

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

---

**PHAN HỒNG LINH**

**QUẢN TRỊ MARKETING TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT  
MÙA ĐÔNG TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ  
QUỐC TẾ**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**HÀ NỘI - 2008**

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

---

**PHAN HỒNG LINH**

**QUẢN TRỊ MARKETING TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT  
MÙA ĐÔNG TRONG BỐI CẢNH HỘI NHẬP KINH TẾ  
QUỐC TẾ**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**TS. Lê Thị Thu Thủy**

**HÀ NỘI - 2008**

## LỜI CẢM ƠN

*Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi đã nhận được sự giúp đỡ hỗ trợ của các thầy cô giáo, bạn bè đồng nghiệp.*

*Tôi xin đặc biệt bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Tiến sĩ Lê Thị Thu Thủy – người đã chỉ bảo tận tâm, nhiệt tình giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn.*

*Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo trường Đại học Ngoại thương, Khoa Sau Đại học trường Đại học Ngoại thương đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.*

*Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự quan tâm giúp đỡ của các bạn bè đồng nghiệp, gia đình đã tạo điều kiện, hỗ trợ, ủng hộ về tinh thần để tôi có thể hoàn thành luận văn.*

*Do hạn chế năng lực và thời gian nghiên cứu, luận văn chắc chắn không tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong được sự góp ý chỉ bảo của thầy cô, các bạn bè và đồng nghiệp.*

*Hà Nội, ngày 30 tháng 5 năm 2008*

*Tác giả*

*Phan Hồng Linh*

**DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

**Tên viết tắt tiếng ANH**

Viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AMA	American Marketing Association	Hiệp hội Marketing Mỹ
CMT	Cut Make and Trim	Gia công
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
NTR	Normal Trade Relations	Quan hệ thương mại bình thường
PNTR	Permanent Normal Trade Relations	Quy chế quan hệ thương mại bình thường vĩnh viễn.
WTO	World Trade Organisation	Tổ chức thương mại thế giới

**Tên viết tắt tiếng việt**

Viết tắt	Tiếng Việt
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
HDQT	Hội đồng quản trị
KCS	Kiểm tra chất lượng sản phẩm
LĐTL	Lao động tiền lương
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
XTHH	Xúc tiến hỗn hợp

## DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1 : Các công cụ truyền thông Marketing. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 2.1: Doanh thu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 2.2: Tình hình lao động của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 2.3: Cơ cấu kim ngạch xuất khẩu sang các khu vực thị trường qua các năm .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 2.5: Giá thành sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng của ngành dệt may Việt nam...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 3.2: Các chỉ tiêu chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 3.3: Mục tiêu tốc độ tăng trưởng của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 3.4: Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Bảng 3.5: Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2008 – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 1.1: Sơ đồ quy trình quản trị Marketing.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Hình 1.2: Các lực lượng của môi trường Marketing vi mô .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Hình 1.3: Quá trình lựa chọn mục tiêu và định vị thị trường. .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Hình 1.4: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Hình 1.5: Mô hình lựa chọn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

Hình 1.6: Quá trình lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. **Error! Bookmark not defined.**

Hình 1.7: Các cấp độ cấu thành sản phẩm.....**Error! Bookmark not defined.**

Hình 1.8: Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định về giá ..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.2 : Phân xưởng dệt - Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.3 : Kim ngạch xuất khẩu ngành dệt may Việt Nam .... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.4 : Doanh thu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông ..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.5 : Nguồn cung ứng nguyên liệu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.6 : Sản lượng xuất khẩu và nội địa ..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.7 : Phân loại sản phẩm theo độ tuổi..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.8: Phân đoạn sản phẩm theo tâm lý tiêu dùng..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.9: Phân đoạn theo cơ cấu sản phẩm..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.10: Sơ đồ hoạt động phân xưởng Sợi..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 2.11: Sơ đồ hoạt động phân xưởng Dệt ..... **Error! Bookmark not defined.**

Hình 3.1: Tổ chức bộ máy mới của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. .... **Error! Bookmark not defined.**

## MỤC LỤC

Trang phụ bìa

Lời cảm ơn

Mục lục

Danh mục các chữ viết tắt

Danh mục các bảng

Danh mục các hình vẽ

Mở đầu ..... 1

Chương 1: Lý luận cơ bản về quản trị Marketing..... **Error! Bookmark not defined.**

1.1 Khái niệm, vai trò của Quản trị marketing.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.1 Những khái niệm cơ bản về Marketing.	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.2 Khái niệm về quản trị Marketing: .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.1.3 Vai trò của quản trị Marketing trong doanh nghiệp. .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2 Quy trình quản trị Marketing trong doanh nghiệp.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.1 Phân tích môi trường Marketing. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.2 Lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường ..	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.3 Thiết lập chiến lược và lập kế hoạch Marketing .	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.4 Hoạch định các chương trình Marketing.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
1.2.5 Tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
CHƯƠNG 2: Thực trạng công tác quản trị Marketing tại công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1 Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1 Giới thiệu công ty cổ phần Dệt Mùa Đông .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.2 Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2 Tổng quan thị trường ngành dệt may và phân tích SWOT Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.1 Tổng quan thị trường ngành dệt may. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.2.2 Phân tích SWOT Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3. Thực trạng công tác quản trị Marketing của Công ty CP Dệt Mùa Đông .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.1 Công tác phân tích môi trường marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

