng hộ của các ban ngành các cấp. Với năng lực sản xuất tốt, quy mô có thể đáp ứng sản lượng lớn, nhiều kinh nghiệm trong giao thương quốc tế sẽ trở thành lợi thế rất lớn cho Công ty khi tiếp cận KH là các DN nước ngoài.

+ *Tình thế cạnh tranh trên thị trường*

Hiện nay, trong thị trường sản xuất và kinh doanh bao bì có hơn 2.000 doanh nghiệp trong và ngoài nước tham gia lĩnh vực sản xuất và kinh doanh bao bì. Con số này được dự kiến sẽ không ngừng tăng lên do các đối thủ tiềm tàng sẽ sớm có nhiều biến chuyển và trở thành đối thủ cạnh tranh hiện hữu. Tuy nhiên, Công ty nhận định các đối thủ cạnh tranh có bao gồm: Công Ty TNHH Thương Mại Và Sản Xuất Bao Bì Đoàn Kết; Công Ty Cổ Phần Sản Xuất Kinh Doanh Bao Bì & Hàng Xuất Khẩu Hà Nội; Công Ty Cổ Phần In Và Bao Bì GOLDSUN.

Bảng 2.7. Tiêu chí định vị sản phẩm của HAPACK 277 so với đối thủ cạnh tranh

| STT | Các chỉ tiêu | Công ty Bao Bì Đoàn Kết | Công ty Bao Bì & Hàng Xuất Khẩu Hà Nội | Công ty Bao Bì GOLDSUN |
|-----|---------------------|-------------------------|----------------------------------------|------------------------|
| 1 | Chủng loại sản phẩm | Đa dạng | Đa dạng | Ít |
| 2 | Chất lượng | Khá | Khá-Tốt | Khá |
| 3 | Giá thành | Thấp | Cao | Trung bình |

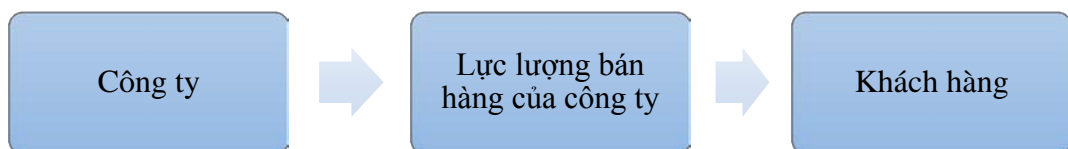
(Nguồn: Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội)

Theo thu thập dữ liệu thứ cấp, Công ty định vị sản phẩm của mình kề sát đối thủ cạnh tranh trong triển khai CL PTTT. Việc định vị trên cơ sở giá tương đối cao, nhưng luôn đi kèm với chất lượng sản phẩm tốt.

Công ty đã định giá khá hợp lý cho sản phẩm, và luôn chú trọng đến chất lượng sản phẩm để có thể cạnh tranh được với những Công ty khác trên thị trường. Giá cả tương đối cao đã tạo nên lòng tin, tâm lý yên tâm cho KH – thường là các DN lớn, nâng cao giá trị thương hiệu của công ty. Có thể thấy Công ty nắm ưu thế hơn các đối thủ cạnh tranh trong định giá của sản phẩm.

+ *Tình thế phân phối bán hàng:*

Hiện tại Công ty Bao bì 277 đang sử dụng kênh phân phối trực tiếp để phân phối sản phẩm tới các KH mà chưa thiết lập các đại lý trung gian. Lực lượng bán hàng – các nhân viên kinh doanh của công ty là người chịu trách nhiệm trực tiếp bán hàng đến tận tay người sử dụng – các DN có nhu cầu bao bì. Dịch vụ khách hàng ngày càng được Công ty quan tâm vì đây là bộ phận tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, kể cả khách hàng lớn hay là khách hàng lẻ thì cần phải có phong cách chuyên nghiệp.



Biểu đồ 2.2: Mô hình phân phối bán hàng của Công ty TNHH MTV Bao bì 277

(Nguồn: Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội)

Kênh phân phối này trên thực tế chưa phát huy hết hiệu quả, vì số lượng khách hàng chưa xứng với tiềm năng, và chưa bao phủ được hết các khách hàng có nhu cầu.

Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội có thể học hỏi các đối thủ lớn, thực hiện phân phối hỗn hợp nhưng có lựa chọn. Có nghĩa là: Công ty áp dụng cả phân phối trực tiếp và gián tiếp; trong đó ở hình thức gián tiếp, Công ty lựa chọn một số cá nhân/đơn vị trung gian nhất định.

+ Tình thế môi trường vĩ mô

Sản xuất nhựa phục vụ rộng rãi trên thị trường nội địa, chỉ khoảng 10% tổng sản lượng được xuất khẩu vào năm 1997. Hiện nay, xuất khẩu đã tăng nhẹ, sơ bộ đánh giá chiếm khoảng 15% tổng lượng sản xuất. Trong thời kỳ 2010-2015, tỉ lệ tăng trưởng xuất khẩu trung bình hàng năm của ngành nhựa – bao bì là 11%. Sản phẩm nhựa và bao bì của Việt Nam đã xuất khẩu sang nhiều nước như Campuchia, Lào, Trung Quốc, Ấn Độ, Srilanka, Đài Loan, Nhật Bản, EU và Hoa Kỳ. Ngành bao bì nhựa có một vài điểm mạnh có thể phát huy có hiệu quả hơn nữa trong phạm vi năng lực sản xuất cho một số thị trường sản phẩm, đặc biệt là các mặt hàng túi và bao bì dệt. Một vài điểm mạnh khác thuộc về kỹ năng lao động trong việc tạo thêm giá trị gia tăng cho sản phẩm, như đan lát và in ấn.

Ngành bao bì cũng có nhiều cơ hội, đặc biệt là khả năng đáp ứng thị hiếu của khách hàng ở các nước phát triển về các sản phẩm thân thiện với môi trường, đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng ở thị trường nội địa và tiềm năng xuất khẩu sang các nước láng giềng và trong thời gian trước mắt có thể tận dụng lợi thế từ việc Hoa Kỳ áp dụng thuế chống phá giá với các đối thủ cạnh tranh ASEAN và Trung Quốc. Tuy nhiên, nếu không được quản lý phù hợp, một số cơ hội sẽ trở thành hiểm họa tiềm tàng cho ngành, như vấn đề về môi trường của rác thải túi nhựa và các đạo luật chống phá giá trên các thị trường chính ở các nước phát triển.

+ Tiên lượng xu thế vận động tự phát của thị trường

Nghiên cứu thị trường về tương lai phát triển của ngành công nghiệp bao bì, đóng gói Việt nam cho thấy rằng, với dân số trên 90 triệu dân, cùng với sự phát triển nhanh chóng của ngành công nghiệp bao bì đóng gói, xu thế này sẽ mang đến nhiều cơ hội và lợi ích cho các DN trong nước cũng như nước ngoài đầu tư trong lĩnh vực sản xuất bao bì trong những năm tới.

Một số xu hướng của thị trường bao bì trong tương lai:

- + Sự quan tâm về môi trường đối với rác thải từ túi nhựa ở các nước phát triển tăng lên;
- + Khách hàng và chính phủ có yêu cầu về bao bì bảo vệ môi trường hoặc cấm sử dụng loại túi mua hàng dùng một lần;
- + Chính phủ các nước tăng các rào cản về môi trường phi thương mại;
- + Xu hướng sản xuất bao bì chuyển sang các loại nguyên liệu từ polyme sinh học;
- + Phong trào "tiêu dùng xanh" có thể dẫn đến việc thúc đẩy sử dụng các sản phẩm thân thiện với môi trường và không sử dụng sản phẩm của các công ty gây ảnh hưởng tới môi trường, bao gồm cả ngành công nghiệp đóng gói

Qua phân tích trên có thể thấy thực trạng phân tích tình thế và định hướng chiến lược thực tế của Công ty Bao bì 277 cho phép khẳng định Công ty đã nhận thức đúng vị trí, vai trò, đã nghiên cứu khá cập nhật về tình thế thị trường và xác định các định hướng chiến lược PTTT.

Kết quả điều tra phỏng vấn cán bộ nhân viên là minh chứng cho những nhận xét về thực trạng phân tích tình thế thị trường tại Công ty Bao bì 277, cụ thể

Bảng 2.8. Đánh giá về thực trạng phân tích tình thế thị trường chiến lược

| TT | Nội dung & tiêu chí | Điểm TB | Độ lệch chuẩn |
|----|-------------------------------------------------------------|---------|---------------|
| 1 | Ban quản trị nhận thức rõ về việc cần phân tích tình thế TT | 4,57 | 0,21 |
| 2 | Công ty thường xuyên nghiên cứu phân tích tình thế TT | 3,63 | 0,20 |
| 3 | Công ty nắm bắt tiềm năng bán hàng trên từng thị trường | 3,71 | 0,23 |

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Qua điều tra 100% ý kiến của cán bộ nhân viên cho rằng Công ty có tiến hành phân tích tình thế chiến lược trong triển khai chiến lược PTTT. Đây là điểm sáng trong việc lãnh đạo của Ban giám đốc, so với nhiều công ty cùng quy mô.

Tuy nhiên, Công ty không sử dụng các công cụ nào để phân tích mà chủ yếu phân tích dựa theo cảm quan và không thể hiện bằng văn bản. Thêm nữa, Công ty chưa nắm bắt tiềm năng trên từng thị trường cụ thể, việc nghiên cứu thị trường cũng

chưa được thực hiện thường xuyên. Vì thế, thời gian tới Công ty Bao bì 277 cần chú trọng thêm vấn đề này.

Phân tích thời cơ/ đe dọa

Thời cơ: Trong những năm vừa qua, Công ty Bao bì 277 hoạt động trong ngành sản xuất kinh doanh bao bì với những thời cơ như sau:

- + Kinh tế thế giới lấy lại đà tăng trưởng
- + Tiêu dùng trong nước đang có xu hướng tăng.
- + Đầu tư nước ngoài tiếp tục gia tăng

Đe dọa: Bên cạnh những thời cơ trên, công ty cũng xác định những thách thức, đe dọa chủ yếu gồm:

- + Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt
- + Yêu cầu về sản phẩm của cả Chính phủ và người tiêu dùng ngày càng cao
- + Chưa tự chủ được về nguyên liệu sản xuất

Phân tích điểm mạnh/ điểm yếu

Điểm mạnh: Qua phân tích, xác định được các điểm mạnh chủ yếu của Công ty Bao bì 277 như sau:

- + Nhân lực ổn định, nhiều kinh nghiệm, gắn bó trung thành, có tính thừa kế.
- + Được sự quan tâm, tạo điều kiện của xã hội, ban ngành các cấp
- + Nguồn tài chính ổn định, cơ sở vật chất tốt.
- + Chất lượng sản phẩm đã được khẳng định trên thị trường.

Điểm yếu:

- + Mô hình hoạt động còn thiếu linh hoạt, tự chủ do vẫn còn yếu tố Nhà nước
- + Sản phẩm kinh doanh chưa đa dạng.
- + Hoạt động truyền thông Marketing còn yếu, non trẻ và thiếu kinh nghiệm

2.2.2. Thực trạng xác định mục tiêu phát triển thị trường

Từ các phân tích trên, Công ty TNHH MTV Bao bì 277 nhận định mục tiêu phát triển thị trường hiện tại là:

Chiến lược phát triển thị trường theo chiều sâu, kết hợp với phát triển theo chiều rộng, mở rộng thị trường sang các tỉnh phía Bắc, và tương lai là ra toàn quốc.

Về mục tiêu định lượng:

- + Tăng thị phần ở Hà Nội lên 5-7%

+ Mở rộng phân phối sản phẩm thêm 3 tỉnh ở phía Bắc. Phần đầu doanh thu trên thị trường các tỉnh khác Hà Nội tăng 15-20%, chiếm khoảng 1/3 trên tổng doanh thu.

+ Tăng doanh thu 7-10%.

2.2.3. Thực trạng triển khai các công cụ chiến lược phát triển thị trường

Phát triển thị trường là chiến lược vô cùng quan trọng, bởi vì DN nào cũng muốn ngày càng phát triển và trở thành một Công ty mạnh có uy tín trên thị trường mà nó tham gia. Xác định được tầm quan trọng đó, Công ty Bao bì 277 đã đưa ra nhiều giải pháp, với các công cụ chiến lược để đạt được mục tiêu đề ra.

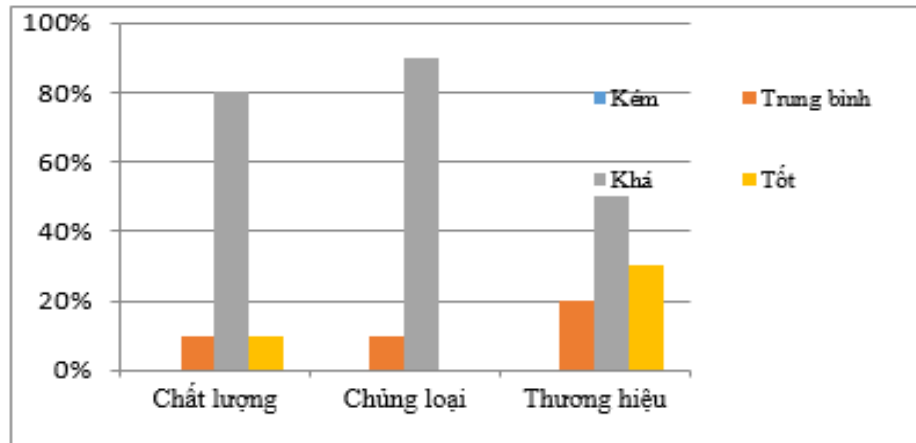
2.2.3.1. Sản phẩm

Hiện nay, sản phẩm chủ lực của Công ty Bao bì 277 là các loại túi, bao bì sản xuất từ nguyên liệu hạt nhựa LLDPE, LDPE, HDPE và các loại màng BOPP, MCP, PET, PA, màng nhôm. Với dây chuyền sản xuất tương đối đồng bộ và hiện đại, sản phẩm của Công ty Bao bì 277 hướng tới là các KH yêu cầu không chỉ chất lượng cao mà còn bền, đẹp và có khả năng đáp ứng với sản lượng lớn, đó là các siêu thị, công ty thời trang lớn có hệ thống các cửa hàng bán sản phẩm, công ty may, công ty về hóa mỹ phẩm như bột giặt, nước giặt, dầu gội; công ty trong lĩnh vực lương thực phẩm như gạo, trà,... Đặc biệt là các DN nước ngoài đầu tư trong các lĩnh vực trên để phục vụ xuất khẩu. Yêu cầu của nhóm KH này sẽ cao hơn so với mặt bằng chung của KH trong nước về cả chất lượng sản phẩm lẫn quy mô và công nghệ sản xuất. Như vậy, sản phẩm là công cụ hữu hiệu giúp Công ty thực hiện triển khai chiến lược xâm nhập thị trường: dùng sản phẩm hiện hữu, thông qua cải tiến để đưa vào thị trường mới.

Công ty Bao bì 277 tiến hành định vị sản phẩm qua 3 phương diện là: chất lượng, chủng loại và thương hiệu. Điểm nổi bật tạo dựng giá trị mà sản phẩm của Công ty đem lại cho KH là chất lượng cao, bền, đẹp, tỷ lệ hỏng thấp, giao nhận tại nơi của KH, luôn sẵn sàng đáp ứng số lượng lớn, hỗ trợ KH thay đổi yêu cầu kỹ thuật. Đối với từng mặt hàng, lĩnh vực, Công ty luôn đưa ra những mẫu mã phù hợp, cập nhật xu hướng thiết kế mới để KH có nhiều lựa chọn.

Theo thu thập dữ liệu sơ cấp: sản phẩm của công ty được đánh giá ở mức khá tốt, điều này được thể hiện cụ thể như sau: 80% ý kiến đánh giá chất lượng sản

phẩm ở mức khá, 90% ý kiến đánh giá chung loại sản phẩm ở mức khá, và có 30% đánh giá thương hiệu tốt.



Biểu đồ 2.3. Đánh giá của khách hàng về sản phẩm của Công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Qua thu thập dữ liệu điều tra 50 KH cho thấy thực trạng định vị sản phẩm trong triển khai chiến lược PTTT của Công ty là: chất lượng tốt, chủng loại sản phẩm đa dạng và thương hiệu sản phẩm uy tín, giá cả phải chăng nhờ đó đã tạo dựng được niềm tin vững chắc trong lòng KH.

2.2.3.2. Giá

Là một yếu tố cạnh tranh của công ty trong hoạt động kinh doanh, chính sách giá cả cùng với chính sách sản phẩm là hai vũ khí cạnh tranh của DN.

Chiến lược giá mà Công ty Bao bì 277 đang thực thi được tiến hành theo phương pháp tổng chi phí, theo đó:

$$\text{Giá sản phẩm} = \text{Chi phí sản xuất và tiêu thụ sản phẩm} + \text{Lợi nhuận dự kiến}$$

Trong đó: Chi phí sản xuất và tiêu thụ sản phẩm được tính bằng tổng các chi phí sản xuất, tiêu thụ sản phẩm đó chia cho số lượng sản phẩm sản xuất.

Lợi nhuận dự kiến được điều chỉnh theo từng loại sản phẩm, từng nhóm KH, từng giai đoạn của thị trường cụ thể.