2.3.2 Công tác lựa chọn thị trường mục tiêu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.3 Thực trạng việc xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.4 Hoạch định các chương trình Marketing của công ty CP Dệt Mùa Đông .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.3.5 Tổ chức thực hiện và kiểm tra các hoạt động marketing của công ty CP Dệt Mùa Đông .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4 Đánh giá chung về công tác quản trị Marketing tại công ty cổ phần Dệt Mùa đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.1 Những thành tựu đã đạt được .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.2 Những tồn tại của công tác quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.4.3 Nguyên nhân của tồn tại.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Chương 3: các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1 Phương hướng phát triển ngành dệt may đến năm 2020	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.1 Quan điểm phát triển và mục tiêu của ngành dệt may Việt Nam đến năm 2020 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.1.2 Định hướng phát triển cho ngành dệt may đến năm 2020 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2 Quan điểm và định hướng phát triển của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đến năm 2020 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.1 Quan điểm phát triển.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.2 Mục tiêu.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.2.3 Định hướng phát triển .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3 Các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.1 Các kiến nghị về phía Nhà Nước. ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.2 Những giải pháp chung cấp công ty.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
3.3.3 Các giải pháp cấp bộ phận Marketing...	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Kết luận.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Danh mục tài liệu tham khảo .....	104



## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Dệt may là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của kinh tế Việt Nam với doanh thu xuất khẩu liên tục tăng đều qua các năm, riêng năm 2007 kim ngạch xuất khẩu đạt 7.8 tỉ USD [12], tăng 31% so với năm 2006, chiếm 16% kim ngạch xuất khẩu của cả nước, ngành dệt may đang đóng góp đáng kể vào công cuộc xây dựng kinh tế đất nước. Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại quốc tế WTO. Điều này vừa đem lại cơ hội mở rộng thị trường, tăng thị phần và doanh thu cho các doanh nghiệp dệt may, vừa làm cho cạnh tranh quốc tế trở nên gay gắt.

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông ra đời từ những năm 60 của thế kỷ trước, trải qua hơn 50 năm hoạt động đến nay Công ty vẫn giữ vững sản xuất và ngày càng phát triển. Năm 2006, Công ty dệt len Mùa Đông đã chính thức chuyển đổi từ doanh nghiệp nhà nước sang công ty cổ phần làm cho Ban lãnh đạo Công ty phải đối mặt với rất nhiều thay đổi về cơ cấu và nhân sự cũng như những khó khăn khi không còn sự bao cấp của Nhà nước. Sự kiện EU bãi bỏ hạn ngạch cho hàng dệt may của Trung Quốc làm cho việc cạnh tranh trong ngành vốn đã gay gắt càng gay gắt. Thêm vào đó là tình hình kinh tế suy thoái nhẹ và lạm phát ở mức cao khiến tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp đều rơi vào tình trạng khó khăn. Trước những thách thức đó, việc cải tiến chất lượng và giá thành sản phẩm, tạo ra sự khác biệt của sản phẩm so với các mặt hàng khác nhằm thu hút khách hàng là điều quan trọng để các Công ty tồn tại và phát triển.

Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như vậy, muốn thành công trong kinh doanh, các doanh nghiệp và các nhà quản trị cần hiểu biết cặn kẽ về thị trường, về những nhu cầu và mong muốn của khách hàng, về nghệ thuật ứng xử trong kinh doanh. Philip Kotler cho rằng trong thế giới phức tạp ngày nay, tất cả chúng ta đều phải am hiểu Marketing [6], Marketing giúp ban lãnh đạo có những chính sách đúng đắn về sản phẩm, về giá, về phân phối và các biện pháp xúc tiến thương mại. Thực hiện tốt công tác Quản trị Marketing trong doanh nghiệp sẽ làm cho các chính sách

Marketing được vận dụng một cách hiệu quả nhất, giúp cải tiến trong công tác quản lý để sử dụng hợp lý các nguồn lực, gia tăng hiệu quả sử dụng vốn, quản trị tốt các quá trình sản xuất và lựa chọn tốt những công cụ Marketing để cạnh tranh có hiệu quả. Phải thấy rằng hoạt động Quản trị Marketing là mảng đang rất yếu và rất thiếu tại các doanh nghiệp Việt Nam nói chung cũng như tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông nói riêng. Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông cần vận dụng linh hoạt các kiến thức quản trị Marketing để định hướng lại hoạt động Marketing và nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị Marketing tại công ty mình.

## **2. Tình hình nghiên cứu của đề tài**

Việc nghiên cứu, áp dụng quản trị Marketing tại Việt Nam hiện còn là vấn đề khá mới mẻ. Đã có nhiều đề tài Nghiên cứu Khoa học, Sách tham khảo, Luận văn, Khoá luận tốt nghiệp viết về Marketing, tuy nhiên các công trình nghiên cứu này chỉ đề cập đến Marketing như một hoạt động chức năng trong doanh nghiệp chứ chưa đề cập đến Quản trị Marketing với tư cách một quá trình liên tục nhằm đạt mục tiêu marketing trên cơ sở các yếu tố ảnh hưởng bên ngoài và các yếu tố bên trong doanh nghiệp. Một số tác giả phân tích về công tác Quản trị Marketing tại một số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ như hàng không, bưu chính viễn thông hoặc ngân hàng, nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu về quản trị Marketing tại một công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất nói chung và lĩnh vực sản xuất hàng dệt may nói riêng. Về phía Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, cũng có khá nhiều luận văn khác nghiên cứu về Công ty ở các góc độ nghiên cứu khác nhau, như tài chính, công tác hạch toán chi phí và tính giá, hoặc cải tiến các kỹ thuật dệt, nhuộm v.v..., nhưng chưa có luận văn nào đề cập đến Quản trị Marketing, cũng như chưa đề cập đến việc nâng cao khả năng Quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

Nâng cao năng lực quản trị Marketing đang là vấn đề cấp thiết đặt ra với đối với Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông trong hoàn cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Lý thuyết về Quản trị marketing trên thế giới đã hình thành, nhưng để áp dụng vào mỗi doanh nghiệp, còn phải tính đến đặc thù ngành nghề, đặc thù doanh nghiệp v.v thì không thể áp dụng đồng loạt. Vì vậy, bên cạnh một số giải pháp thông thường chung

cho hoạt động marketing, cần đặt ra vấn đề cấp thiết phải nghiên cứu kỹ về quản trị Marketing một cách có hệ thống hơn, áp dụng phù hợp với thực tế của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. Do vậy việc luận văn nghiên cứu đề tài trên là hoàn toàn mang tính độc lập, không bị trùng lặp.