Hiện nay công ty được KH đánh giá là có mức giá cao hơn trên thị trường. Đây là khuyết điểm nhưng cũng là ưu điểm của công ty, bởi vì sản phẩm của công ty được xem là đầu vào của các DN, nó tác động rất lớn đến hành vi mua hàng của KH do vậy các DN rất quan tâm đến chất lượng, nhất là những KH lớn. Chính vì

vậy giá cả cao đã tạo nên lòng tin, tâm lý yên tâm cho KH, nâng cao giá trị thương hiệu của công ty.

Tuy nhiên công ty luôn có những chính sách giá phù hợp ưu đãi cho những KH chiến lược, từ lâu đã có mối quan hệ lâu dài và những KH mới tiềm năng của công ty nhằm đạt mục tiêu mở rộng thị trường:

+ Đối với nhóm KH truyền thống, KH lớn lâu năm, Công ty Bao bì 277 thường áp dụng chính sách giá với LN dự kiến ít thay đổi nhưng kèm theo các điều khoản thanh toán công nợ linh hoạt, hỗ trợ vận chuyển hoặc lưu kho.

+ Đối với nhóm KH tiềm năng là các DN mới, DN nước ngoài, Công ty Bao bì 277 chủ trương sử dụng chính sách giá cao, kết hợp với mức chiết khấu theo sản lượng.

+ Đối với nhóm KH nhỏ, Công ty Bao bì 277 áp dụng mức LN dự kiến cố định theo khung sản lượng kết hợp giảm giá đối với sản lượng tăng thêm hoặc đơn hàng kế tiếp. Cách điều chỉnh giá như vậy vừa có lợi cho KH về số lượng, vừa có lợi cho Công ty khi vận hành dây chuyền sản xuất hiệu quả.

2.2.3.3. Phân phối

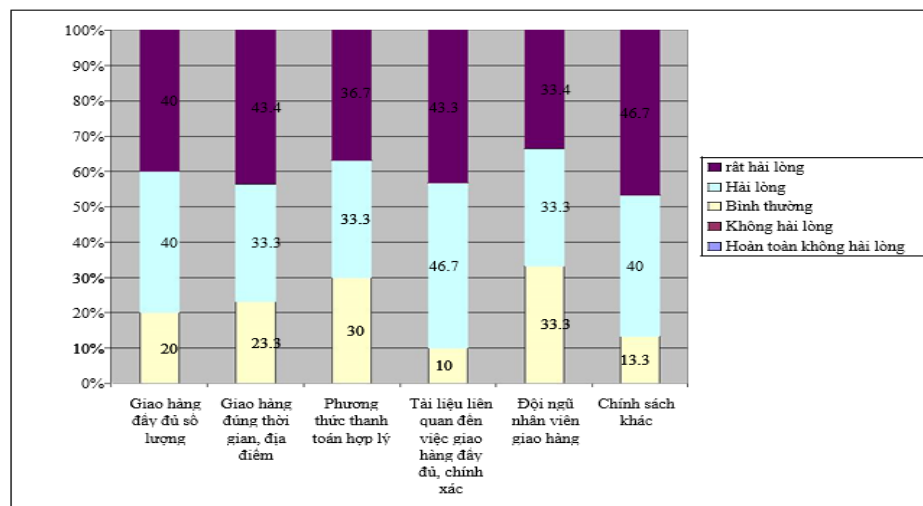
Một hệ thống phân phối tốt sẽ hỗ trợ cho chiến lược sản phẩm và giá cả tác động tích cực tới lợi thế cạnh tranh của DN trên thị trường. Tuy nhiên Công ty Bao bì 277 là công ty sản xuất phục vụ cho việc đóng gói sản phẩm cho KH đưa sản phẩm chính của họ đến người tiêu dùng cuối cùng. Chính vì thế công ty trực tiếp phân phối cho KH mà không thông qua khâu trung gian phân phối nào.

Hiện tại, Công ty Bao bì 277 đang sử dụng kênh phân phối trực tiếp để phân phối sản phẩm tới các KH. Cho đến nay, Công ty Bao bì 277 chưa thiết lập các đại lý trung gian, Phòng kinh doanh của Công ty thực hiện tìm kiếm KH thông qua các môi giới hoặc qua quảng cáo mạng truyền thông Internet. Thuận lợi từ lịch sử hình thành và phát triển nhiều năm đã giúp Công ty Bao bì 277 xây dựng được chỗ đứng trên thị trường. Khách hàng thường chủ động tìm đến với Công ty Bao bì 277 khi xác định được nhu cầu về sản phẩm của mình. Cũng một phần do sản phẩm cần thiết kế theo đặc thù riêng như nhãn mác, chất liệu, kiểu dáng nên KH lựa chọn Công ty Bao bì 277 dựa trên sự tin tưởng những giá trị sản phẩm của Công ty Bao bì 277 mang lại.

Về giao hàng, Công ty Bao bì 277 hợp tác với các công ty vận chuyển trong địa bàn Hà Nội, thuận lợi cho dịch vụ cần sẽ có nhanh và khoảng cách đi lại từ họ

đến công ty ngắn hơn nên giá cước vận chuyển sẽ thấp hơn. Công ty luôn cam kết giao hàng đủ số lượng vì phòng bán hàng và tiếp thị luôn giám sát cùng với kế hoạch và sản xuất nghiêm ngặt để đảm bảo số lượng giao hàng đầy đủ trước khi đến KH. Trường hợp nếu có hao hụt trong quá trình sản xuất sẽ thông báo KH ngay tại lúc đóng gói sản phẩm. Và KH sẽ quyết định sản xuất để giao bù sau hoặc không cần, nếu giao bù bộ phận kế hoạch sẽ ưu tiên sản xuất và giao trong vòng 5 ngày.

Mức độ hài lòng của KH về các chính sách phân phối của Công ty Bao bì 277 được thể hiện trong biểu đồ sau:



Biểu đồ 2.4. Đánh giá của khách hàng về chính sách phân phối

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Các chính sách phân phối của Công ty Bao bì 277 đa phần được khách hàng đánh giá về mức độ hài lòng rất cao. Vì công ty luôn chú trọng tạo mọi điều kiện thuận lợi đến với khách hàng, tạo điều kiện để KH thanh toán thuận tiện nhất, linh động thời hạn thanh toán từ 30 ngày, 45 ngày hoặc 60 ngày theo hình thức kinh doanh của KH.

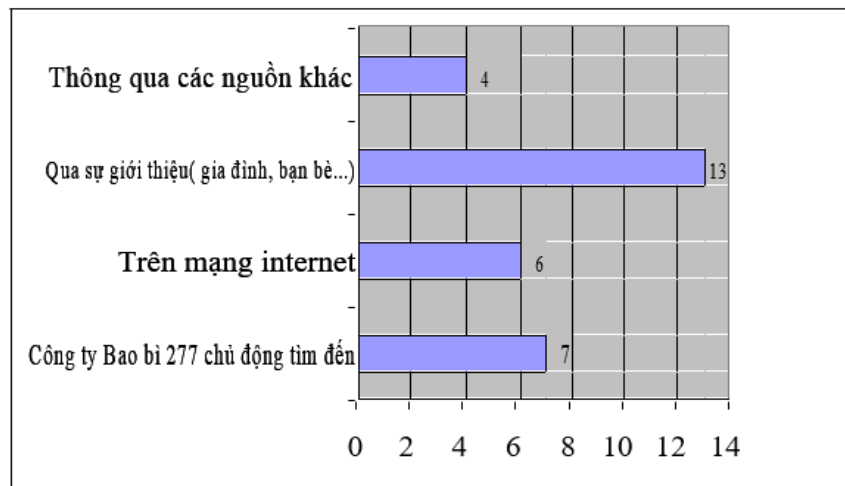
Tuy nhiên, trong ngắn hạn và trung hạn, để tăng tính chủ động trong tìm kiếm khách hàng và tăng cường mức độ bao phủ của sản phẩm, Công ty Bao bì 277 đang tính đến thay đổi kênh phân phối sang phân phối hỗn hợp để tận dụng tốt tính chất linh hoạt của kênh phân phối này.

2.2.3.4. Xúc tiến thương mại

Trong những năm qua, hoạt động XTTM của Công ty Bao bì 277 chưa thực sự được quan tâm đúng mức. Công ty Bao bì 277 chủ yếu thực hiện xúc tiến thương mại thông qua các hội chợ ngành bao bì, catalogue, website công ty.

Sự thiếu chủ động của Công ty Bao bì 277 trong xúc tiến thương mại một phần do thời gian trước đây Công ty là loại hình DN nhà nước và khách hàng chủ yếu của công ty là những khách hàng chứ không phải là người tiêu dùng sản phẩm cuối cùng. Họ đặt hàng bao bì với số lượng lớn, hơn thế nữa khách hàng của công ty đa số là các DN các tổ chức trong nước và ngoài nước. Tuy nhiên, khi chuyển đổi sang loại hình công ty cổ phần, Công ty Bao bì 277 đã dần từng bước tăng cường hoạt động xúc tiến thương mại theo hướng tích cực hơn, năng động hơn, chủ động hướng tới các thị trường mục tiêu, nhóm khách tiềm năng.

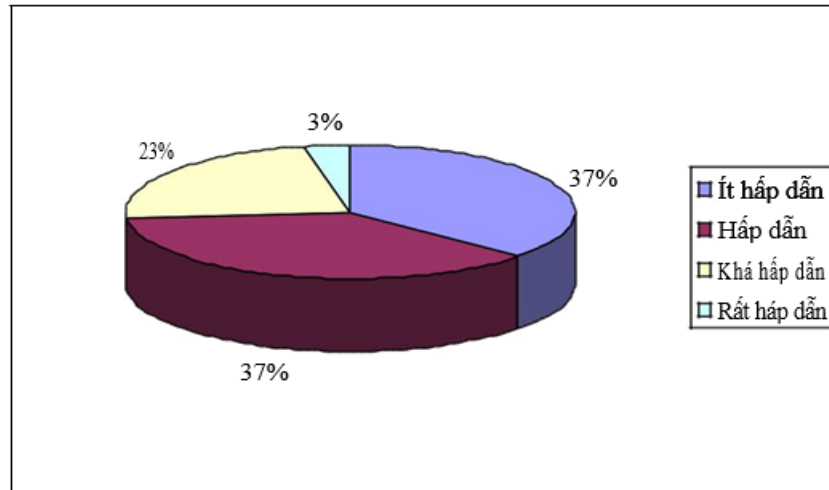
Khách hàng biết đến công ty chủ yếu qua kênh thông tin truyền miệng từ những mối quan hệ truyền thống cho đến biết đến qua sự giới thiệu của Ban lãnh đạo và cấp quản lý của công ty và mối quan hệ với những khách hàng xuất khẩu, điều này cho thấy công tác Marketing còn nhiều thiếu sót chưa tận dụng hết những ưu điểm của truyền thông hiện đại. Chính vì vậy công ty cần phải xem xét đẩy mạnh công tác bán hàng thông qua báo chí, giới thiệu trên mạng, gửi thư giới thiệu đến các công ty có nhu cầu.



Biểu đồ 2.5. Nguồn thông tin khách hàng biết đến Công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Trong thực tế Công ty Bao bì 277 không thực hiện khuyến mãi mà chỉ giảm giá cho những khách hàng có số lượng mua hàng lớn, giữ giá trong quý cho khách hàng chiến lược. Công ty cũng giảm bớt lợi nhuận đưa ra mức giá phù hợp để thu hút sự chú ý của khách hàng mới. Tuy nhiên công ty vẫn đặt chất lượng và uy tín giao hàng đúng hạn lên hàng đầu, đây là một trong những điểm mạnh của công ty và phù hợp với loại hình sản xuất.



Biểu đồ 2.6. Đánh giá khách hàng về chính sách khuyến mãi của công ty

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

Đa số khách hàng đều cho rằng hình thức khuyến mãi của công ty ít hấp dẫn. Trong đó khách hàng chiếm tỷ lệ 37% cho rằng khuyến mãi của công ty không hấp dẫn, khách hàng khác chiếm tỷ lệ 3% cho rằng hình thức khuyến mãi của công ty rất hấp dẫn. Trong thực tế Công ty Bao bì 277 không thực hiện khuyến mãi mà chỉ giảm giá cho những khách hàng có số lượng mua hàng lớn. Công ty cũng giảm bớt lợi nhuận đưa ra mức giá phù hợp để thu hút sự chú ý của khách hàng mới.

2.2.3.5. Chiến lược thương hiệu

+ Lựa chọn tên thương hiệu: Tên thương hiệu của công ty hiện nay là Công ty Bao bì 277, được thiết kế như hình dưới.



+ Đăng kí bảo hộ pháp luật: Công ty Bao bì 277 đã đăng kí tên thương hiệu, nhãn hiệu của mình và được Cục sở hữu trí tuệ Hà Nội cấp phép ngày 24/01/2013.

+ Định vị thương hiệu: Tên thương hiệu Công ty Bao bì 277 là viết tắt của tên công ty đầy đủ bằng tiếng Anh (Hanoi 277 Packaging Company Limited). Nhãn

hiệu và thương hiệu của Công ty được thiết kế lại giúp KH nhận diện tương đối tốt về ngành nghề, nguồn gốc, mục tiêu, định hướng phát triển của Công ty. Tại Việt Nam, ba số 277 luôn giúp các KH liên tưởng đến nguồn gốc của Công ty là từ chính sách với thương binh, bệnh binh sau chiến tranh. Logo được thiết kế mới trông hiện đại hơn, đầy đủ nội dung ngành nghề và thể hiện mong muốn vươn xa, hướng tới phía trước, được biết đến trên toàn cầu.

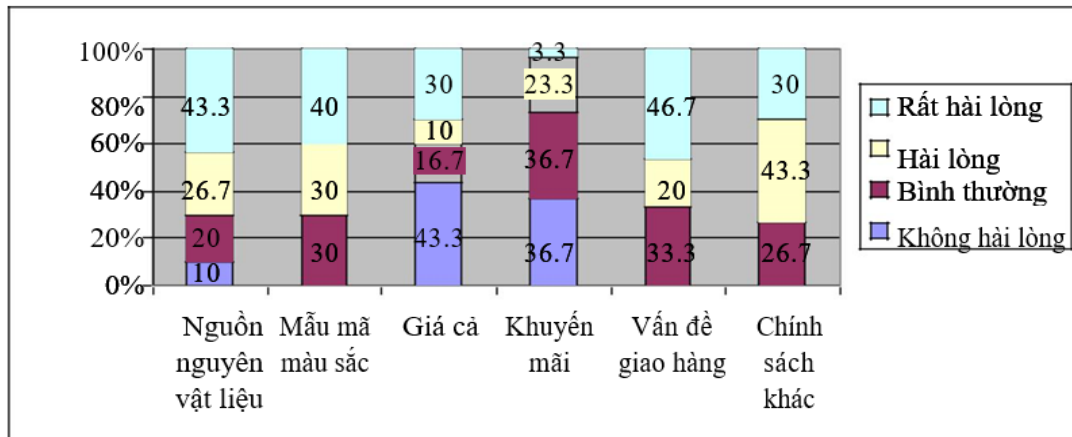
Tuy nhiên, đây mới chỉ là 1 yếu tố trong chiến lược thương hiệu. Trong giai đoạn trước đây, chiến lược thương hiệu và xúc tiến thương mại chưa được Công ty quan tâm đúng mức do tổ chức bộ máy còn mang nặng tính chính trị. Trong giai đoạn gần đây, ban lãnh đạo Công ty đã nhận thức được tầm quan trọng của thương hiệu nên đặt trọng tâm nhiều hơn vào xúc tiến thương mại và nâng cao giá trị thương hiệu với mục tiêu “Nói đến bao bì, KH nghĩ ngay tới Công ty Bao bì 277”.

2.2.3.6. Chiến lược quản lý quan hệ KH

Hiện nay, chiến lược quan hệ KH của Công ty Bao bì 277 vẫn mới chỉ ở cấp độ đơn giản với các bước xây dựng cơ sở dữ liệu cơ bản về KH cùng các thông tin liên quan đến sản phẩm như: mẫu mã, chủng loại sản phẩm, số lượng, thời gian giao nhận, chu kỳ đặt hàng ... và có đánh giá, phân loại KH dựa trên doanh thu. Công ty Bao bì 277 chưa có bộ phận chuyên biệt về quan hệ KH. Nhiệm vụ này được giao cho Phòng kinh doanh đảm trách. Các hoạt động tương tác với KH được triển khai chủ yếu vào các dịp đặc biệt trong năm, đối tượng chủ yếu là các KH lớn, KH thường xuyên. Đối với tập KH nhỏ, KH tiềm năng thì Công ty Bao bì 277 vẫn thiếu các tương tác cần thiết để phát triển mối quan hệ.

Trong bối cảnh sức ép cạnh tranh trong ngành ngày càng tăng, nhiều DN Việt Nam đã và đang triển khai chiến lược quan hệ KH (CRM) như một công cụ hữu hiệu nhằm phát triển và duy trì những mối quan hệ KH có giá trị cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh của DN. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai CRM, Công ty Bao bì 277 gặp nhiều khó khăn, những nguyên nhân được xác định chủ yếu là do thiếu mục tiêu và giá trị cốt lõi dẫn đến chiến lược CRM không hoàn chỉnh, xây dựng cơ sở dữ liệu thiếu chiều sâu, chưa đủ trình độ khai thác thông tin cơ sở dữ liệu, công tác đào tạo nhân sự CRM chưa được coi trọng đúng mức đã khiến chiến lược CRM không mang lại hiệu quả như mong muốn.