### 3. Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về quản trị Marketing.
- Đánh giá thực trạng hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông trong những năm gần đây.
- Đề xuất biện pháp hoàn thiện công tác quản trị Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

### 4. Nhiệm vụ nghiên cứu

Nghiên cứu thực trạng và đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện và nâng cao hiệu quả công tác quản trị marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

### 5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn về hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.
- **Phạm vi nghiên cứu:** Các vấn đề liên quan đến hoạt động quản trị Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông trong khoảng thời gian từ năm 2003 đến tháng 4/2008.

### 6. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn nghiên cứu dựa trên phương pháp luận của Chủ nghĩa Mác - Lênin về duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, các quan điểm về hội nhập kinh tế quốc tế, về phát triển kinh tế. Ngoài ra đề tài Luận văn còn áp dụng các phương pháp nghiên cứu tổng hợp như: phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp thống kê, phương pháp so sánh.

### 7. Kết cấu của luận văn

Ngoài Lời Mở đầu, Kết luận, Mục lục, Danh mục chữ viết tắt, Danh mục các bảng, biểu đồ và hình vẽ, Danh mục các tài liệu tham khảo và Phụ lục, Nội dung của Luận văn được cấu thành 3 chương chính:

Chương I: Lý luận cơ bản về quản trị marketing

Chương II: Thực trạng hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

Chương III: Các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

## **CHƯƠNG 1**

### **LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ MARKETING**

#### **1.1 KHÁI NIỆM, VAI TRÒ CỦA QUẢN TRỊ MARKETING**

##### **1.1.1 Những khái niệm cơ bản về Marketing.**

Thuật ngữ Marketing được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1902 trên giảng đường trường Đại học Michigan ở Mỹ, đến năm 1910, tất cả các trường Đại học Tổng hợp ở Mỹ bắt đầu giảng dạy môn học này. Trong suốt gần nửa thế kỷ, Marketing chỉ được giảng dạy trong phạm vi các nước nói tiếng Anh. Mãi đến sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, vào những năm 50 và 60 của thế kỷ XX, Marketing mới được truyền bá sang Tây Âu và Nhật Bản. Quá trình quốc tế hóa của Marketing đã phát triển rất nhanh, ngày nay, các doanh nghiệp muốn kinh doanh đạt hiệu quả kinh tế cao đều cần phải có sự hiểu biết và vận dụng Marketing hiện đại.

Hiện nay trong các tác phẩm viết về Marketing trên thế giới, có trên 2000 định nghĩa về Marketing, tuy nhiên các định nghĩa ấy về thực chất không giống nhau lắm và điều lý thú là chưa có định nghĩa nào được coi là duy nhất đúng.

Hiệp hội Marketing Mỹ (AMA) thì cho rằng: Marketing là tiến hành hoạt động kinh doanh có liên quan trực tiếp đến dòng vận chuyển hàng hoá và dịch vụ từ người sản xuất tới người tiêu dùng [29] (định nghĩa này nhấn mạnh đến hệ thống phân phối). Viện Marketing Anh thì định nghĩa Marketing là quá trình tổ chức quản lý toàn bộ hoạt động kinh doanh từ việc phát hiện ra sức mua, đến việc biến sức mua thành hiện thực, cho đến việc sản xuất và đưa hàng hoá tới người tiêu dùng cuối cùng nhằm đảm bảo cho công ty thu được những lợi nhuận dự kiến [29]. Còn theo Philip Kotler thì Marketing là một dạng hoạt động của con người nhằm thỏa mãn những nhu cầu và mong muốn của họ thông qua trao đổi [6]. Ngoài ra, còn rất nhiều các khái niệm và định nghĩa khác nhau về Marketing của các nhà nghiên cứu thị trường trên thế giới.

Nói chung, có rất nhiều quan niệm về Marketing, tuy nhiên chúng ta có thể chia làm 2 quan niệm đại diện, đó là quan niệm truyền thống và quan niệm hiện đại. Quan

niệm truyền thống cho rằng Marketing bao gồm các hoạt động sản xuất kinh doanh, liên quan đến việc hướng dòng sản phẩm từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng một cách tối ưu. Còn quan niệm hiện đại cho rằng Marketing là chức năng quản lý công ty về mặt tổ chức và quản lý toàn bộ các hoạt động sản xuất kinh doanh, từ việc phát hiện ra và biến sức mua của người tiêu thụ thành nhu cầu thật sự về một sản phẩm cụ thể, đến việc chuyển sản phẩm đó tới người tiêu dùng một cách tối ưu.

Khái niệm Marketing biểu hiện rõ sự chỉ dẫn hướng đến con đường lập kế hoạch, giúp doanh nghiệp phân tích, cực đại hóa lợi nhuận và làm thỏa mãn nhu cầu tiêu thụ sản phẩm. Doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến những điểm mạnh và những điểm yếu của mình trong các lĩnh vực chức năng hoạt động khác như sản xuất, tài chính, kỹ thuật và nhân sự. Các kế hoạch Marketing cần phải tạo cân bằng với các mục tiêu, nhu cầu tiêu thụ và khả năng nguồn lực của doanh nghiệp.

### **1.1.2 Khái niệm về quản trị Marketing:**

#### ***1.1.2.1 Khái niệm về Quản trị***

Quản trị đã có lịch sử khá lâu đời trong nền văn minh nhân loại và ngày càng được khái quát hóa thành những lý thuyết có tính khoa học cao. Thuật ngữ quản trị được hiểu là quá trình điều phối các công việc để chúng có thể được hoàn thành với hiệu suất và hiệu quả cao nhất, bằng và thông qua những người khác .

Quản trị là quá trình làm việc với và thông qua những người khác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn biến động. Trọng tâm của quá trình quản trị là sự cân bằng giữa kết quả và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn tài nguyên hạn chế. [7, tr 8]

Có 4 giai đoạn chính trong hoạt động quản trị là giai đoạn hoạch định, giai đoạn tổ chức, giai đoạn chỉ huy / lãnh đạo và giai đoạn kiểm soát.

Hoạch định: Hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu và mục đích mà tổ chức phải hoàn thành trong tương lai và quyết định về cách thức để đạt được mục tiêu đó. Hoạch định bao gồm 3 giai đoạn: (i) Thiết lập các mục tiêu (phương hướng) cho

tổ chức như tăng trưởng doanh thu, thị phần, tỷ suất lợi nhuận..., (ii) Xác định các nguồn lực của tổ chức có thể sử dụng để đạt được mục tiêu đó, (iii) Quyết định về những hoạt động cần thiết để đạt được mục tiêu đã đề ra.

**Tổ chức:** Tổ chức là quá trình tạo ra một cơ cấu các mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức, thông qua đó cho phép các thành viên thực hiện các kế hoạch và hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức. Tổ chức hoạt động hiệu quả giúp nhà quản trị có thể phối hợp tốt hơn các nguồn lực của tổ chức. Quá trình tổ chức bao gồm thiết lập các bộ phận, phòng ban chức năng, xây dựng các bản mô tả công việc, tuyển dụng, bổ nhiệm nhân sự, huấn luyện, phát triển nguồn nhân lực để các thành viên của tổ chức có thể đóng góp những nỗ lực của họ vào thành công chung của tổ chức, truyền thông tin, chỉ thị, mệnh lệnh đến các thành viên trong tổ chức và nhận thông tin phản hồi. thúc đẩy động viên nhân viên theo đuổi các mục tiêu đã lựa chọn bằng cách thỏa mãn các nhu cầu và đáp ứng những kỳ vọng của họ thông qua các giá trị vật chất và tinh thần.

**Chỉ huy (giai đoạn thực hiện chức năng lãnh đạo):** Chỉ huy là việc đưa ra các mệnh lệnh, truyền đạt thông tin đến mọi người, động viên, thúc đẩy họ hoàn thành những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

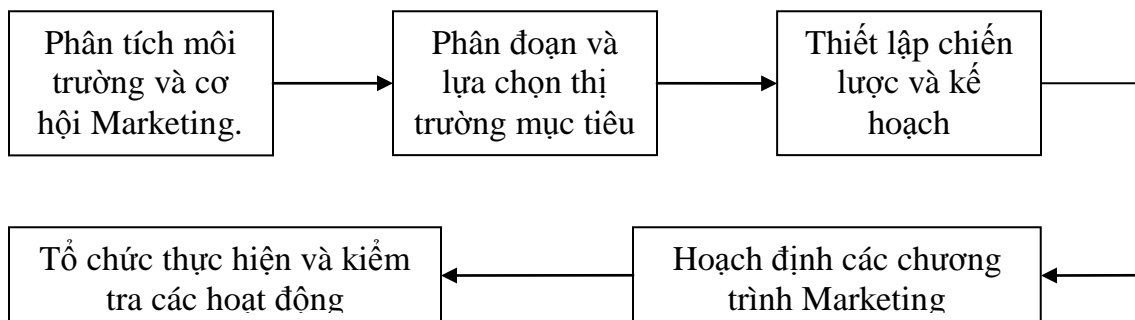
**Kiểm soát:** Kiểm soát là quá trình giám sát chủ động một công việc hay một tổ chức thực hiện nhiệm vụ và tiến hành những hoạt động điều chỉnh cần thiết. Để đảm bảo cho tổ chức luôn đi đúng theo mục tiêu đã lựa chọn, quá trình kiểm soát phải được thực hiện, điều chỉnh liên tục, nhà quản trị thiết lập tiêu chuẩn công việc, đo lường mức độ hoàn thành công việc so với các tiêu chuẩn đã đề ra, so sánh giữa kết quả và hiệu quả, áp dụng các biện pháp điều chỉnh hợp lý nếu tổ chức không đạt được kết quả với mức chi phí cần thiết, hoặc có sự sai lệch so với tiêu chuẩn, và điều chỉnh các tiêu chuẩn nếu cần thiết. Hệ thống kiểm soát phải liên tục gửi các tín hiệu cho các nhà quản trị về những điểm không phù hợp với các tiêu chuẩn đã được hoạch định để kịp thời điều chỉnh các điểm sai lệch đó.

### 1.1.2.2 Khái niệm về Quản trị Marketing

Để thực hiện những quá trình trao đổi đòi hỏi phải tốn rất nhiều công sức và có trình độ nghiệp vụ chuyên môn. Quản trị Marketing xuất hiện khi ít nhất có một bên trong vụ trao đổi tiềm ẩn những suy tính về những mục tiêu và phương tiện để đạt được những phản ứng mong muốn từ phía bên kia. Năm 1985, hiệp hội Marketing Mỹ đưa ra khái niệm về quản trị Marketing như sau: Quản trị Marketing là quá trình lập kế hoạch, và thực hiện kế hoạch đó, định giá, khuyến mãi và phân phối hàng hóa, dịch vụ và ý tưởng để tạo ra sự trao đổi với các nhóm mục tiêu, thỏa mãn những mục tiêu của khách hàng và tổ chức [5]

Khái niệm về quản trị Marketing của Philip Kotler được cho là khá đầy đủ, theo ông thì: “Quản trị Marketing là phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra việc thi hành các biện pháp nhằm thiết lập, củng cố và duy trì những cuộc trao đổi có lợi với những người mua đã được lựa chọn để đạt được những mục tiêu đã định của doanh nghiệp”. [4].