Qua các công cụ mà Công ty đã triển khai, tác giả có tổng hợp như sau:



Biểu đồ 2.7. Đánh giá của khách hàng về các tiêu chí sản phẩm bao bì

(Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả)

2.2.4. Thực trạng ngân quỹ và các nguồn lực chiến lược phát triển thị trường

Cơ sở vật chất, kỹ thuật và hạ tầng công nghệ thông tin

Hiện nay, Công ty Bao bì 277 đang sở hữu 24 công trình kiến trúc là các văn phòng, nhà điều hành, làm việc, nhà kho, nhà khung các phân xưởng sản xuất với giá trị gần 60 tỷ đồng (nguyên giá khoảng 141 tỷ đồng).

Chi tiết về cơ sở vật chất và hạ tầng công nghệ thông tin của Công ty bao bì 277 được thể hiện ở bảng 2.9.

Bảng 2.9: Bảng tổng hợp tài sản của Công ty năm 2015

Dvt: nghìn đồng

| LOẠI TÀI SẢN | SỐ LƯỢNG | NGUYÊN GIÁ | GIÁ TRỊ HIỆN TẠI |
|-------------------------------------------------------------------|----------|------------|------------------|
| Công trình kiến trúc trên đất (nhà xưởng, văn phòng, ...) | | 48,610 | 19,554 |
| Phương tiện vận tải (xe ô tô các loại) | 8 chiếc | 2,500 | 114 |
| Thiết bị truyền dẫn (trạm biến áp, ...) | 5 cái | 3,901 | 520 |
| Thiết bị phân xưởng nhựa (máy thổi, máy xử lý bề mặt,...) | 27 cái | 7,321 | 2,380 |
| Thiết bị phân xưởng xuất khẩu (máy nén khí, máy thổi, cắt dán) | 36 cái | 14,642 | 6,127 |
| Thiết bị màng phức hợp (máy dán, chia, cắt, đục các loại...) | 39 cái | 30,134 | 8,607 |
| Thiết bị phân xưởng giả vãi (tạo hạt, tạo hình, ép chân không...) | 28 cái | 36,172 | 22,217 |
| Thiết bị phân xưởng may (máy may, thừa, ép mex, ...) | 17 cái | 1,798 | 252 |
| TỔNG | | 141.177 | 59.771 |

(Nguồn: Báo cáo tổng hợp tài sản – Công ty TNHH Bao bì 277 Hà Nội)

Như vậy, về cơ sở vật chất kỹ thuật, Công ty có cơ sở vật chất hiện đại, có trang bị đầy đủ các phương tiện cần thiết. Cơ sở vật chất đảm bảo được cho hoạt động của Công ty. Tuy nhiên, nếu tính đến việc phát triển mạnh lên, Công ty nên cân nhắc việc xây dựng chi nhánh ở các tỉnh, thành phố khác nơi Công ty có nhiều khách hàng.

Tổ chức và nhân sự:

Nhận thức rõ nội lực vững chắc nhất cho sự phát triển bền vững của DN chính là con người, Công ty đã tập trung phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Hàng năm, thực hiện chính sách tuyển dụng linh hoạt cùng với chế độ đãi ngộ phân hóa theo năng lực và cống hiến nhằm thu hút lực lượng lao động chất lượng cao; xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, tạo cơ hội cho mỗi cá nhân được tự khẳng định và thăng tiến. Sáng kiến được phát huy, nỗ lực được đền đáp xứng đáng, tạo động lực phấn đấu chân chính cho mỗi cán bộ, công nhân viên.

Kết quả khảo sát về các nguồn lực của Công ty Bao bì 277 với cán bộ nhân viên Công ty như sau:

Bảng 2.10. Đánh giá về nguồn lực đáp ứng phát triển thị trường

| TT | Nội dung & tiêu chí | Điểm TB | Độ lệch chuẩn |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|
| 1 | Bộ máy quản trị DN rất quan tâm đối với phát triển TT | 4,68 | 0,23 |
| 2 | Năng lực của các lãnh đạo và quản trị cấp cao đáp ứng yêu cầu của phát triển TT | 4,44 | 0,18 |
| 3 | Bộ máy QTDN chứng tỏ có khả năng ứng xử nhanh và hiệu quả với sự phát triển cập thời của thị trường. | 3,11 | 0,22 |
| 4 | Sử dụng ngân quỹ phát triển TT là hiệu quả | 3,36 | 0,24 |

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Như vậy, Bộ máy quản trị của Công ty Bao bì 277 còn một số bất cập nhưng vẫn ứng xử nhanh và tương đối hiệu quả với sự phát triển của thị trường. Việc tạo lập và sử dụng ngân quỹ cũng được đánh giá khá cao.

Đảm bảo ngân quỹ cho chiến lược PTTT

Với tiềm lực tài chính khá mạnh, Công ty Bao bì 277 luôn có nguồn ngân quỹ dồi dào. Việc xác lập ngân quỹ được thực hiện theo % doanh thu. Mỗi năm, Công ty đều dành 8-10% doanh thu để tạo quỹ cho các hoạt động quản trị.

Với nguồn ngân quỹ như vậy, Công ty có thể trang trải cho nhiều hoạt động, trong đó tập trung vào phân phối, xúc tiến và cơ sở vật chất, và PTTT.

Trong triển khai chiến lược PTTT năm 2015, việc xác lập ngân quỹ được thực hiện theo phần trăm doanh thu. Công ty chi 10% từ nguồn vốn chủ sở hữu với tổng ngân sách là: 2 tỷ đồng. Công ty phân bổ vốn cho các phòng ban như sau: 35% ngân sách triển khai được phân bổ cho phòng kinh doanh để triển khai các hoạt động bán hàng, Marketing và nghiên cứu thị trường, 55% cho phòng kỹ thuật lập trình để tiến hành các hoạt động bảo dưỡng, bảo trì sản phẩm, 5% cho phòng hành chính để mua sắm các thiết bị dự trữ, 5% dự phòng cho các hoạt động phát sinh.

Bảng 2.11. Phân bổ ngân sách cho các phòng ban trong triển khai chiến lược

| | Phòng kinh doanh | Phòng kỹ thuật | Phòng hành chính | Phòng kế toán |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------|
| Ngân sách triển khai CLPTTT | 35% | 55% | 5% | 5% |

(Nguồn: Phòng kế toán Công ty Bao bì 277)

Có thể thấy ngân quỹ đã được quan tâm, nhưng chưa có nguồn ngân quỹ riêng cho PTTT, khiến chiến lược này gặp nhiều khó khăn khi thực thi. Thời gian tới, Công ty Bao bì 277 cần phân tách hoạt động PTTT ra, nằm dưới, nhưng riêng với bộ phận khác trong Marketing, để có thể đo được hiệu quả giữa phần ngân quỹ bỏ ra cho PTTT, với hiệu quả thu về.

Văn hóa và lãnh đạo

Văn hóa doanh nghiệp được xây dựng từ những hành động nhỏ nhất của mọi nhân viên trong cách ứng xử, giao tiếp với cấp trên hay với khách hàng, cho đến tác phong xử lý trong công việc luôn bảo đảm tính chuyên nghiệp, tận tụy, hiệu quả. Hiểu rõ được điều đó, bên cạnh việc luôn theo sát và đánh giá các bộ phận chức năng thực hiện Tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2000, Công ty Bao bì 277 đã ban hành nội bộ quy trình và tiêu chuẩn trong giao tiếp và xử lý công việc để các nhân viên thực hiện nhằm từng bước chuẩn hóa các thao tác nghiệp vụ, giảm rủi ro, nâng cao hiệu quả, hiệu suất lao động.

2.2.5. Thực trạng kiểm soát, đánh giá chiến lược phát triển thị trường

Ở Công ty Bao bì 277, việc kiểm soát, đánh giá tình hình thực hiện CLTT được thực hiện duy nhất một lần vào cuối năm tài chính.

Công ty tiến hành đánh giá hiệu quả trên các phương diện sau:

Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất và kinh doanh dịch vụ.

Lợi nhuận thuần từ hoạt động sản xuất và kinh doanh dịch vụ hay tổng lợi nhuận mà khách hàng đem lại trong suốt quá trình giao dịch với công ty là phần còn lại của Tổng giá trị khách hàng (Doanh thu thuần) sau khi đã trừ đi Tổng chi phí khách hàng (tổng chi phí). Lợi nhuận thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty Bao bì 277 trong 3 năm gần đây là: năm 2013 đạt 4,15 tỷ đồng (doanh thu 278,9 tỷ đồng), năm 2014 đạt 1,95 tỷ (doanh thu đạt 211,7 tỷ đồng) và năm 2015 là 4,56 tỷ đồng (doanh thu đạt 281,7 tỷ đồng). Trong 3 năm gần kề, năm 2014 tụt giảm tương đối mạnh so với năm 2013 do một số hợp đồng cung cấp cho các khách hàng lớn bị ngưng lại vì thực hiện chuyển đổi loại hình DN, mua bán sáp nhập. Đến năm 2015, khi thị trường hồi phục sức tăng trưởng, cùng với việc các đối tác lớn quay trở lại hoạt động, lợi nhuận thuần từ hoạt động bán hàng và cung cấp dịch vụ của Công ty đã có bước tăng lớn 33% bất chấp thu nhập từ các hoạt động kinh doanh cho thuê bất động sản, kho bãi giảm.

So sánh với một số đối thủ tương đương như Công ty cổ phần công nghiệp Việt Xuân, Công ty cổ phần công nghiệp Tâm Thành, Công ty cổ phần sản xuất và đầu tư Kim Sơn, Công ty TNHH Khải Thừa Việt Nam thì Công ty Bao bì 277 vẫn chưa đạt vị thế đứng đầu do còn kém quy mô, năng lực sản xuất và đặc biệt là khách hàng lớn nằm trong các khu công nghiệp.

Nâng cao giá trị gia tăng cung ứng khách hàng

Không ngừng nâng cao giá trị gia tăng cung ứng cho khách hàng bằng cách nâng cao lợi ích bán hàng, DV thương mại, lực lượng bán hàng và hình ảnh thương hiệu DN cao hơn đối thủ cạnh tranh là cách thức tạo lợi thế cạnh tranh và giữ vững vị thế tốt nhất trên thị trường.

Tính vận động của chiến lược PTTT

Không có một chiến lược nào hoàn hảo ngay từ khi xây dựng lần đầu, Ban lãnh đạo Công ty Bao bì 277 hiểu rằng muốn chiến lược được thực thi hiệu quả thì phải luôn theo sát những biến động của thị trường, động thái của đối thủ cạnh tranh, tính toán tác động của các chính sách, nhận định những thách thức, thời cơ để điều chỉnh chiến lược kịp thời.

Việc kiểm soát, đánh giá kết quả của chiến lược PTTT được thực hiện dựa trên cơ sở hệ thống thông tin Marketing. Tuy nhiên hệ thống thông tin quản lý của Công ty Bao bì 277 chưa cao nên không đáp ứng được yêu cầu công tác kiểm soát, đánh giá chiến lược thị trường.

Như vậy, hoạt động kiểm soát, đánh giá của Công ty mới chỉ dựa chủ yếu vào thông tin nội bộ mà chưa chú ý thu thập thông tin bên ngoài. Vì vậy, không nhận dạng, đo lường cập nhật những thay đổi trong các thị trường chiến lược, tất yếu các quyết định điều chỉnh sẽ kém hiệu lực, không đạt hiệu quả.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG

2.3.1. Những thành công đã đạt được và các ưu điểm, thế mạnh của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội

Suốt hơn 40 năm từ khi thành lập đến nay, vượt qua nhiều giai đoạn khó khăn, Công ty Bao bì 277 đã trưởng thành hơn rất nhiều và đạt được những thành công đáng khích lệ mà Đảng, Nhà nước, Chính quyền, các tổ chức đoàn thể và xã hội ghi nhận qua những Huân chương, Huy chương, Danh hiệu cấp Nhà nước.

Chiến lược phát triển thị trường của Công ty Bao bì 277 đã được quan tâm, và trên thực tế đã đạt được nhiều thành tích, cụ thể như sau:

Thứ nhất, thương hiệu, vị thế của Công ty ngày càng khẳng định. Công ty được biết đến với chất lượng dịch vụ tốt và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Việc Công ty Bao bì 277 tồn tại và không ngừng mở rộng quy mô chứng tỏ Công ty đảm bảo được chất lượng dịch vụ và ít nhiều có uy tín

Thứ hai, Công ty đã thực hiện tốt chính sách sản phẩm và chính sách giá trong triển khai chiến lược phát triển thị trường. Với chất lượng sản phẩm tốt, chủng loại và mẫu mã đa dạng, giá cả hợp lý và chính sách phân phối tốt. Điều này đã giúp uy tín của Công ty trên thị trường ngày càng được nâng cao và chiếm được lòng tin từ KH.

Thứ ba, thị trường mở rộng, số lượng KH tăng. Các phương pháp kinh doanh hợp lý và chiến lược thị trường của Công ty không chỉ giúp Công ty giữ được các KH hiện tại mà còn thu hút một số lượng lớn KH mới. Nhờ thực hiện tốt phân bổ nguồn nhân lực, phát huy văn hóa DN, lãnh đạo Công ty đã giúp Công ty đạt được các mục tiêu đặt ra và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Thương hiệu Công ty Bao bì 277 là minh chứng của tinh thần vượt khó, là điển hình cho hình ảnh “anh bộ đội cụ Hồ” làm kinh tế trong thời bình.. Công ty Bao bì 277 đã chinh phục được thị trường bằng chất lượng sản phẩm và tác phong làm việc kỷ luật, chuyên nghiệp. Vì vậy, Công ty Bao bì 277 đã gắn liền với niềm tin, tâm trí của KH, xây dựng được một vị thế tương đối vững chắc trên thị trường.

2.3.2. Nhược điểm, hạn chế, tồn tại và những vấn đề đặt ra

Không phủ nhận những thành công mà Công ty Bao bì 277 đã đạt được, nhưng đánh giá tổng thể khách quan thì quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Bao bì 277 vẫn còn tồn tại một số nhược điểm, hạn chế như:

- Thị trường của Công ty Bao bì 277 mới chủ yếu tập trung là các DN trên địa bàn Hà Nội và một số DN ở các tỉnh lân cận như Bắc Ninh, Bắc Giang. Đối với thị trường Hà Nội, Công ty Bao bì 277 gặp nhiều thuận lợi do bề dày kinh nghiệm và mối quan hệ sâu rộng. Đối với thị trường các tỉnh khác, KH của Công ty Bao bì 277 chủ yếu còn nhỏ lẻ, thông qua môi giới giới thiệu. Công ty Bao bì 277 chưa tiếp cận được nhiều đối tượng KH, đặc biệt là các KH lớn như các DN trong khu công nghiệp.

- Công ty Bao bì 277 chưa tận dụng phát huy hết năng lực sản xuất sẵn có để tạo bước bứt phá trên thị trường. Nhưng với tổng tài sản đang sở hữu thì rõ ràng mức lợi nhuận 2-4% thể hiện hiệu suất sử dụng vốn, tài sản của Công ty Bao bì 277 chưa thật sự hiệu quả.

- Sản phẩm của Công ty Bao bì 277 chưa đủ đa dạng để đáp ứng cho thị trường. Trong khi dây chuyền công nghệ đang sử dụng đã có tuổi, các công nghệ này không còn là điểm khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Công ty Bao bì 277 cần tính đến các sản phẩm sử dụng nguyên liệu mới như nguyên liệu sinh học hoặc bao bì giấy các loại, nghiên cứu đưa vào sản xuất các công nghệ mới để tiết kiệm nguyên, nhiên liệu.

- Cơ cấu tổ chức còn tương đối công kênh, số lượng phòng ban lớn dẫn tới những khó khăn trong quản lý của Công ty. Công ty Bao bì 277 cần mạnh dạn cải tổ trong thời gian tới nhằm sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực, tiến tới trao quyền và trách nhiệm lớn hơn cho các bộ phận chức năng để tránh trùng chéo trong vận hành.

- Tình hình ứng dụng công nghệ thông tin trong các hoạt động từ điều hành đến sản xuất của Công ty Bao bì 277 còn chưa mạnh. Điều này đã hạn chế khả năng

điều hành của Ban lãnh đạo và giảm khả năng tiếp cận KH, mở rộng thị trường của Công ty Bao bì 277.

2.3.3. Những nguyên nhân chủ yếu

* **Nguyên nhân khách quan:** Lĩnh vực sản xuất bao bì nhựa mềm trong những năm qua đều đạt tốc độ phát triển cao, thu hút nhiều nhà đầu tư ở mọi quy mô đầu tư. Các DN cạnh tranh rất khốc liệt trên từng địa bàn, lớp KH. Trong khi quản lý nhà nước đối với các cơ sở nhỏ lẻ nhập lậu nguyên liệu đã khiến thị trường cạnh tranh không được lành mạnh. Phân khúc thị trường phục vụ sinh hoạt hàng ngày của người tiêu dùng tại các chợ vẫn đang sử dụng các loại túi nilon chất lượng thấp, khó tái chế, thu gom xử lý, ảnh hưởng sức khỏe người tiêu dùng và tác động môi trường rất lớn. Mặc dù Nhà nước đã ban hành quy chuẩn đối với từng loại bao bì dành cho thực phẩm, y tế, ... nhưng các quy định chưa được tuyên truyền rộng rãi, triệt để đến người dân để thay đổi thái độ tiêu dùng.