Như vậy, hoạt động Marketing ở một doanh nghiệp hướng theo quan điểm Marketing hiện đại bao gồm việc thực hiện các hoạt động Marketing theo một trình tự nhất định gọi là quá trình Marketing theo sơ đồ sau



**Hình 1.1: Sơ đồ quy trình quản trị Marketing.**

Như vậy, quá trình hoạt động Marketing ở bất kỳ doanh nghiệp nào cũng đều phải trải qua 5 bước trên. Năm bước đó tạo thành một hệ thống kế tiếp và hoàn chỉnh,



bước trước làm tiền đề cho bước sau, qua bước sau lại có thể điều chỉnh bước trước. Quản trị các bước trên là quản trị Marketing.

### **1.1.3 Vai trò của quản trị Marketing trong doanh nghiệp.**

Doanh nghiệp là một chủ thể kinh doanh, một cơ thể sống của đời sống kinh tế. Cơ thể đó cần có sự trao đổi chất với môi trường bên ngoài – thị trường. Quá trình trao đổi chất đó diễn ra càng thường xuyên, liên tục, với quy mô càng lớn thì cơ thể đó càng khoẻ mạnh, ngược lại, sự trao đổi đó diễn ra yếu ớt thì cơ thể đó có thể quặt quẹo và chết yếu.

Ngày nay, các doanh nghiệp phải hoạt động trong một môi trường cạnh tranh quyết liệt và có những thay đổi nhanh chóng về khoa học – công nghệ, những đạo luật mới, những chính sách quản lý thương mại mới và sự trung thành của khách hàng ngày càng giảm do các hoạt động thu hút khách hàng mạnh mẽ của các đối thủ cạnh tranh. Các công ty đang phải chạy đua với nhau trên một tuyến đường với những biến báo và luật lệ luôn thay đổi, không có tuyến đích, không có chiến thắng vĩnh cửu. Họ buộc phải không ngừng chạy đua và hy vọng là mình đang chạy theo đúng hướng.

Các hoạt động chức năng của một doanh nghiệp nói chung bao gồm : sản xuất, tài chính, quản trị nhân lực... Nhưng trong nền kinh tế thị trường, chức năng quản lý sản xuất, quản lý tài chính, quản lý nhân sự chưa đủ đảm bảo cho doanh nghiệp tồn tại, và không đảm bảo cho sự thành đạt của doanh nghiệp nếu tách rời chúng khỏi một chức năng khác – chức năng kết nối mọi hoạt động của doanh nghiệp với thị trường. Chức năng này thuộc một lĩnh vực quản lý khác – quản trị Marketing.

Marketing và quản trị Marketing đã kết nối các hoạt động sản xuất của doanh nghiệp với thị trường, có nghĩa là đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hướng theo thị trường, biết lấy thị trường – nhu cầu và ước muốn của khách hàng làm chỗ dựa vững chắc cho mọi quyết định kinh doanh.

Xét về mối quan hệ giữa công tác quản trị Marketing với các bộ phận khác thì quản trị Marketing vừa chi phối vừa bị chi phối bởi các chức năng khác. Nói cách khác, khi xác định chiến lược Marketing, đề ra các mục tiêu chiến lược, chẳng hạn

như dẫn đầu về chất lượng một loại sản phẩm nào đó, để thu hút những khách hàng có thu nhập cao, khi đó để tránh rơi vào mơ tưởng, thì công ty buộc phải cân nhắc xem khả năng vốn liếng như thế nào, công nghệ và kỹ thuật ra sao, trình độ tay nghề của công nhân có đáp ứng được yêu cầu hay không.

Mặc dù mục tiêu cơ bản của mọi công ty là thu lợi nhuận, nhiệm vụ cơ bản của hệ thống Marketing là đảm bảo sản xuất và cung cấp những mặt hàng hấp dẫn có sức cạnh tranh cao cho các thị trường mục tiêu. Nhưng sự thành công của chiến lược và sách lược Marketing còn phụ thuộc vào sự vận hành của các chức năng khác trong công ty. Ngược lại, các hoạt động chức năng khác nếu không vì những mục tiêu của hoạt động Marketing, thông qua các chiến lược cụ thể, để nhằm vào những khách hàng- thị trường cụ thể thì những hoạt động đó sẽ trở nên mò mẫm và mất phương hướng.

Đó là mối quan hệ hai mặt vừa thể hiện tính thống nhất, vừa thể hiện tính độc lập giữa chức năng Marketing với các chức năng khác của một công ty hướng theo thị trường. Giữa chúng có mối liên hệ với nhau, nhưng hoàn toàn không thể thay thế cho nhau. Điều mà lâu nay nhiều nhà quản trị doanh nghiệp thường lầm lẫn là họ tưởng rằng chỉ cần giao một vài hoạt động như: tạo ra sản phẩm có chất lượng cao hơn cho phòng kỹ thuật, phòng tiêu thụ áp dụng những biện pháp bán hàng mới, giao cho phòng kinh doanh quy định giá bán và quảng cáo sản phẩm là đã bao hàm đầy đủ nội dung của hoạt động Marketing và là yếu tố đảm bảo cho công ty biết hướng theo thị trường. Tất nhiên so với thời kỳ trước đổi mới, sự thay đổi như vậy đã là bước tiến đáng kể trong nội dung quản trị doanh nghiệp, nhưng nó chưa thể hiện một cách hoàn chỉnh nội dung quản lý của các doanh nghiệp biết hướng theo thị trường.

## **1.2 QUY TRÌNH QUẢN TRỊ MARKETING TRONG DOANH NGHIỆP.**

### **1.2.1 Phân tích môi trường Marketing.**

Môi trường Marketing là tổng hợp tất cả các yếu tố, những lực lượng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hoạt động hoặc

các quyết định của bộ phận Marketing trong doanh nghiệp, đến khả năng thiết lập hoặc duy trì mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng [1].