* **Nguyên nhân chủ quan:** Công ty Bao bì 277 có nguồn gốc xây dựng và phát triển gắn liền với nhiệm vụ chính trị là chăm sóc, tạo việc làm cho thương bệnh binh trở về từ chiến trường. Với mô hình tổ chức quản lý cũ được duy trì trong phần lớn thời gian phần nào đã hạn chế khả năng bứt phá của Công ty Bao bì 277. Mô hình quản lý cũ cũng dẫn tới hiệu suất sử dụng vốn và tài sản của Công ty Bao bì 277 rất thấp. Có thể nói, “cái áo” Công ty TNHH MTV đã không còn phù hợp với Công ty Bao bì 277 khi mà thị trường ngày càng cạnh tranh quyết liệt thì yêu cầu Ban lãnh đạo phải thích ứng ngay với biến động, chủ động sử dụng mọi nguồn lực và ra quyết định nhanh lại không được đáp ứng. Việc chuyển đổi loại hình DN sang công ty cổ phần đã mở ra cho Công ty Bao bì 277 nhiều hướng phát triển, được chủ động huy động và sử dụng vốn từ mọi nguồn lực xã hội. Đồng thời gắn Công ty với trách nhiệm, cuộc sống của người lao động. Giờ đây, người lao động làm chủ chính bản thân mình, hưởng thành quả do chính họ gây dựng sẽ giúp nâng cao hơn nữa tinh thần trách nhiệm, năng suất lao động.

CHƯƠNG 3

QUAN ĐIỂM VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 ĐẾN NĂM 2020 VÀ TẦM NHÌN NĂM 2025.

3.1. NHỮNG THAY ĐỔI TRONG MÔI TRƯỜNG KINH DOANH VÀ QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI ĐẾN NĂM 2020 VÀ TẦM NHÌN NĂM 2025

3.1.1. Những thay đổi trong môi trường kinh doanh và thị trường bao bì nước ta trong thời gian tới

3.1.1.1. Bối cảnh thị trường

Năm 2016 được đánh giá là năm mà kinh tế sẽ tiếp tục phục hồi dựa trên những tiền đề trong năm 2015. Các chuyên gia kinh tế trong và ngoài nước đều nhận định trong giai đoạn 2016 – 2020, tăng trưởng kinh tế thế giới tiếp tục ổn định ở mức trung bình 4%, tốc độ tăng đầu tư trung bình giai đoạn 7%.

Theo các chuyên gia đánh giá từ năm 2016 và những năm tiếp theo xu hướng nền kinh tế nước ta sẽ tiếp tục tăng trưởng mặc dù tốc độ tăng trưởng có suy giảm một chút do sự liên kết Brexit. Trong những năm tới tình hình kinh tế - xã hội nước ta ổn định và có những chuyển biến tích cực. Kinh tế vĩ mô của nước ta cơ bản ổn định, lạm phát được kiểm soát, nền kinh tế có bước phát triển đáng kể. An sinh xã hội từng bước được đảm bảo, đời sống nhân dân được cải thiện, GDP nước ta được dự báo tiếp tục tăng khoảng 5,7 – 5,9% mỗi năm.

Nước ta được đánh giá là một trong những quốc gia có nền chính trị ổn định nhất trên thế giới. Đó là yếu tố quan trọng giúp cho các DN không chỉ riêng Công ty Bao bì 277 có khả năng trở thành đối tác kinh doanh của các nhà đầu tư nước ngoài và tạo cho người lao động yên tâm làm việc.

Đối với nền văn hóa xã hội trong nước, Việt Nam là một nước có truyền thống văn hóa lâu đời, tuy nhiên do quá trình hội nhập trên thế giới nên văn hóa Việt Nam cũng có nhiều thay đổi đáng kể. Đồng thời với mức sống ngày càng được cải thiện và thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng làm cho nhu cầu cũng như nhận thức người dân ngày càng đổi mới.

Về mặt quản lý, hiện nay Nhà nước đã ban hành và bổ sung các văn bản pháp lý, đề ra các chính sách cụ thể, tác động đến từng lĩnh vực kinh doanh. Vì thế, Việt Nam đã có một hệ thống pháp lý chung điều chỉnh hoạt động lưu thông phân phối trên thị trường nội địa như luật Dân sự, luật Thương mại, luật Cạnh tranh, luật DN, luật Đầu tư.

Như vậy, các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô được dự báo trong thời gian tới sẽ có nhiều biến động theo xu hướng tích cực. Đặc biệt các luồng vốn đầu tư quốc tế vào thị trường Việt Nam được dự báo sẽ tăng mạnh. Môi trường càng thuận lợi, có nghĩa là càng nhiều cơ hội cho các DN sản xuất và kinh doanh bao bì phát triển.

3.1.1.2. Những thay đổi trong thị trường bao bì

Một cuộc khảo sát đã cho thấy được rằng bao bì chiếm một vị trí vô cùng quan trọng trong việc phát triển thị trường hiện nay. Cùng một chủng loại sản phẩm, cùng chức năng và có thành phần như nhau nhưng sản phẩm nào có bao bì đẹp mắt hơn thì thường được mua nhiều hơn. Người dùng thậm chí không cần quan tâm đến các thành phần được ghi trên bao bì có gì đặc biệt hay không. Qua đó có thể thấy rằng bao bì đã có một sức ảnh hưởng không nhỏ trực tiếp đến người dùng và các nhà sản xuất sản phẩm cũng bắt đầu quan tâm hơn đến vấn đề này.

Kể từ sau khi gia nhập vào thị trường quốc tế, hàng hóa ở nước ta cũng ngày càng đa dạng, nhà sản xuất nào cũng muốn thu hút khách hàng quan tâm đến sản phẩm của mình, vô hình dùng đã tạo nên một làn sóng chạy đua trong thiết kế. Và thực tế đã chứng minh rằng quyết định đó là rất đúng đắn. Nhiều DN đã tăng được sản lượng hàng hóa của mình chỉ với việc thay đổi bao bì sản phẩm thành bao bì phức hợp có thiết kế đẹp mắt. Thị trường bao bì ở Việt Nam được đánh giá là một trong những thị trường tiềm năng nhất hiện nay tuy nhiên cho đến thời điểm hiện tại ngành sản xuất bao bì ở nước ta vẫn chưa phát triển theo đúng như tiềm năng thật sự của nó.

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển của nền kinh tế, ngành bao bì đóng gói cũng đạt được tốc độ tăng trưởng tương đối cao, bình quân khoảng hơn 11%/năm, cá biệt có năm đạt tốc độ tăng trưởng 25%. Hiệp hội bao bì Việt Nam (VIPAS) và Hiệp hội Nhựa Việt Nam đều đưa ra dự báo tốc độ phát triển của ngành bao bì giai đoạn 2016-2020 có thể đạt mức bình quân 15%/năm.

Với dân số hơn 91 triệu người, trong đó người trẻ chiếm tỷ lệ cao là yếu tố rất thuận lợi của thị trường bán lẻ tăng trưởng, kéo theo đó là các ngành công

nghiệp phụ trợ. Các nhà kinh tế đã tính toán và dự đoán tổng giá trị tiêu dùng bán lẻ có thể tăng từ 102 tỷ USD lên 180 tỷ USD trong giai đoạn 2016-2020. Trong đó, bên cạnh các mặt hàng sử dụng bao bì nhựa cứng (chai PET..) như dược phẩm, hóa mỹ phẩm, thực phẩm đóng hộp thì các mặt hàng sử dụng bao bì nhựa mềm được tiêu dùng lớn có thể kể đến là ngành lương thực, thực phẩm và may mặc. Thực phẩm đóng gói và ngành hàng tiêu dùng đã trở thành thị trường tiêu thụ chính của bao bì nhựa mềm với doanh thu chiếm gần 70% toàn ngành, ước tính 1,4 tỷ USD và được kỳ vọng tăng trưởng ổn định trong những năm tới.

Như vậy, cùng với sự phát triển nhanh chóng của ngành công nghiệp bao bì đóng gói, xu thế này sẽ mang đến nhiều cơ hội và lợi ích cho các DN trong nước cũng như nước ngoài đầu tư trong lĩnh vực sản xuất bao bì trong những năm tới.

Hiện tại, có khá nhiều DN đang tham gia vào thị trường bao bì với các chủng loại sản phẩm khác nhau như giấy, nhựa, màng kim loại, chai nhựa PET... Phân khúc thị trường cũng có sự phân chia rõ rệt giữa các DN phục vụ cho các đối tượng khách hàng nhỏ lẻ và các DN bao bì có thương hiệu chiếm lĩnh hầu hết nhóm các khách hàng lớn. Chẳng hạn, nhóm chai nhựa PET với những thương hiệu lớn như Ngọc Nghĩa, Bảo Vân; Nhựa Tân Tiến, Nhựa Rạng Đông chiếm lĩnh thị phần bao bì nhựa thân thiện với môi trường được dùng trong đóng gói sản phẩm; còn nhóm bao bì giấy cho thị trường sữa, thị phần tập trung vào Tetra Pak (Thụy Điển), Combibloc (Đức)... vì yêu cầu công nghệ cao.

Nhiều nhà đầu tư nước ngoài đã nhận ra tiềm năng và cơ hội trong lĩnh vực này đang tính đến khả năng đầu tư hoặc hợp tác với các công ty của Việt Nam. Số lượng các DN đầu tư gia nhập vào ngành bao bì đã tăng đáng kể trong vài năm gần đây khiến áp lực cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên quyết liệt.

Tuy nhiên, một trong những thách thức mà ngành công nghiệp bao bì trong nước phải đối mặt là công nghệ chưa cao khiến cho các DN chưa thực sự tham gia vào chuỗi giá trị và tạo ra lợi nhuận bền vững. Giải pháp hàng đầu được các chuyên gia đưa ra chính là sự thay đổi và áp dụng công nghệ mới trong sản xuất, áp dụng các vật liệu mới, đầu tư dây chuyền sản xuất tiên tiến nhằm tăng tính hiệu quả và đảm bảo chất lượng sản phẩm.

3.1.2. Định hướng phát triển của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277 Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025

Trong dài hạn, định hướng phát triển của Công ty Bao bì 277 đến năm 2020, tầm nhìn 2025 là từng bước đổi mới, hoàn thiện cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý,

nâng cao tính tự chủ, mở rộng quy mô sản xuất, đổi mới công nghệ, đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng tiến tới trở thành một công ty sản xuất bao bì có quy mô lớn, đủ năng lực cạnh tranh với các công ty dẫn đầu thị trường hiện nay.

Giai đoạn đến năm 2020, Công ty Bao bì 277 xác định một số mục tiêu cơ bản như sau:

- **Mục tiêu lợi nhuận:** Thực hiện cải tiến hệ thống tổ chức, quản lý, đổi mới công nghệ, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, gia tăng lợi nhuận, đảm bảo doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng ổn định ở mức bình quân 8% đến 10%/năm.

- **Mục tiêu thị trường:** Giữ vững thị trường Hà Nội, tiếp cận và PTTT tại các tỉnh, thành phố khác, mở rộng đối tượng khách hàng, đặc biệt chú trọng thị trường xuất khẩu. Tăng cường nghiên cứu sản xuất và cung cấp cho thị trường túi nilon thân thiện môi trường nhằm đa dạng hóa sản phẩm, chủ động thích ứng với xu hướng phát triển của thị trường.

- **Mục tiêu định vị thương hiệu:** Xây dựng bộ phận Marketing năng động, đủ năng lực để triển khai các nội dung chiến lược, từng bước khắc sâu trong tâm trí khách hàng, đối tác và xã hội để khi nói tới bao bì, mọi người nghĩ ngay tới Công ty Bao bì 277.

- **Mục tiêu quản lý:** Đảm bảo ổn định và nâng cao đời sống, thu nhập cho CBCNV trong Công ty. Mức thu nhập bình quân được đề ra là 8 đến 9 triệu đồng/lao động/ tháng. Thực hiện đầy đủ các chế độ chính sách của Đảng và Nhà nước, dự kiến số nộp Ngân sách Nhà nước sẽ tăng 7%/năm, lên mức 12,5 tỷ đồng vào năm 2020.

Để đạt những mục tiêu trên, Công ty cần phải có những chương trình hành động cụ thể trong giai đoạn này gồm:

+ Cần tạo ra sự khác biệt về chất lượng sản phẩm: Sản phẩm phải được hoàn thiện ở mức độ cao nhất về chất lượng, vượt trên cả sự mong đợi của khách hàng. Tỷ lệ sai, hỏng, lỗi phải được khống chế và giảm thiểu ít nhất. Sản phẩm phải bảo đảm đúng yêu cầu của khách hàng từ chất liệu, màu sắc, chi tiết thiết kế mẫu mã, kiểu dáng và phải tạo được “cảm giác” tin cậy khi khách hàng tiếp xúc.

+ Phân tích phần đóng góp của mỗi mặt hàng vào tổng doanh số và lợi nhuận nhằm làm cơ sở để mở rộng hay thu hẹp, phát triển mới hay loại bỏ một loại hàng hoá nào đó.

+ Nâng cấp, cải tạo mạng lưới bán hàng đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty đang tiếp tục chấn chỉnh hoạt động đầu tư vào việc nhập khẩu

những máy tính mới, những linh kiện điện tử chuyên dụng, đặc biệt là các sản phẩm giúp Công ty có thể hỗ trợ khách hàng tốt hơn.

+ Tăng cường trình độ của cán bộ, nhân viên. Đây là một nguyên nhân chủ quan làm hạn chế hiệu quả hoạt động kinh doanh của Công ty.

+ Xây dựng vững chắc niềm tin với khách hàng thông qua tư vấn sản phẩm chuyên nghiệp, hỗ trợ thiết kế miễn phí, đưa các dịch vụ đóng gói, giao nhận tại nơi yêu cầu và chú trọng công tác sau bán hàng. Khi trên thị trường có nhiều nhà cung cấp như hiện nay thì chăm sóc khách hàng hay dịch vụ sau bán hàng là yếu tố rất quan trọng nhằm đảm bảo hiệu quả của chiến lược PTTT đang triển khai.

+ Thực hành tiết kiệm, giảm thiểu chi phí bán hàng, phát huy nội lực tạo ra sức mạnh tổng thể của Công ty.

+ Hợp tác với đối tác quảng cáo để có kế hoạch hợp lý nhất trong việc xúc tiến khuếch trương.

3.1.3. Quan điểm hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên bao bì 277 Hà Nội

Hiện nay, cạnh tranh trong ngành bao bì đang hết sức khốc liệt với sự tham gia của nhiều công ty ở các cấp độ quy mô. Đặc biệt là các DN nước ngoài với nguồn lực tài chính mạnh mẽ, công nghệ sản xuất hiện đại, hệ thống quản lý chuyên nghiệp,... thực sự chiếm ưu thế vượt trội nếu cạnh tranh dựa trên chi phí. Ngay cả đối với các DN, cơ sở nhỏ lẻ sử dụng nguyên liệu không đạt chuẩn, thậm chí nguyên liệu nhập lậu thì khi cạnh tranh về giá, tức là dựa trên chi phí, chưa đảm bảo ưu thế sẽ thuộc về Công ty Bao bì 277.

Các quan điểm trong chiến lược PTTT của Công ty TNHH Bao bì 277 Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025 như sau:

Thứ nhất: Chiến lược PTTT đảm bảo thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển của Công ty.

Thứ hai: Chiến lược PTTT phải thích ứng với động thái vận động, phát triển của môi trường kinh doanh, thị trường bao bì trong hội nhập quốc tế.

Thứ ba: Chiến lược PTTT đảm bảo phù hợp và phát huy tối đa nguồn lực của công ty.

Thứ tư: Chiến lược PTTT phải đảm bảo phát triển sản phẩm và vị thế DN trên thị trường

Thứ năm: Chiến lược PTTT phải đảm bảo mở rộng, phát triển bền vững thị trường và hoạt động kinh doanh trên cơ sở khai thác tối đa lợi thế của DN.