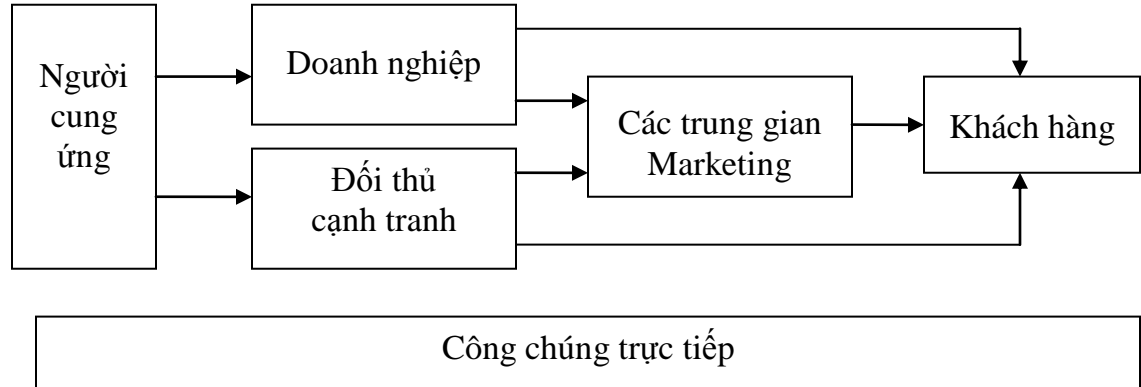
Tác động của môi trường Marketing ảnh hưởng sâu sắc và mạnh mẽ tới doanh nghiệp, bao gồm cả ảnh hưởng tốt và xấu tới kinh doanh. Môi trường không chỉ có những thay đổi, những diễn biến từ từ và dễ dàng phát hiện và dự báo mà nó còn luôn tiềm ẩn những biến động khôn lường, thậm chí những cú sốc. Như vậy, môi trường Marketing tạo ra cả những cơ hội thuận lợi và cả những sức ép, sự đe dọa cho tất cả các nhà kinh doanh. Điều căn bản là họ phải sử dụng các công cụ nghiên cứu Marketing, các hệ thống Marketing ra sao để theo dõi, nắm bắt và xử lý nhạy bén các quyết định Marketing nhằm thích ứng với những thay đổi từ phía môi trường.

Môi trường Marketing là tập hợp của môi trường Marketing vi mô và môi trường Marketing vĩ mô. Môi trường Marketing vi mô bao gồm các yếu tố liên quan chặt chẽ đến doanh nghiệp và nó ảnh hưởng đến khả năng của doanh nghiệp khi phục vụ khách hàng[1]. Đó là các nhân tố nội tại của Công ty, các kênh Marketing, thị trường khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, các tổ chức trung gian v.v... Trong một chừng mực nhất định, doanh nghiệp có thể tác động để cải thiện môi trường Marketing vi mô.

Môi trường Marketing vĩ mô bao gồm các yếu tố, các lực lượng mang tính chất xã hội rộng lớn, chúng có tác động ảnh hưởng tới toàn bộ môi trường Marketing vi mô và tới các quyết định Marketing của doanh nghiệp [1]. Môi trường Marketing vĩ mô tập hợp tất cả các yếu tố mà từng doanh nghiệp không thể kiểm soát và thay đổi được. Đó là những yếu tố thuộc về nhân khẩu học, kinh tế, tự nhiên, kỹ thuật - công nghệ, chính trị - pháp luật, đạo đức và văn hoá v.v... Dưới đây, chúng ta sẽ xem xét từng nhóm yếu tố của môi trường Marketing.

#### ***1.2.1.1 Môi trường Marketing vi mô***

Trong một tổ chức kinh doanh, bộ phận Marketing phải phối hợp hoạt động với các bộ phận khác của doanh nghiệp và cân nhắc sự ảnh hưởng của những người cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, các trung gian Marketing và khách hàng, tất cả các lực lượng đó tạo thành môi trường Marketing vi mô theo sơ đồ dưới đây



**Hình 1.2: Các lực lượng của môi trường Marketing vi mô**

#### ***a- Các nhân tố bên trong doanh nghiệp***

Nhiệm vụ cơ bản của hệ thống Marketing là sáng tạo ra các sản phẩm hàng hoá và dịch vụ để cung cấp cho thị trường mục tiêu. Tuy nhiên, công việc đó có thành công hay không lại chịu sự ảnh hưởng của rất nhiều nhân tố và lực lượng khác nhau. Các nhân tố đó bao gồm: Tài chính – Nhân sự – Công nghệ - và Văn hoá doanh nghiệp.

**Tài chính:** Tình hình hoạt động tài chính là yếu tố bao quát hoạt động sản xuất của công ty, nó ảnh hưởng tới rất nhiều quyết định marketing của nhà quản trị.

**Nhân sự:** Là nguồn lực đóng vai trò chi phối sâu sắc trong hoạt động kinh doanh của công ty, muốn sử dụng tốt các nguồn lực khác thì trước hết phải sử dụng tốt nguồn lực con người. Đặc trưng của nguồn lực này là trí tuệ, là nguồn lực vô tận, sử dụng tốt nguồn lực này sẽ mang lại cho nhà quản trị và công ty những lợi nhuận và hiệu quả bất ngờ. Vì vậy, công tác quản trị marketing cần phải được phối hợp chặt chẽ với việc nghiên cứu, khai thác, đào tạo nguồn nhân lực sao cho hiệu quả.

**Công nghệ:** Giúp hoạt động sản xuất hiệu quả, giảm sức lao động và tạo ra những mẫu mã mới. Ngày nay công nghệ có ý nghĩa rất quan trọng trong cuộc cạnh tranh giữa số lượng nhiều các nhà sản xuất. Nắm giữ và có độc quyền về một công nghệ nào đó sẽ giúp doanh nghiệp thu siêu lợi nhuận từ công nghệ đó trong một thời gian nhất định.