3.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN BAO BÌ 277 HÀ NỘI

3.2.1. Vận dụng phân tích TOWS động trong phân tích tình thế của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên bao bì 277 Hà Nội

Từ luận giải về các tình huống quá khứ, hiện tại và suy đoán tương lai trên, mô thức TOWS động dựa trên tình hình hoạt động của Công ty Bao bì 277 như sau:

| | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TOWS | Điểm mạnh (S) S ₁ : Tham gia thị trường từ rất sớm, đã tạo dựng được thương hiệu. S ₂ : Sản phẩm đạt chất lượng tốt, mẫu mã đẹp, đa dạng. S ₃ : Mối quan hệ sâu sắc với các cơ quan quản lý Nhà nước. | Điểm yếu (W) W ₁ : Quy mô nhỏ. Nguồn lực tài chính hạn chế. W ₂ : Sản phẩm chưa đa dạng. W ₃ : Tổ chức bộ máy quản lý chưa hiệu quả. W ₄ : Thương hiệu chưa đủ mạnh. |
| Cơ hội (O) O ₁ : Tiêu dùng tăng, nhu cầu sử dụng ngành bán lẻ tăng. O ₂ : xu hướng sản phẩm thân thiện môi trường đang định hình. | CL thâm nhập thị trường | CL phát triển hội nhập |
| Nguy cơ (T) T ₁ : Cạnh tranh càng thẳng T ₂ : Gia tăng số lượng doanh nghiệp T ₃ : Yêu cầu bảo vệ môi trường | CL khác biệt hóa CL thương hiệu | CL cải tiến cơ sở hạ tầng, công nghệ kỹ thuật |

(Nguồn: Công ty TNHH Bao bì 277 Hà Nội)

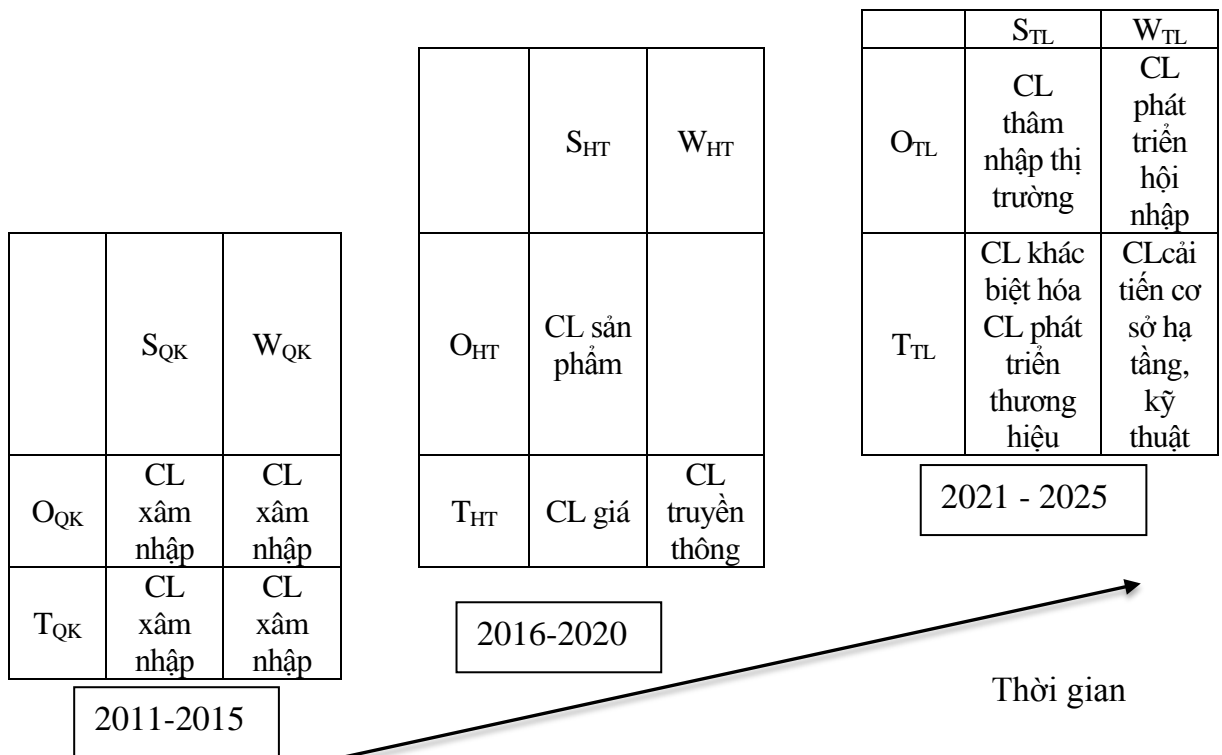
Vận dụng nguyên lý phân tích O/T, tác giả xác định được các cơ hội chủ yếu của Công ty giai đoạn 2016-2020 gồm: Tiêu dùng tăng dẫn đến nhu cầu sử dụng trong ngành bán lẻ tăng; xu hướng sản phẩm thân thiện môi trường đang định hình; và các nguy cơ chủ yếu gồm cường độ cạnh tranh cao, số lượng doanh nghiệp tham gia ngày càng nhiều và yêu cầu bảo vệ môi trường của xã hội ngày càng lớn.

Vận dụng nguyên lý phân tích S/N, tác giả xác định các điểm mạnh chủ yếu của Công ty gồm: Tham gia thị trường từ rất sớm, đã tạo dựng được thương hiệu và

chỗ đứng trên thị trường; Sản phẩm của Công ty được đánh giá cao về chất lượng, mẫu mã; Công ty có mối quan hệ sâu sắc với các cơ quan quản lý Nhà nước. Các điểm yếu của Công ty chủ yếu gồm: Quy mô chưa lớn, nguồn lực tài chính còn hạn chế; Sản phẩm của Công ty còn thiếu tính đa dạng, thương hiệu chưa đủ mạnh; Tổ chức bộ máy quản lý chưa hiệu quả.

3.2.2. Hoàn thiện mục tiêu chiến lược phát triển thị trường của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Một thành viên Bao bì 277

Vận dụng những nguyên lý phân tích TOWS động, tác giả xác định các chiến lược thị trường chủ yếu của Công ty Bao bì 277 như sau (xem hình 3.1):



Hình 3.1. Chiến lược thị trường từ phân tích TOWS

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Qua hình 3.1 cho phép tác giả xác định các mục tiêu của chiến lược phát triển thị trường của Công ty Bao bì 277 là:

- Tiếp tục giữ vững và phát triển các hoạt động kinh doanh một cách toàn diện, nòng cốt là tăng doanh số bán và mở rộng thị trường. Nghiên cứu nhu cầu mới của khách hàng, nghiên cứu các thị trường mới. Nâng cao chất lượng mẫu mã hình ảnh các dòng sản phẩm bao bì mà Công ty đang cung ứng.

- Định hướng phát triển trong những năm tới của Công ty với nhiệm vụ chiến lược là xây dựng Công ty trở thành một trong những doanh nghiệp đứng đầu về cung cấp sản phẩm bao bì với thiết kế đẹp, chất lượng tốt, dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp đảm bảo tăng doanh số mỗi năm từ 20% trở lên, lợi nhuận tăng 25% trở lên.

- Công ty sẽ tập trung *manh mẽ và thâm nhập rộng hơn* thị trường Hà Nội và khu vực lân cận, mở rộng đối tượng khách hàng phục vụ đến các tỉnh miền Trung. Phấn đấu đến năm 2020 tăng thị phần thêm 5% thông qua các hoạt động Marketing thu hút thêm khách hàng, tạo vị thế của Công ty trên thị trường.

- Luôn coi trọng yêu cầu và thoả mãn khách hàng nhằm cung cấp các sản phẩm bao bì và dịch vụ tốt nhất. Phát huy mọi nguồn lực của các cá nhân và tập thể trong toàn Công ty.

Về phân khúc và lựa chọn khách hàng mục tiêu, tác giả đề xuất phân khúc khách hàng như sau:

Phân khúc A: gồm các KH trong các ngành công nghiệp rượu, bia, nước giải khát, bánh kẹo

Phân khúc B: gồm các KH trong ngành dược phẩm, hóa mỹ phẩm, nông dược

Phân khúc C: gồm các KH trong ngành giày, chế biến thủy hải sản

Phân khúc D: gồm các KH trong ngành công nghiệp điện tử, viễn thông.

Các đặc trưng của mỗi phân khúc KH này được thể hiện ở bảng 3.1

Bảng 3.1. Các đặc trưng của các phân khúc khách hàng

| Các đặc trưng chủ yếu | Phân khúc | Phân khúc | Phân khúc | Phân khúc |
|------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | A | B | C | D |
| Quy mô của phân khúc | Rất lớn | Lớn | Lớn | Nhỏ |
| Mức tăng trưởng dự kiến | Cao | Trung bình | Cao | Trung bình |
| Mức độ quan tâm về giá | Trung bình | Thấp | Cao | Cao |
| Áp lực cạnh tranh trong cung cấp cho phân khúc | Rất cao | Cao | Cao | Trung bình |
| Độ ổn định của đơn hàng | Trung bình | Cao | Cao | Trung bình |
| Đòi hỏi chất lượng dịch vụ | Rất cao | Cao | Trung bình | Trung bình |
| Đòi hỏi giao hàng | Rất cao | Trung bình | Cao | Trung bình |

Để đánh giá và lựa chọn thị trường mục tiêu, có thể thấy:

Phân khúc A: rất quan trọng, mang lại nhiều doanh số. Tuy nhiên để chiến thắng trong cạnh tranh rất gay gắt thì Công ty TNHH Bao bì 277 cần cải thiện nhiều trong cả chất lượng sản phẩm và phong cách phục vụ.

Phân khúc B: có thể thấy đây là phân khúc mà Công ty Bao Bì 277 có lợi thế cạnh tranh cao nhất, và đáp ứng được nhiều yêu cầu nhất: vì bản thân sản phẩm của Công ty đã được chú trọng chất lượng, vấn đề thời gian giao hàng cũng được quan tâm đúng mức, tuy chưa đáp ứng 100% của phân khúc A, nhưng hoàn toàn chinh phục được yêu cầu của phân khúc B

Phân khúc C: chiếm tỷ trọng tương đối cao trong doanh số, đơn hàng ổn định mức độ cao. Tuy nhiên trong thời gian tới, định hướng của nhóm KH này là gia tăng xuất khẩu, nên Công ty cũng cần chú trọng hơn chất lượng sản phẩm cho nhóm KH này.

Phân khúc D: Quy mô tương đối nhỏ, tính hấp dẫn thấp, chỉ nên quan tâm khi có mối quan hệ DN và khách hàng tốt.

Từ việc phân định khách hàng như trên, Công ty Bao bì 277 sẽ chọn được đối tượng KH mục tiêu, từ đó có những điều chỉnh trong các chiến lược sao cho phù hợp, phục vụ tốt nhất phân khúc mà Công ty nhắm đến.

3.2.3. Hoàn thiện các công cụ chiến lược phát triển thị trường

3.2.3.1. Phát triển cơ cấu và nâng cao chất lượng sản phẩm hiện tại, phát triển sản phẩm cải tiến

Vai trò của bao bì ngày càng trở nên quan trọng hơn trong việc xây dựng một thương hiệu mạnh. Bao bì không chỉ có tác dụng bảo vệ, mô tả và giới thiệu sản phẩm mà còn chứa đựng rất nhiều yếu tố tác động đến khách hàng về việc quyết định lựa chọn mua hàng. Tuy nhiên, bao bì hiện nay không chỉ đơn thuần là vật chứa đựng, mà còn hơn thế, thể hiện nhiều giá trị của DN. Do vậy, bao bì cần phải được thiết kế tạo nên sự hấp dẫn, nổi bật của sản phẩm bên trong, phân biệt dễ dàng sản phẩm của nhà sản xuất này với nhà sản xuất khác... Bao bì phải đẹp và hấp dẫn Màu sắc, hình ảnh, thông tin phải đáp ứng yêu cầu của nhà sản xuất sản phẩm; Màu phải bền với thời gian, ánh sáng phải giống nhau giữa các đợt in khác nhau.

Tại Công ty TNHH Bao Bì 277, các vấn đề về sản phẩm đã được quan tâm: chất lượng sản phẩm khá tốt, có thương hiệu... Tuy nhiên với chất lượng sản phẩm

này sẽ chưa thể đáp ứng được nhu cầu thay đổi hơn của các DN trong tập khách hàng mục tiêu. Do vậy Công ty cần phải quan tâm đến các vấn đề về tiên đoán, kiểm tra khắc phục sự cố chất lượng để sản phẩm bao bì được hoàn thiện hơn như:

- Bao bì phải được thiết kế làm sao để bảo vệ được sản phẩm bên trong một cách an toàn nhất.

- Sản xuất những sản phẩm với chất lượng cao và tuyệt đối an toàn cho người sử dụng.

- Bao bì phù hợp với điều kiện sản phẩm như: bao bì dành cho thức ăn phải để được trong tủ lạnh vừa vặn không tốn không gian

Công ty Bao bì 277 cần triển khai các biện pháp nâng cao chất lượng sản phẩm như sau:

- Nâng cấp, cải tiến các dây chuyền, thiết bị hiện tại. Tiến hành thanh lý các máy móc đã hết niên hạn sử dụng, các máy có tỷ lệ sản phẩm lỗi hỏng nhiều, vượt định mức nguyên nhiên liệu cho phép, vận hành không đảm bảo an toàn lao động.

- Đầu tư công nghệ mới, mở rộng hoặc nâng cấp dây chuyền sản xuất nhằm đáp ứng tối đa yêu cầu của khách hàng về cả sản lượng lẫn các sản phẩm mới.

- Thường xuyên dọn dẹp phân xưởng nhằm hạn chế bụi bặm bám trên bề mặt giấy, máy móc và các công cụ khác ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Sản phẩm sau khi sản xuất phải được bao gói kỹ càng, ngăn nắp để lưu kho hoặc giao cho khách hàng.

- Đào tạo tay nghề cho công nhân, thợ kỹ thuật. Chuẩn hóa và rà soát định kỳ các quy trình sản xuất. Tăng cường công tác giám sát chất lượng.

- Thường xuyên cập nhật xu hướng của thị trường trong và ngoài nước đối với sản phẩm bao bì màng phức hợp để tư vấn, thiết kế cho khách hàng.

Công ty cần chú ý đến các tiêu chuẩn chất lượng của bao bì như độ cứng, độ nén vòng, độ chịu xé, độ bền cơ học... Áp dụng hệ thống các tiêu chuẩn là việc rất quan trọng trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm và đảm bảo tiết kiệm chi phí trong quá trình sản xuất. Hiện tại công ty Bao Bì 277 đang xây dựng hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 :2000. Theo các nhà chuyên gia, tương lai khuynh hướng sử dụng bao bì phải mỏng, nhẹ, an toàn hơn cho môi trường, năng suất đóng

gói cao, in ấn đẹp hơn do vậy công ty cần có những chiến lược định hướng phát triển công nghệ cho phù hợp với ngành kinh doanh và quy mô kinh doanh. Công ty cần nâng cao công tác quản lý để thực hiện được mục tiêu này.

3.2.3.2. Giải pháp về giá

Giá là một trong những yếu tố quan trọng, đi đôi với chất lượng dịch vụ, nhưng đôi khi giá lại là nhân tố quan trọng hơn so với chất lượng. Nhất là ở thị trường ngoài địa bàn Hà Nội, giá dịch vụ của Công ty bị đánh giá là khá cao. Điều đó sẽ gây bất lợi cho Công ty khi thâm nhập một thị trường mới.

Để tăng năng lực cạnh tranh, tạo điểm tiếp cận thị trường tốt, Công ty Bao bì 277 có thể xem xét một số đề xuất như sau:

- **Lựa chọn phương pháp định giá phù hợp:**

+ Với thị trường mục tiêu là các khách hàng lớn, giá bao bì đã được tính vào giá sản phẩm bán ra nên hệ số co giãn thấp thì bên cạnh việc bảo đảm chất lượng sản phẩm, Công ty Bao bì 277 cần tập trung vào các dịch vụ gia tăng đi kèm, lượng hóa các giá trị từ phong cách làm việc chuyên nghiệp, qua giám sát chất lượng nghiêm ngặt, đến phục vụ, hỗ trợ mà sản phẩm đem lại để tư vấn, thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của mình.

+ Với các thị trường còn lại, Công ty Bao bì 277 cần đưa ra các gói sản phẩm được tính giá trọn gói, kết hợp điều chỉnh giá lấy yếu tố sản lượng làm trọng. Giá sản phẩm của thị trường này không được thấp hơn giá sản phẩm cùng loại trên thị trường mục tiêu và không giảm giá trực tiếp trên sản phẩm, chỉ thực hiện điều chỉnh giá khi có thay đổi về sản lượng.

Đặc biệt với thị trường bên ngoài địa bàn Hà Nội, nhạy cảm về giá, thì cắt giảm giá là điều mà Công ty nên cân nhắc. Công ty Bao Bì 277 có thể giảm giá thành thông qua tiết kiệm các chi phí trong quá trình sản xuất và kinh doanh. Việc cắt giảm chi phí trong sản xuất kinh doanh là một xu hướng tất yếu mà tất cả các DN đều phải thực hiện để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Hiện nay, hầu hết các loại nguyên vật liệu đều tăng giá ảnh hưởng trực tiếp đến giá thành sản phẩm do vậy công ty cần phải có bộ phận quản lý về nguồn nguyên vật liệu, xây dựng kế hoạch sản xuất và mở rộng thị trường nguồn nguyên vật liệu.

Để đảm bảo thực hiện giá bán sản phẩm Công ty TNHH Bao Bì 277 cần chú ý một số vấn đề sau:

+ Với thiết bị và công nghệ sản xuất: Năng suất máy móc chạy ra sản lượng đều đúng như khả năng của nó chính là yếu tố quyết định giúp cho giá thành sản phẩm tốt hơn vì giảm thiểu hàng hư, hao hụt ít hơn, hàng chỉ sản xuất một lần là đủ số lượng. Giải pháp trước tiên, công ty phải có kế hoạch sửa chữa triệt để cho các máy móc, cần thay thế linh phụ kiện thường xuyên mau hỏng, đồng thời có một kế hoạch đầu tư nâng cấp, mua mới máy móc, dây chuyền, chấp nhận chi phí đầu tư và khấu hao, bù lại sẽ không chế những chi phí phát sinh mỗi ngày khó kiểm soát.

+ Với nguyên, nhiên, vật liệu đầu vào: Nguyên vật liệu đầu vào là một trong những nhân tố hết sức quan trọng đối với sản xuất ở gần như tất cả các ngành. Đặc biệt, đối với ngành sản xuất bao bì thì chi phí nguyên vật liệu đầu vào chiếm đến 70% giá thành phẩm. Chính vì vậy, một mặt, Công ty phải duy trì tốt mối quan hệ với các nhà cung cấp hiện nay để đảm bảo quá trình sản xuất được liên tục. Mặt khác, Công ty cũng cần tìm kiếm thêm các nguồn cung cấp nguyên liệu, tránh bị động trước các thay đổi về giá và nhà cung cấp.

+ Với các chi phí không hợp lý: Hiện nay công ty sử dụng phương pháp định giá theo chi phí. Vì vậy chi phí là yếu tố chính quyết định đến giá thành của sản phẩm. Chi phí không hợp lý có thể phát sinh trong bất cứ hoạt động nào và tại bất kỳ bộ phận chức năng nào của Công ty. Do đó, Công ty cần phải tăng cường giám sát, kiểm soát quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, giảm thiểu chi phí, tiết kiệm tối đa để đưa ra mức giá hợp lý, nâng cao khả năng cạnh tranh cho sản phẩm.

Phương thức thanh toán:

Phương thức thanh toán có vai trò giúp cho quá trình mua bán tiến hành nhanh hơn, tiết kiệm thời gian và đảm bảo an toàn cho khách hàng. Do vậy thực hiện phương thức thanh toán hiện đại, hiệu quả sẽ giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Hiện nay, phương thức thanh toán qua ngân hàng được áp dụng rộng rãi cho cả thanh toán trong nước và quốc tế. Phương thức này đảm bảo an toàn cho cả người bán và người mua.

Phương thức giao hàng và giao tiền trực tiếp cũng được thực hiện nhưng Công ty Bao Bì 277 chỉ nên sử dụng với khách hàng mới, khối lượng hàng hóa nhỏ. Ngoài ra, khách hàng cũng có thể trả chậm hoặc nợ trong thời gian nhất định nếu đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của Công ty đưa ra. Với những khách hàng mua với số lượng lớn thì Công ty có thể giảm giá thương mại hoặc giảm giá thanh toán.

3.2.3.3. Giải pháp về kênh phân phối

Phân phối cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc đưa sản phẩm của công ty đến gần hơn với khách hàng. Tuy nhiên với những đặc trưng của ngành và đặc điểm của công ty hiện nay, công ty vẫn trực tiếp đưa sản phẩm đến khách hàng mà không thông qua kênh trung gian nào, điều này giúp giảm thiểu chi cho công ty.

Thực hiện chiến lược phát triển thị trường mở rộng ra thị trường quốc tế thì Công ty cần phát triển các chi nhánh, văn phòng đại diện. Một mặt mở rộng mạng lưới phân phối, mặt khác giúp đội ngũ Sales & Marketing tiếp cận thông tin thị trường tại những khách hàng tiềm năng của công ty nhanh và chính xác.

Để phát triển thị trường sản phẩm, Công ty Bao bì 277 cần tiến hành một số biện pháp như:

- Công ty Bao bì 277 cần phát triển mạng phân phối, xác định vị trí đặt các đại lý giới thiệu sản phẩm tại các điểm tiếp cận thị trường mới như: gần khu công nghiệp tập trung nhiều DN ngành chế biến lương thực, thực phẩm, hóa mỹ phẩm, may mặc... hay tại các khu phố có hoạt động mua bán lớn, tập trung đông dân cư. Các đại lý phải được chuẩn hóa về thiết kế, trưng bày sản phẩm, giá niêm yết tham khảo, nhân viên đại lý phải được đào tạo bài bản về Marketing, bán hàng, thiết kế mẫu, công nghệ và vật liệu sản xuất để tư vấn cho khách hàng.

- Tiếp cận, chào bán các sản phẩm bao bì cải tiến với các DN sản xuất kinh doanh là khách hàng mục tiêu của Công ty trên thị trường các tỉnh phía Bắc và các tỉnh Miền Trung.

- Xây dựng và thực hiện cơ chế với các trung gian môi giới để mở rộng hơn nữa các tập khách hàng. Đồng thời tăng cường liên kết với các công ty sản xuất sản phẩm phụ trợ trong chuỗi giá trị của sản phẩm trên thị trường mục tiêu để tiếp cận các khách hàng.

Bên cạnh đó, để duy trì và phát triển hơn nữa các mối quan hệ với khách hàng, Công ty Bao bì 277 có thể thực hiện một số biện pháp sau:

- Xây dựng cơ sở dữ liệu hoàn chỉnh về khách hàng bao gồm chi tiết các thông tin liên quan đến thông tin cá nhân, thông tin công ty, sản lượng mua, chủng loại sản phẩm, tổng giá trị hàng trong một kỳ, tần suất giao dịch, đặc điểm của các giao dịch, các đối tác của khách hàng là công ty nào, lĩnh vực, quy mô,...

- Căn cứ trên cơ sở dữ liệu đã có, lập kế hoạch quản lý quan hệ khách hàng và kế hoạch giao tiếp với khách hàng. Kế hoạch quản lý có thể liệt kê các khách hàng chủ chốt, xác định vai trò, ảnh hưởng của họ đối với Công ty, và sách lược mà Công ty Bao bì 277 dành cho họ. Kế hoạch giao tiếp với các đối tác xác định những thông tin cần trao đổi, mức độ tiếp xúc, cách truyền đạt thông tin.

- Tổ chức tiếp xúc với các khách hàng một cách hệ thống và có kế hoạch. Các DN có thể lên lịch làm việc định kỳ với khách hàng để thu thập ý kiến đánh giá, nhu cầu của họ.

- Thực hiện phân công và ủy quyền trong quản lý quan hệ khách hàng cho các cấp quản lý nhằm giảm bớt gánh nặng cho lãnh đạo cấp cao. Đồng thời, chuyên biệt hóa công tác quản lý khách hàng giúp các nhân viên theo dõi sát sao, duy trì quan hệ sâu hơn với khách hàng.

- Quan hệ khách hàng vừa giúp Công ty có thể có được những ý kiến đóng góp từ công chúng để phát triển sản phẩm dịch vụ, vừa là công cụ để duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng mục tiêu.

3.2.3.4. Giải pháp truyền thông và xúc tiến hỗn hợp

Công ty Bao bì 277 cần quan tâm đầu tư hơn cho xúc tiến thương mại thông qua các hoạt động: Gia tăng các hoạt động truyền thông, Marketing tới trực tiếp khách hàng mục tiêu; Tích cực tham gia các hội chợ giới thiệu sản phẩm, hội chợ công nghệ ngành bao bì và các ngành hàng của thị trường mục tiêu. Bên cạnh đó, Công ty Bao bì 277 phải đẩy mạnh quảng bá thương mại điện tử, quản trị website sát sao, thường xuyên cập nhật thông tin, viết bài phân tích đánh giá và định hướng khách hàng, tạo mối liên hệ giữa ngành nghề, sản phẩm với các sự kiện xã hội để tăng cường độ hiện diện thương hiệu trên các phương tiện truyền thông.

Hiện tại công ty đang thực hiện chiết khấu phần trăm đối với khách hàng thường xuyên và khách hàng mua với số lượng lớn. Tuy nhiên để thực hiện mục tiêu của công ty trong những năm tới thì công ty nên có chính sách giảm giá đối với khách hàng mới đặt hàng lần đầu để thu hút thêm khách hàng. Công ty có thể thực hiện việc hỗ trợ khách hàng mới bằng cách in thử miễn phí các sản phẩm theo đơn đặt hàng.

Về các phương thức Marketing, Các công cụ gửi thư chào hàng, chào hàng qua điện thoại, qua mạng Internet của Công ty vẫn còn hạn chế, chưa đem lại hiệu quả, thể hiện ở số lượng các đơn đặt hàng ở công ty qua các công cụ này còn ít. Trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới và tham gia vào các tổ chức thương mại khu vực và thế giới, marketing trực tiếp ngày càng đóng vai trò quan trọng giúp công ty tiếp cận với khách hàng nhanh nhất và tiết kiệm thời gian cho khách hàng. Do vậy công ty cần xây dựng các công cụ marketing trực tiếp, hợp lý và hiệu quả. Nâng cao hiệu quả hoạt động marketing trực tiếp trên internet, mở rộng và hướng ra thị trường nước ngoài.

Về quy trình bán hàng, đề xuất quy trình bán hàng của Công ty Bao bf 277 để có sự đồng nhất trong lực lượng bán hàng trực tiếp như sau:

- + Thăm dò và đánh giá nhằm xác định các khách hàng tiềm năng
- + Tiền tiếp xúc: nhằm tìm hiểu thông tin về khách hàng.
- + Tiếp xúc: nhằm tạo mối liên hệ tốt đẹp ban đầu
- + Giới thiệu và chứng minh: nhằm trình bày sản phẩm với người mua. Việc trình bày này phải theo mô hình AIDA (attention: gây sự chú ý; interest: tạo sự hứng thú; desire: khuyến khích sự ham muốn; action: nhận được hành động).

- + Xử lý những từ chối: khách hàng thường đưa ra những ý kiến phản bác trong khi nhân viên bán hàng giới thiệu và chứng minh sản phẩm hoặc yêu cầu làm đơn đặt hàng. Nhân viên bán hàng cần sử dụng các thủ pháp tích cực để khách hàng bày tỏ hết những ý kiến phản bác của mình. Nhân viên bán hàng cần coi đây là cơ hội để cung cấp thông tin cho khách hàng và biến những ý kiến phản bác thành lý do mua hàng.

+ Kết thúc.

+ Theo dõi: nhằm kiểm tra sự hài lòng của khách hàng và khả năng mua lặp lại của họ. Làm tốt bước này sẽ tạo được sự tin tưởng với khách hàng.

Công ty có thể quy hoạch lực lượng bán theo khu vực địa lý hoặc theo ngành hàng. Quy hoạch theo khu vực địa lý sẽ tiết kiệm được chi phí đi lại và có lợi thế là nhân viên am hiểu khu vực thị trường, còn quy hoạch theo ngành hàng có lợi thế là nhân viên bán hàng có sự hiểu biết rõ về ngành hàng, các yêu cầu của ngành hàng đó.

Bên cạnh đó, Công ty Bao bì 277 cũng cần xây dựng xây dựng bộ phận chăm sóc khách hàng, lập quy trình xử lý các vướng mắc phát sinh của khách hàng.

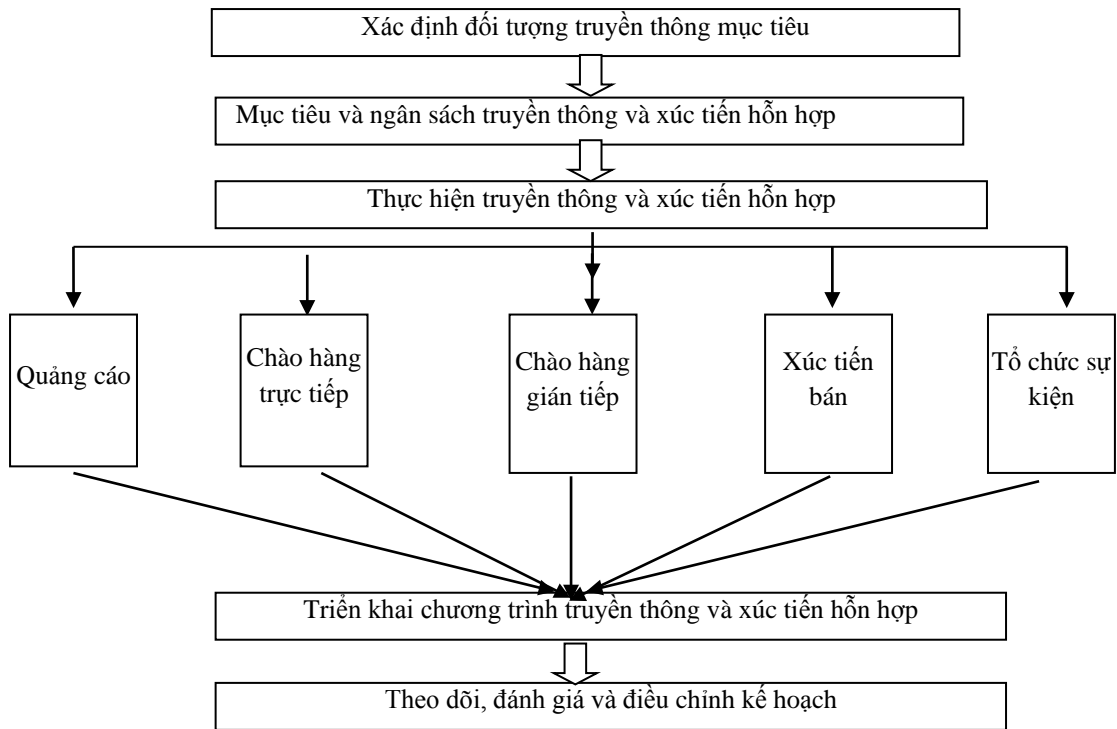
Thương hiệu hiện nay đang được các DN quan tâm, đầu tư xây dựng, không chỉ ở các DN lớn mà ngay cả với các DN vừa và nhỏ. Người ta nói đến thương hiệu như là một yếu tố sống còn đối với DN, đặc biệt trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực ngày càng sâu rộng.

Trong những năm gần đây, Ban lãnh đạo Công ty Bao bì 277 đã nhận định được vai trò, tầm quan trọng của thương hiệu khi cạnh tranh trên thị trường. Chính vì vậy, một trong những mục tiêu chiến lược trong thời gian tới là phải phát triển thương hiệu Công ty Bao bì 277 rộng hơn, phổ biến hơn và khắc sâu hơn trong tâm trí của khách hàng. Để thương hiệu Công ty Bao bì 277 trở thành một thương hiệu mạnh, dễ nhận biết và có vị trí trong tâm trí khách hàng thì Công ty Bao bì 277 cần phải thực hiện một số giải pháp truyền thông thương hiệu sau:

+ Quảng cáo: Tăng cường quảng cáo qua Internet như email, đường link, website của công ty, của các đối tác, của các hiệp hội ngành và một số mạng xã hội như facebook, zing... sẽ giúp khách hàng nhận biết được thương hiệu và làm nó trở nên quen thuộc hơn.

+ Tổ chức sự kiện và tài trợ: Công ty Bao bì 277 nên phát huy công tác PR qua các chương trình sự kiện xã hội và tài trợ một số chương trình của các đối tác, của hiệp hội ngành.

Tác giả đề xuất quy trình truyền thông và xúc tiến hỗn hợp cho Công ty bao bì 277 Hà Nội như sau:



Sơ đồ 3.1: Đề xuất quy trình truyền thông và xúc tiến hỗn hợp

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3.2.4. Phát triển các nguồn lực chiến lược phát triển thị trường

3.2.4.1. Phát triển cơ sở vật chất, kỹ thuật và công nghệ

Với cơ sở hạ tầng và trang thiết bị hiện có thì Công ty Bao bì 277 chỉ có thể đảm bảo đáp ứng cho các mục tiêu ngắn hạn. Về trung và dài hạn, nâng cấp cơ sở hạ tầng, dây chuyền thiết bị, nâng cao tay nghề cho công nhân là yêu cầu cấp bách và thường xuyên được đặt ra với Công ty Bao bì 277.

Công ty cần cần nhắc những vấn đề sau:

- Đầu tư cải tiến máy móc thiết bị hiện có, đặc biệt là thiết bị cho công đoạn sau khi in, để có thể đáp ứng được nhu cầu khách hàng
- Đầu tư thêm máy in, nhằm đa dạng hóa sản phẩm và phục vụ cho nhu cầu thay đổi của khách hàng, đồng thời chủ động hoàn toàn trong sản xuất và giảm hao phí trong quá trình hoạt động.

Bên cạnh đó, việc đầu tư các dây chuyền công nghệ mới, sản phẩm mới phải được định hướng hiện đại hóa, tự động hóa quy mô lớn, từng bước loại bỏ thiết bị và công nghệ cũ để mở đường cho những đổi mới trong sản xuất. Công ty Bao bì 277 cần ứng dụng công nghệ thông tin mạnh mẽ hơn nữa trong công tác quản lý

giám sát chất lượng, đào tạo sâu về chuyên môn kiểm định sản phẩm, định hướng vào mảng bao bì thực phẩm đóng gói sẵn.

3.2.4.2. Phát triển nguồn nhân lực

Xác định yếu tố con người là hạt nhân của sự phát triển, là nguồn lực lớn nhất để tạo dựng năng lực cốt lõi cho DN. Trong những năm qua, Công ty Bao bì 277 đã làm tương đối tốt công tác nhân sự như thực hiện đào tạo nâng cao tay nghề cho công nhân, cán bộ kỹ thuật, cử cán bộ sang học hỏi công nghệ mới, sản phẩm mới tại một số nước tiên tiến... Tuy nhiên, để đạt được các mục tiêu chiến lược đã đề ra thì như hiện nay là chưa đủ, Công ty Bao bì 277 cần phải tập trung hơn nữa trong công tác nhân sự thông qua các giải pháp:

- Công ty Bao bì 277 cần hoàn thiện cơ cấu tổ chức, quản lý tại các cấp bậc, bộ phận, phòng ban trên quan điểm đề cao tính kỷ luật, trách nhiệm trong thực thi nhiệm vụ, chức năng nhiệm vụ không bị chồng chéo.