**Văn hoá doanh nghiệp:** Văn hoá doanh nghiệp thể hiện trong toàn bộ hoạt động nội bộ, trong những giao dịch với khách hàng, với nhà cung cấp, thậm chí với các đối thủ cạnh tranh. Văn hoá doanh nghiệp thể hiện đẳng cấp của công ty.

***b - Những người cung ứng:***

Những người cung ứng là các doanh nghiệp và các cá nhân đảm bảo cung ứng các yếu tố cần thiết cho công ty và các đối thủ cạnh tranh để có thể sản xuất ra hàng hoá dịch vụ nhất định [1].

Bất kỳ một sự biến đổi nào từ phía người cung ứng, sớm hay muộn, trực tiếp hay gián tiếp cũng sẽ gây ra ảnh hưởng tới hoạt động Marketing của công ty. Nhà quản lý phải luôn luôn có đầy đủ các thông tin chính xác về số lượng, chất lượng, giá cả... hiện tại và tương lai của các yếu tố nguồn lực cho sản xuất hàng hoá và dịch vụ. Thậm chí họ còn phải quan tâm tới thái độ của các nhà cung cấp đối với doanh nghiệp mình và các đối thủ cạnh tranh. Nguồn lực khan hiếm, giá cả tăng có thể làm xấu đi cơ hội thị trường cho việc kinh doanh những hàng hoá và dịch vụ nhất định, tồi tệ hơn có thể buộc họ phải ngừng hoạt động sản xuất kinh doanh.

***c - Các trung gian Marketing***

Là các tổ chức dịch vụ, các doanh nghiệp khác và các cá nhân giúp cho công ty tổ chức việc tiêu thụ sản phẩm hàng hoá và dịch vụ của mình tới người mua cuối cùng [1]. Những người trung gian và các hãng phân phối chuyên nghiệp đóng vai trò rất quan trọng giúp cho doanh nghiệp tìm kiếm khách hàng hoặc là thực hiện công việc bán hàng cho họ. Đó là những đại lý bán buôn, bán lẻ, đại lý phân phối độc quyền, các công ty kho vận v.v...

Lựa chọn và làm việc với người trung gian và các hãng phân phối là những công việc hoàn toàn không đơn giản. Nếu nền kinh tế càng phát triển, trình độ chuyên môn hoá càng cao thì họ không còn chỉ là các cửa hàng nhỏ lẻ, các quầy bán hàng đơn giản, độc lập. Xu thế đã và đang hình thành các siêu thị, các tập đoàn phân phối hàng hoá rất mạnh về tiềm lực và tiến hành nhiều loại hoạt động đồng thời như vận chuyển, bảo

quản làm tăng giá trị và phân phối hàng hoá và dịch vụ một cách nhanh chóng, an toàn, tiết kiệm... qua đó tác động đến uy tín, khả năng tiêu thụ sản phẩm của nhà sản xuất.

Các hãng dịch vụ Marketing như công ty tư vấn, tổ chức nghiên cứu Marketing, các công ty quảng cáo, đài phát thanh, vô tuyến, báo, tạp chí... giúp cho công ty tập trung và khuyến khích tiêu thụ sản phẩm của mình đúng đối tượng, đúng thị trường, đúng thời gian. Lựa chọn và quyết định sẽ cộng tác với hãng cụ thể nào để mua dịch vụ của họ là điều mà doanh nghiệp phải cân nhắc hết sức cẩn thận, nó liên quan đến các tiêu thức như chất lượng dịch vụ, tính sáng tạo và chi phí.

Các tổ chức tài chính tín dụng trung gian như ngân hàng, công ty tài chính, công ty bảo hiểm, công ty kiểm toán thực hiện các chức năng giao dịch tài chính hỗ trợ tài chính hay đảm bảo giúp cho doanh nghiệp đề phòng các rủi ro trong quá trình kinh doanh của mình. Những thay đổi diễn ra ở các tổ chức này đều có thể ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động Marketing của doanh nghiệp.

#### ***d - Khách hàng***

Khách hàng là đối tượng mà doanh nghiệp phục vụ và là yếu tố quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Bởi vì khách hàng tạo nên thị trường, quy mô khách hàng tạo nên quy mô thị trường. Khách hàng sẽ bao hàm nhu cầu, bản thân nhu cầu lại không giống nhau giữa các nhóm khách hàng và thường xuyên biến đổi. Nhu cầu và sự biến đổi nhu cầu lại chịu sự chi phối của nhiều yếu tố, đến lượt mình nhu cầu và sự biến đổi của nó lại ảnh hưởng đến toàn bộ các quyết định Marketing của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp phải thường xuyên theo dõi khách hàng và tiên liệu những biến đổi về nhu cầu của họ để đưa ra các giải pháp nhằm thoả mãn cao nhất nhu cầu của khách hàng. Nhu cầu và các yếu tố tác động đến nhu cầu của các khách hàng trên các thị trường khác nhau là không giống nhau. Do đó, tính chất ảnh hưởng đến hoạt động marketing của các doanh nghiệp cũng khác nhau, bởi vậy chúng cần được nghiên cứu riêng tùy vào mức độ tham gia vào các thị trường của các doanh nghiệp.

***e - Đối thủ cạnh tranh:***

Mọi công ty đều phải đối đầu với các đối thủ cạnh tranh khác nhau. Quan điểm Marketing xem xét cạnh tranh trên 4 cấp độ, với mức độ gay gắt từ thấp đến cao như sau:

- ***Cạnh tranh cấp độ 1:*** Cạnh tranh giữa các sản phẩm khác nhau để thỏa mãn các mong muốn khác nhau: tức là với cùng một lượng thu nhập người ta có thể dùng vào các mục đích khác nhau, mua sản phẩm này thì sẽ thôi mua sản phẩm kia và ngược lại. Cơ cấu chi tiêu đó có thể phản ánh một xu hướng tiêu dùng và do đó tạo ra cơ hội hay đe dọa hoạt động Marketing của doanh nghiệp. Khi nghiên cứu đối thủ cạnh tranh mong muốn, điều quan trọng là phải biết được những xu hướng tiêu dùng và cách thức phân bổ thu nhập của người tiêu dùng.