- Công ty Bao bì 277 phải xây dựng các tiêu chí đánh giá hiệu quả một cách chi tiết về kết quả từng bộ phận, cán bộ, công nhân viên người lao động trong công ty. Đồng thời phải đưa ra các hình thức thưởng phạt phân minh, đánh giá không dựa vào hình thức, cảm nhận để người lao động nâng cao tinh thần trách nhiệm, tự hoàn thiện bản thân, nỗ lực cố gắng vì mục đích chung.

- Đối với công tác tuyển dụng và đào tạo, Công ty Bao bì 277 cần có thêm các chế độ ưu đãi, thu hút nhân tài đến làm việc. Các tiêu chí tuyển dụng phải được xây dựng dựa trên yêu cầu của tính chất công việc, phù hợp với định hướng phát triển của Công ty. Công ty Bao bì 277 tiếp tục đẩy mạnh công tác đào tạo cho cán bộ, công nhân viên nhằm đáp ứng xu hướng phát triển của công nghệ, thị trường.

Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực có vai trò quan trọng trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty. Do vậy, công ty Bao Bì 277 phải xây dựng kế hoạch nguồn nhân lực và thực hiện quản lý nguồn nhân lực một cách khoa học nhất và hiệu quả nhất.

3.2.4.3. Phát triển ngân sách chiến lược

Ngân sách là điều kiện cơ bản để đảm bảo chiến lược được thực thi hiệu quả. Hiện nay, giải pháp ngân sách lớn nhất của Công ty Bao bì 277 là khi kế hoạch cổ phần hóa DN được các cấp phê duyệt Công ty Bao bì 277 sẽ có nhiều phương án để

huy động nguồn vốn đầu tư từ các nhà đầu tư. Đồng thời Công ty Bao bì 277 cũng tự chủ đối với nguồn vốn mình có. Bên cạnh đó, việc huy động vốn vay từ ngân hàng, tổ chức tài chính hoặc liên doanh liên kết với các công ty khác cũng cần được Công ty Bao bì 277 tính đến sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

Một trong những quyết định Marketing khó khăn nhất đặt ra cho Công ty là phải chi bao nhiêu cho chiến lược phát triển thị trường. Điều này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như năng lực tài chính của Công ty, tình hình thị trường về đối thủ cạnh tranh, về cung cầu, về thực trạng của sản phẩm... Tác giả đề xuất: Công ty cần kết hợp các phương pháp xác định ngân quỹ với nhau nhằm đưa ra được nguồn ngân quỹ phù hợp, đảm bảo hiệu quả về phát triển thị trường và cả về mặt chi phí. Đối với Công ty Bao bì 277 hiện nay, có thể phối kết hợp phương pháp căn cứ vào mục tiêu và nhiệm vụ tại thời điểm hiện tại và dựa trên năng lực tài chính của Công ty và có thể phối hợp với nghiên cứu ngân quỹ của đối thủ cạnh tranh để đưa ra nguồn ngân quỹ phát triển thị trường.

3.2.4.4. Phát triển hệ thống và công nghệ thông tin

Môi trường kinh doanh chịu tác động của nhiều yếu tố, mỗi thay đổi của các yếu tố này đều có thể gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của DN. Một DN hoạt động hiệu quả chịu ảnh hưởng rất lớn từ hiệu quả của việc sử dụng hệ thống thông tin thu thập được.

Nhằm tận dụng thời cơ và tránh những rủi ro, đe dọa, Công ty Bao bì 277 cần phải thường xuyên thu thập thông tin, đánh giá các hoạt động Marketing, phát triển thị trường để tìm ra những khuyết điểm, điều yếu của mình, những điểm không phù hợp để có thể có những thay đổi, những điều chỉnh hợp lý.

Công ty Bao bì 277 cần phải định hướng phát triển hệ thống thông tin nội bộ trong Công ty theo hướng sau:

- Lập kế hoạch và tạo các báo cáo thường xuyên đồng thời xây dựng một hệ thống báo cáo linh hoạt, khoa học.

Hiện nay, Công ty vẫn đang áp dụng hệ thống báo cáo nội bộ dựa trên những ghi chép sổ sách và báo cáo lưu chuyển định kỳ. Tuy nhiên, với sự phát triển của khoa học kỹ thuật như hiện nay, việc báo cáo dựa trên những ghi chép sổ sách dần được số hóa, công nghệ hóa. Bên cạnh đó, để đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường, Công ty cần xây dựng một hệ thống báo cáo đồng bộ nhằm kiểm soát cũng như tạo sự thống nhất trong các thông tin.

- Luôn thực hiện việc giám sát, kiểm soát các thông tin nhận được từ các đơn vị, từ nhân viên, đảm bảo sự chính xác và kịp thời của các thông tin nhận được.

- Huy động và huấn luyện đội ngũ bán hàng trực tiếp, đội ngũ chăm sóc khách hàng cũng như nghiên cứu thị trường. Đây là đội ngũ quan trọng hàng đầu trong việc cung cấp những thông tin có giá trị đối với quyết định phát triển thị trường.

Đội ngũ này cần phải được đào tạo các kỹ năng, kiến thức cần thiết để có thể phát hiện và cung cấp những thông tin về diễn biến thị trường, khách hàng theo những mẫu báo cáo chung của Công ty và phân loại những thông tin này.

3.2.5. Hoàn thiện việc kiểm soát, đánh giá chiến lược phát triển thị trường

Xuất phát từ sự cần thiết khách quan của việc kiểm soát và đánh giá trong quá trình thực thi một chiến lược. Không có chiến lược nào là hoàn hảo ngay từ khi xây dựng ban đầu, chính vì vậy công tác kiểm soát và đánh giá phải được tiến hành liên tục, đồng bộ từ các bộ phận chức năng đến tổng thể Công ty. Để đảm bảo chiến lược luôn đúng hướng và phù hợp với các thay đổi do môi trường tác động, Công ty Bao bì 277 cần phải hoàn thiện kiểm soát, đánh giá chiến lược theo các nội dung:

- Ban hành chế độ báo cáo chặt chẽ, bảo đảm thông tin trung thực, cập nhật kịp thời.

- Ban hành tiêu chuẩn đánh giá kết quả thực thi chiến lược cho từng bộ phận, từng phòng ban, chức năng dựa trên các chỉ tiêu đề ra khi xây dựng chiến lược như: mức độ thực hiện hoàn thành kế hoạch về doanh số, chi phí, lợi nhuận, tăng giảm thị phần, tăng giảm khu vực thị trường, nhóm khách hàng ...

Kết quả của quá trình kiểm soát, đánh giá là sự điều chỉnh chiến lược. Công ty Bao bì 277 cần thực hiện xử lý các sai sót, điều chỉnh các nội dung cho phù hợp với thực tiễn để đảm bảo đạt được các mục tiêu chiến lược đã xây dựng.

3.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VĨ MÔ

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ, các Bộ, Ban ngành Trung ương

* Hoàn thiện hành lang pháp lý, cải thiện môi trường kinh doanh cho các DN nói chung, DN sản xuất bao bì nói riêng:

Đối với các DN nói chung, hành lang pháp lý cần phải được sửa đổi, bổ sung, cập nhật liên tục trong các lĩnh vực như: Tài chính ngân hàng, đầu tư, xây dựng, chính sách thuế, hải quan, ... đảm bảo quản lý các hoạt động của DN được chặt chẽ, công bằng, minh bạch nhưng phải thông thoáng, nhanh chóng, an toàn.

Với các DN sản xuất bao bì nói riêng, hành lang pháp lý cần phải được hoàn thiện như ban hành bổ sung các tiêu chuẩn sản phẩm đối với bao bì của từng ngành như: dược phẩm, thực phẩm, lương thực,... Tiến hành kiểm tra, kiểm soát nguyên liệu đầu vào của ngành nhựa để đảm bảo công bằng giữa các DN, chất lượng sản phẩm và an toàn vệ sinh công nghiệp, an toàn vệ sinh thực phẩm. Một mặt, Chính phủ tăng cường tuyên truyền phổ biến để thay đổi nhận thức, hành vi tiêu dùng của người dân đối với các sản phẩm bao bì từ nguyên liệu nhựa, hướng sang các sản phẩm xanh, sản phẩm sinh học, thân thiện với môi trường. Mặt khác, Chính phủ cần đưa ra định hướng, lộ trình cụ thể trong việc thay đổi công nghệ của các DN sản xuất bao bì. Đưa ra các chính sách hỗ trợ DN như ưu đãi thuế nhập khẩu máy móc thiết bị, nguyên vật liệu ban đầu, thuế thu nhập DN cho thời gian đầu tư mới, thuế giá trị gia tăng đối với sản phẩm mới để các DN mạnh dạn tiến hành đổi mới công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh với các DN nước ngoài.

* Tăng cường xây dựng, kiểm tra, giám sát và có những điều chỉnh kịp thời quá trình thực hiện quy hoạch phát triển ngành nhựa đến năm 2020, tầm nhìn 2025.

Ngày 17/6/2011, Bộ Công thương đã ban hành quyết định số 2992/QĐ-BCT về việc phê duyệt quy hoạch ngành Nhựa Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025. Đây là cơ sở quan trọng để các DN ngành bao bì định hướng cho chiến lược phát triển của mình. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện quy hoạch, các định hướng của Chính phủ đã bộc lộ một số điểm hạn chế như: quy hoạch chưa tính đến nguồn cung nguyên vật liệu cho DN sản xuất dẫn đến thị trường bị động trước các thay đổi về giá; quy hoạch chưa đặt ra yêu cầu cụ thể đối với lộ trình thay đổi công nghệ dẫn tới các DN đầu tư theo chiều rộng, dàn trải và chủ yếu là các công nghệ cũ ... Để khắc phục các hạn chế còn tồn tại, Chính phủ cần điều chỉnh quy hoạch cho phù hợp với quy hoạch tổng thể chung của cả nền kinh tế. Quy hoạch phải hướng tới đầu tư theo chiều sâu thông qua cải tiến khoa học công nghệ, sử dụng nguyên liệu tái sinh, sản phẩm thân thiện với môi trường. Chính phủ cần đẩy mạnh rà soát, kiểm tra toàn diện và cương quyết yêu cầu loại bỏ các thế hệ máy móc cũ gây lãng phí nguyên nhiên liệu, không đủ điều kiện an toàn lao động, an toàn vệ sinh công nghiệp, an toàn vệ sinh thực phẩm ...

3.3.2. Kiến nghị với Ủy ban Nhân dân, Sở Ban ngành của Thành phố Hà Nội

Ủy ban nhân dân các cấp, Sở Lao động, thương binh và xã hội cần quan tâm tạo điều kiện hơn nữa cho các DN nói chung hoạt động sản xuất kinh doanh. Đặc biệt là DN vừa và nhỏ, DN sử dụng lao động thuộc diện chính sách.

UBND các cấp cùng các Sở, ban ngành phải triển khai nhanh các chính sách hỗ trợ, tuyên truyền phổ biến các quy định mới để DN nắm bắt, thực hiện. Ưu tiên, tạo điều kiện để các DN tiếp cận nguồn vốn, thúc đẩy giao thương vùng miền, kết nối các DN trong chuỗi giá trị. Bên cạnh đó, UBND cùng các Sở, Ban ngành cần đẩy mạnh hơn nữa công tác cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin trong các hoạt động hành chính, giảm thiểu thời gian chấp hành thủ tục hành chính cho DN, góp phần cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh cho các DN trong tiến trình hội nhập quốc tế.

Đặc biệt, đối với Công ty Bao bì 277, đề nghị UBND các cấp, Sở Lao động thương binh và xã hội, các ban ngành sớm xem xét, trình các cấp có thẩm quyền, phê duyệt phương án cổ phần hóa, tạo điều kiện cho Công ty Bao bì 277 tự chủ, tự quyết trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.3.3. Kiến nghị với Hiệp hội Bao bì Việt Nam

Hiệp hội Bao bì Việt Nam phải phát huy vai trò làm cầu nối trong hoạt động thương mại, tăng cường tổ chức giao lưu, trao đổi kinh nghiệm, hội thảo, tọa đàm về công nghệ và xu hướng của thị trường bao bì trong và ngoài nước. Song hành với đó, Hiệp hội Bao bì tiếp tục tổ chức các triển lãm trưng bày và giới thiệu các sản phẩm công nghệ mới và dịch vụ tiên tiến cho ngành bao bì, tạo ra một diễn đàn giao thương tốt cho các DN, các nhà sản xuất tiếp cận thị trường, tìm kiếm đối tác và thiết lập các mối quan hệ kinh doanh, tăng cường hợp tác quốc tế giữa các DN trong và ngoài nước nhằm trao đổi công nghệ và áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến của thế giới, góp phần tăng khả năng cạnh tranh của các sản phẩm Việt Nam, đẩy mạnh xuất khẩu, thúc đẩy sự phát triển của ngành bao bì. Hiệp hội Bao bì phải tăng cường kết hợp với các hiệp hội khác như Hiệp hội Nhựa Việt Nam, Hiệp hội bao bì giấy, ... để ứng phó kịp thời, cảnh báo cho các nguy cơ tiềm ẩn cho các DN sản xuất bao bì trước biến động của thị trường hay những thay đổi về pháp luật.

KẾT LUẬN

Trong các cuộc hội thảo về định hướng phát triển ngành bao bì Việt Nam diễn ra gần đây, các chuyên gia kinh tế cùng các hiệp hội bao bì đều nhận định tiềm năng tăng trưởng rất lớn của thị trường bao bì. Với sự dịch chuyển đầu tư nhằm tận dụng các lợi thế về nhân công, ưu đãi, giao thương thuận lợi, đồng thời đón đầu làn sóng hội nhập sâu rộng mà Việt Nam đang tích cực triển khai, các doanh nghiệp nước ngoài đã tham gia đầu tư lĩnh vực sản xuất bao bì ngày càng nhiều. Chính điều đó đã gia tăng cường độ cạnh tranh trong ngành ngày một lớn.

Đứng trước thời cơ mở rộng thị trường nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ mất thị trường ngay trên “sân nhà”, hơn hết, Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội phải xây dựng ngay cho mình một chiến lược phát triển theo cả chiều sâu và chiều rộng, đề cao tính quy mô, công nghệ, hệ thống quản lý nhằm tối ưu hóa các lợi thế sẵn có, nâng cao năng lực cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài. Trong giai đoạn hội nhập hiện nay, chiến lược phát triển thị trường đã trở thành yêu cầu cấp thiết không chỉ riêng đối với Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội mà còn của các doanh nghiệp Việt Nam.

Xuất phát từ thực trạng các doanh nghiệp Việt Nam quy mô nhỏ lẻ, công nghệ sản xuất lạc hậu, tổ chức quản lý chưa hiệu quả, thông qua nghiên cứu thực tế tại Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội, đề tài này đã đề cập và giải quyết một số vấn đề sau:

- Hệ thống hóa các lý thuyết cơ bản, cốt lõi về xây dựng chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển thị trường của các DN nói chung và với Công ty TNHH MTV Bao bì 277 nói riêng.

- Khái quát thực trạng chiến lược phát triển thị trường của Công ty trong thời gian qua bao gồm thực trạng các nội dung CL, thực trạng các công cụ phát triển chiến lược, thực trạng nguồn lực chiến lược và thực trạng hiệu suất chiến lược. Trên cơ sở đó, đánh giá khách quan những mặt thành công, những hạn chế và vấn đề đặt ra cùng chỉ rõ các nguyên nhân của thực trạng làm luận cứ thực tiễn cho đề xuất các quan điểm giải pháp tiếp tục hoàn thiện.

- Đề xuất các quan điểm và một số giải pháp phát triển CLPTTT cho Công ty TNHH MTV Bao bì 277 đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025. Đưa ra các

kiến nghị đối với Chính phủ, các Bộ ngành liên quan, UBND các cấp, Sở ban ngành, các Hiệp hội ngành, nghề để xây dựng, cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong thời kỳ mới.

Xây dựng CLKD hay CLPTTT cho một doanh nghiệp là một đề tài rất rộng lớn, bao hàm nhiều nội dung của cả kinh tế học, Marketing, quản trị học... Đồng thời đối với mỗi loại hình doanh nghiệp, ở các mức quy mô và thị trường khác nhau có thể có nhiều quan điểm tiếp cận khác nhau. Vì vậy, đề tài không thể tránh được những thiếu sót, hạn chế nhất định. Tôi mong nhận được ý kiến đóng góp để bản luận văn được hoàn chỉnh.

Xin trân trọng cảm ơn!

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tài liệu nước ngoài

1. D. Aaker (2004), *Strategic Market Management*, McGraw-Hill
2. Kenneth Andrews (1987), *The Concept of Corporate Strategy*
3. Robin Broad (2011), *Development Redefined: How the Market Met Its Match*
4. Robert G. Cooper (2011), *Product Development For The Service Sector: Lessons From Market Leaders*
5. W.Chan Kim & Nené Mauborgne (2007), *Blue Ocean Strategic*.
6. Johnson và Scholes (1997), *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*
7. Ph. Kotler (2008), *Marketing Mangement*
8. Magdalena (2012), *Market Expansion and Social Dumping in Europe*.
9. M. Porter: *Competitive strategy* (2008), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1998)
10. L.Rendos (1998), *Marketing Strategy*, McGraw-Hill
11. Thompson & Strickland (2004); *Strategic Management: Concepts and Cases*, NXB McGraw-Hill
12. Zeithaml V.A., Parasuraman A., và Leonard L.B. (1985); *Problems and Strategies in Services Marketing*; Journal of Marketing

B. Tài liệu trong nước

1. Hồ Thị Thanh Bình (2014), Luận văn thạc sỹ “*Chiến lược phát triển thị trường của Tổng Công ty May Đức Giang*“, trường Đại học Thương mại
2. Đặng Văn Cương – Phạm Văn Dược (1999), Phân tích hoạt động kinh doanh, NXB Thống kê.
3. Nguyễn Thành Độ (1996), Chiến lược và kế hoạch phát triển kinh doanh, NXB Giáo dục
4. Nguyễn Thị Bích Loan (2013), Phát triển chiến lược công nghệ dịch vụ của NK, NNTW, Tạp chí khoa học thương mại số tháng 1,2

5. Phạm Thúy Hồng (Luận án Tiến sĩ, 2001), *Phát triển chiến lược cạnh tranh cho các DNNN Việt Nam*
6. Nguyễn Thị Hằng (2015), “*Chiến lược kinh doanh của công ty Cổ phần Bao Bì Liksin Phương Bắc*”, Trường Đại học Thương mại
7. Trần Văn Hùng (2015), *Chiến lược phát triển thị trường xăng dầu của Công ty TNHH xăng dầu Phú Lợi*
8. Nguyễn Bách Khoa (2003); *Chiến lược kinh doanh quốc tế*; NXB Thống kê
9. GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS Cao Tuấn Khanh (2011), *Marketing thương mại*, NXB Thống kê
10. Nguyễn Hoàng Minh (2014): “*Chiến lược phát triển thị trường nội địa dịch vụ giao nhận hàng không tại Công ty TNHH giao nhận BAROM*”, Trường Đại học Thương mại
11. Nguyễn Thu Quỳnh (2013) “*Phát triển chiến lược thị trường xuất khẩu nông sản của các DNVN*”, Trường Đại học Thương mại
12. Nguyễn Hoàng Long và Nguyễn Hoàng Việt (2015), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Thống Kê
13. Nguyễn Hoàng Việt (2012), *Phát triển chiến lược kinh doanh của các DN ngành may VN*
14. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005); *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*
15. Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội, Báo cáo tài chính (2013, 2014, 2015)
16. Một số website
 - <http://hapack277.com.vn/>
 - <http://www.vinpas.vn/>
 - <http://vpas.vn/>
 - <http://www.tapchicongthuong.com.vn/>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1**PHỤ LỤC 1: PHIẾU ĐIỀU TRA**

Đối tượng: Các nhà quản trị, chuyên gia của các công ty

Để phục vụ cho nghiên cứu đề tài luận văn thạc sỹ “***Hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội***”, tác giả xin đề nghị ông (bà) cộng tác tham gia đóng góp ý kiến về các vấn đề sau:

Họ và tên :

Nghề nghiệp/chức vụ :

Nơi công tác :

Điện thoại :

1. Công ty tập trung vào yếu tố cạnh tranh chủ yếu nào trong thị trường bao bì?
 - A. Giá
 - B. Chất lượng
 - C. Thương hiệu của Công ty
 - D. Dịch vụ khách hàng
2. Trong lĩnh vực sản xuất bao bì, khách hàng chủ yếu của Công ty ông/bà hiện nay đang cung cấp là:
 - A. Các cửa hàng, shop thời trang, đại lý hoặc tương tự
 - B. Các siêu thị, nhà hàng, khách sạn hoặc tương tự
 - C. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực may mặc, đồ gia dụng...
 - D. Các đối tác nước ngoài
3. Công ty lựa chọn phát triển khu vực thị trường nào?
 - A. Thành phố Hà Nội
 - B. Các tỉnh phía Bắc, miền Trung
 - C. Toàn quốc
 - D. Thế giới

4. Công ty của ông/bà hiện nay đang hướng đến tập khách hàng mục tiêu nào?
- A. Các cửa hàng, shop thời trang, đại lý hoặc tương tự
 - B. Các siêu thị, nhà hàng, khách sạn hoặc tương tự
 - C. Các công ty hoạt động trong lĩnh vực may mặc, đồ gia dụng...
 - D. Các đối tác nước ngoài
5. Ngân quỹ mà Công ty ông/bà sử dụng cho chiến lược phát triển thị trường chiếm tỉ trọng bao nhiêu trong tổng vốn sản xuất kinh doanh ?
- A. Chiếm 10%
 - B. Chiếm 20%
 - C. Chiếm trên 30%
6. Tại Công ty của ông/bà đã xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả chiến lược phát triển thị trường hay chưa ?
- A. Có
 - B. Không
7. Theo ông/bà, Công ty muốn phát triển thị trường bao bì trong 5 năm tới cần tập trung phát triển yếu tố then chốt nào ?
- A. Phát triển sản phẩm mới
 - B. Mở rộng quy mô sản xuất
 - C. Tăng cường truyền thông, xây dựng thương hiệu Công ty
- Cảm ơn ông/bà đã tham gia trả lời các câu hỏi!**

PHỤ LỤC 2

Bảng hỏi cho khách hàng.

Nội dung: Đánh giá của khách hàng đối với các tiêu chí của sản phẩm bao bì của Công ty Bao bì 277

Xin chào quý Anh/Chị!

Tôi tên: Nguyễn Đắc Lâm học viên cao học chuyên ngành Kinh doanh thương mại trường Đại Học Thương mại. Hiện nay tôi đang thực hiện một cuộc khảo sát về “**Đánh giá của khách hàng đối với các tiêu chí của sản phẩm bao bì của Công ty TNHH Công ty Bao bì 277 Việt Nam**”

Xin quý khách hàng bỏ chút thời gian trả lời những câu hỏi dưới đây bằng cách đánh dấu **X** vào ô trống. Tôi xin cam đoan mọi câu trả lời đều được bảo mật và chỉ được sử dụng cho mục đích thống kê, phân tích để thực hiện Luận văn tốt nghiệp và giúp Công ty phục vụ khách hàng tốt hơn.

I- NỘI DUNG

1. Anh/Chị biết đến sản phẩm bao bì của Công ty Bao bì 277 từ nguồn nào?

1. Công ty Bao bì 277 chủ động tìm đến
2. Trên mạng Internet
3. Qua sự giới thiệu
4. Thông qua các nguồn khác

2. Vì sao Anh/Chị chọn đặt hàng sản phẩm bao bì của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội vui lòng trả lời theo thang điểm dưới đây.

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Chất lượng sản phẩm | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Thương hiệu uy tín | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Giá cả rẻ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Khuyến mãi hấp dẫn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Thuận tiện khi giao hàng | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Hậu mãi tốt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

3. Khi đặt hàng sản phẩm bao bì của Công ty Bao bì 277 Hà Nội, Anh/Chị cảm nhận các tiêu chí ở mức độ như thế nào theo thang điểm dưới đây.

1. Hoàn toàn không hài lòng
2. Không hài lòng
3. Bình thường
4. Hài lòng
5. Rất hài lòng

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Nguồn nguyên vật liệu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Mẫu mã màu sắc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Giá cả | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Khuyến mãi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Vấn đề giao hàng | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Chính sách khác | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. Anh/ Chị hãy cho biết mức độ đồng ý của Anh/Chị về các chính sách phân phối của Công ty Bao bì 277 Hà Nội theo thang điểm dưới đây.

1. Hoàn toàn không hài lòng
2. Không hài lòng
3. Bình thường
4. Hài lòng
5. Rất hài lòng

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Giao hàng đầy đủ số lượng | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Giao hàng đúng thời gian, địa điểm | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Phương thức thanh toán hợp lý | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Tài liệu liên quan đến việc giao hàng đầy đủ, chính xác | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Chương trình khuyến mãi hấp dẫn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Đội ngũ nhân viên giao hàng | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Chính sách khác | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Anh/Chị đánh giá như thế nào về hình thức khuyến mãi của Công ty Bao bì 277 Hà Nội?

1. Không hấp dẫn
2. Ít hấp dẫn
3. Hấp dẫn
4. Khá hấp dẫn
5. Rất hấp dẫn

II- THÔNG TIN KHÁCH HÀNG

6. Tên công ty của Anh/Chị là:.....

Số điện thoại:..... Email:.....

PHỤ LỤC 3
KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Đối tượng: Các nhà quản trị, chuyên gia của các công ty

1. Công ty tập trung vào yếu tố cạnh tranh chủ yếu nào trong thị trường bao bì?

| Câu trả lời | Số người lựa chọn | Tỷ lệ % |
|-------------|-------------------|---------|
| A | 4 | 13.33 |
| B | 11 | 36.67 |
| C | 9 | 30.00 |
| D | 6 | 20.00 |

2. Trong lĩnh vực sản xuất bao bì, khách hàng chủ yếu của Công ty ông/bà hiện nay đang cung cấp là:

| Câu trả lời | Số người lựa chọn | Tỷ lệ % |
|-------------|-------------------|---------|
| A | 10 | 33.33 |
| B | 3 | 10.00 |
| C | 17 | 56.67 |
| D | 0 | 0.00 |

3. Công ty lựa chọn phát triển khu vực thị trường nào?

| Câu trả lời | Số người lựa chọn | Tỷ lệ % |
|-------------|-------------------|---------|
| A | 13 | 43.33 |
| B | 15 | 50.00 |
| C | 2 | 6.67 |
| D | 0 | 0.00 |

4. Công ty của ông/bà hiện nay đang hướng đến tập khách hàng mục tiêu nào?

| Câu trả lời | Số người lựa chọn | Tỷ lệ % |
|-------------|-------------------|---------|
| A | 10 | 33.33 |
| B | 3 | 10.00 |
| C | 17 | 56.67 |
| D | 0 | 0.00 |

5. Ngân quỹ mà Công ty ông/bà sử dụng cho chiến lược phát triển thị trường chiếm tỉ trọng bao nhiêu trong tổng vốn sản xuất kinh doanh ?

| Câu trả lời | Số người lựa chọn | Tỷ lệ % |
|-------------|-------------------|---------|
| A | 23 | 76.67 |
| B | 7 | 23.33 |
| C | 0 | 0.00 |

6. Tại Công ty của ông/bà đã xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả chiến lược phát triển thị trường hay chưa ?

| Câu trả lời | Số người lựa chọn | Tỷ lệ % |
|-------------|-------------------|---------|
| A | 25 | 83.33 |
| B | 5 | 16.67 |

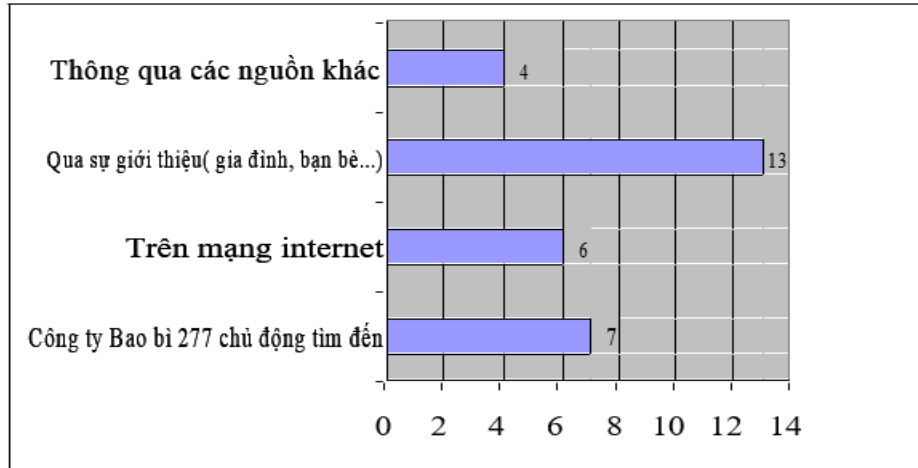
7. Theo ông/bà, Công ty muốn phát triển thị trường bao bì trong 5 năm tới cần tập trung phát triển yếu tố then chốt nào ?

| Câu trả lời | Số người lựa chọn | Tỷ lệ % |
|-------------|-------------------|---------|
| A | 18 | 60.00 |
| B | 3 | 10.00 |
| C | 9 | 30.00 |

KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Đối tượng: khách hàng

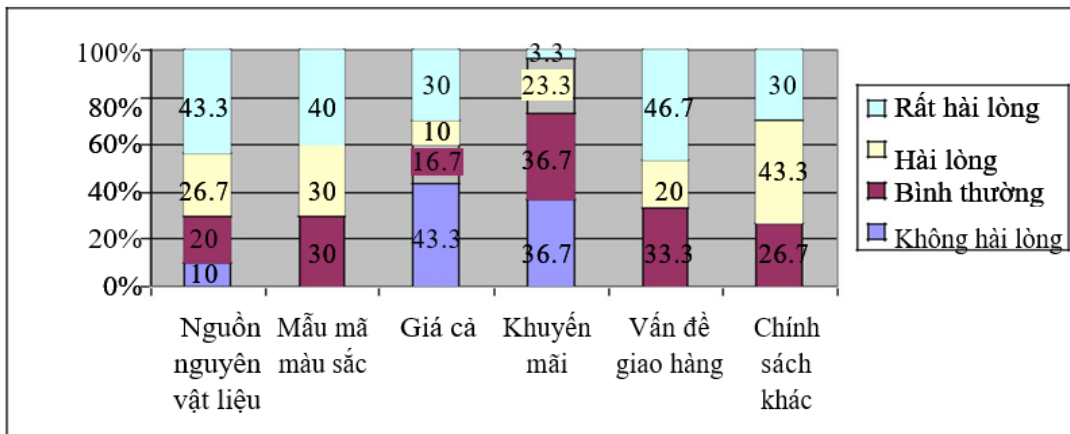
1. Anh/Chị biết đến sản phẩm bao bì của Công ty Bao bì 277 từ nguồn nào?



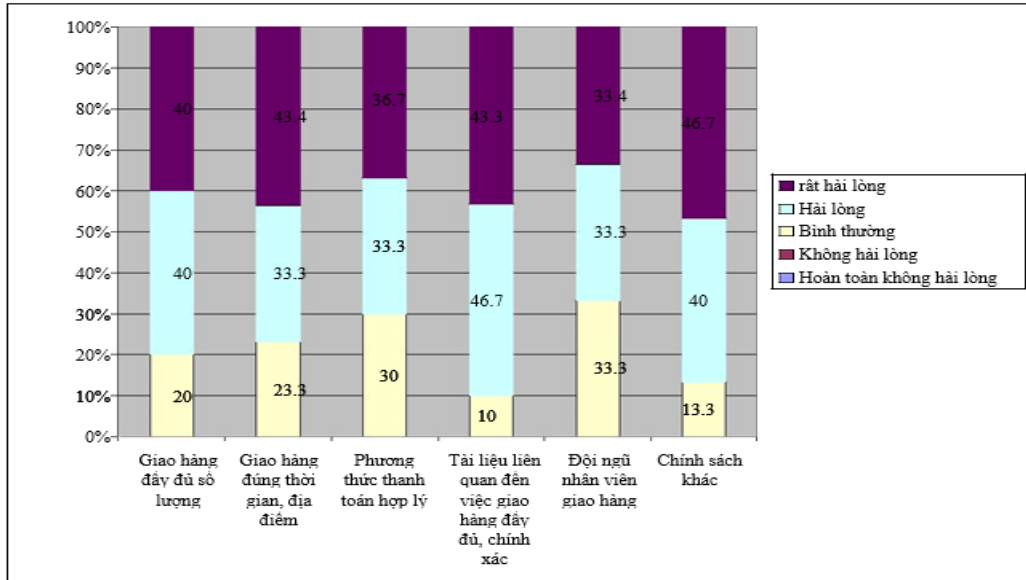
2. Vì sao Anh/Chị chọn đặt hàng sản phẩm bao bì của Công ty TNHH MTV Bao bì 277 Hà Nội vui lòng trả lời theo thang điểm dưới đây

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|----|----|----|----|
| 1. Chất lượng sản phẩm | 0 | 0 | 3 | 10 | 37 |
| 2. Thương hiệu uy tín | 0 | 0 | 4 | 11 | 35 |
| 3. Giá cả rẻ | 0 | 20 | 30 | 0 | 0 |
| 4. Khuyến mãi hấp dẫn | 0 | 4 | 20 | 22 | 6 |
| 5. Thuận tiện khi giao hàng | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 |
| 6. Hậu mãi tốt | 0 | 0 | 5 | 20 | 25 |

3. Khi đặt hàng sản phẩm bao bì của Công ty Bao bì 277 Hà Nội, Anh/Chị cảm nhận các tiêu chí ở mức độ như thế nào theo thang điểm dưới đây.



4. Anh/ Chị hãy cho biết mức độ hài lòng của Anh/Chị về các chính sách phân phối của Công ty Bao bì 277 Hà Nội theo thang điểm dưới đây.



5. Anh/Chị đánh giá như thế nào về hình thức khuyến mãi của Công ty Bao bì 277 Hà Nội?