- ***Cạnh tranh cấp độ 2:*** Cạnh tranh giữa các loại sản phẩm khác nhau để cùng thỏa mãn một mong muốn. Khi nghiên cứu đối thủ cạnh tranh này, người làm Marketing phải biết thị trường có thái độ thế nào đối với các loại sản phẩm khác nhau và quan niệm của họ về giá trị tiêu dùng của mỗi loại. Ví dụ, hàng áo dệt phải cạnh tranh với các loại hàng hoá thay thế ngày càng đa dạng: áo vải, áo da, áo dạ...

- ***Cạnh tranh cấp độ 3:*** Cạnh tranh trong cùng loại sản phẩm: Các nhà quản trị Marketing phải biết đến thị hiếu của từng thị trường đối với các dạng sản phẩm khác nhau. Đối với ngành dệt, hiện tại trên thị trường Việt Nam có hàng trăm công ty dệt len và rất nhiều các làng nghề, các xưởng của các hộ gia đình hoạt động khá hiệu quả.

- ***Cạnh tranh cấp độ 4:*** Cạnh tranh giữa các nhãn hiệu: Khi nghiên cứu cạnh tranh giữa các nhãn hiệu, người làm Marketing phải đánh giá sức mạnh và điểm yếu của từng nhãn hiệu và các công ty tương ứng.

Trong bốn loại cạnh tranh trên, mức độ gay gắt sẽ tăng dần từ 1 đến 4. Khi tìm hiểu đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp cần phải tính tới cả 4 cấp độ để quyết định các phương án Marketing của mình.

### ***1.2.1.2 Môi trường marketing vĩ mô:***

Doanh nghiệp, những người cung ứng, các đối thủ cạnh tranh, khách hàng, các trung gian marketing và công chúng đều hoạt động trong một môi trường vĩ mô rộng lớn của các lực lượng và xu hướng tạo ra những cơ hội đồng thời cũng làm nảy sinh những mối đe dọa. Những lực lượng này là các lực lượng “không thể khống chế được”. Trong bức tranh toàn cầu đang biến đổi nhanh chóng, công ty phải theo dõi sáu lực lượng của môi trường marketing vĩ mô bao gồm: Môi trường nhân khẩu học, môi trường kinh tế, môi trường tự nhiên, môi trường công nghệ kỹ thuật, môi trường chính trị và môi trường văn hoá.

***Môi trường nhân khẩu học:*** Nhân khẩu học nghiên cứu các vấn đề về dân số và con người như quy mô, mật độ phân bố dân cư, tỉ lệ sinh, tỉ lệ chết, tuổi tác, giới tính, sắc tộc, nghề nghiệp... Môi trường nhân khẩu học là mối quan tâm lớn của các nhà hoạt động thị trường bởi vì nó bao hàm con người – mà con người là nhân tố tạo ra các loại thị trường cho doanh nghiệp.

***Môi trường kinh tế:*** Môi trường kinh tế trước hết phản ánh qua tốc độ tăng trưởng kinh tế chung về cơ cấu ngành kinh tế, cơ cấu vùng. Tình hình đó có thể tạo nên tính hấp dẫn về thị trường và sức mua khác nhau đối với các thị trường hàng hoá khác nhau. Môi trường kinh tế cũng bao gồm các yếu tố ảnh hưởng đến sức mua và cơ cấu chi tiêu của người tiêu dùng. Các nhà hoạt động thị trường đều quan tâm đến sức mua và việc phân bổ thu nhập để mua sắm các loại hàng hoá và dịch vụ khác nhau. Tổng sức mua lại phụ thuộc vào nhiều nhân tố như thu nhập hiện tại, giá cả hàng hoá dịch vụ, các khoản tiết kiệm và tín dụng... Cơ cấu chi tiêu lại còn chịu nhiều tác động thêm của các yếu tố nữa như điều kiện, giai đoạn phát triển của nền kinh tế, chu kỳ kinh doanh.

***Môi trường tự nhiên:*** bao gồm hệ thống các yếu tố tự nhiên ảnh hưởng nhiều mặt tới các nguồn lực đầu vào cần thiết cho các nhà sản xuất kinh doanh và chúng có thể gây ảnh hưởng cho các nhà hoạt động Marketing trên thị trường.



**Môi trường công nghệ kỹ thuật:** bao gồm các nhân tố gây tác động ảnh hưởng đến công nghệ mới, sáng tạo sản phẩm và cơ hội thị trường mới. Cuộc cạnh tranh về kỹ thuật công nghệ mới không chỉ cho phép các công ty chiến thắng trên phạm vi có tính toàn cầu mà còn làm thay đổi bản chất của sự cạnh tranh, bởi vì chúng tác động mạnh mẽ đến chi phí sản xuất và năng suất lao động ảnh hưởng đến việc thực thi các giả pháp cụ thể của Marketing.

**Môi trường chính trị:** là một trong những yếu tố có ảnh hưởng mạnh tới các quyết định Marketing của doanh nghiệp, môi trường chính trị bao gồm hệ thống luật pháp và các văn bản dưới luật, các công cụ chính sách của Nhà nước, tổ chức bộ máy và cơ chế điều hành của chính phủ và các tổ chức chính trị – xã hội. Sự tác động của môi trường chính trị tới các quyết định Marketing phản ánh sự tác động can thiệp của các chủ thể quản lý vĩ mô tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

### **1.2.2 Lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường**

Thị trường là tập hợp các cá nhân và tổ chức thực hiện đang có nhu cầu mua và có nhu cầu đòi hỏi cần được thỏa mãn [4]. Để tiến hành các hoạt động Marketing được hiệu quả, các nhà quản trị Marketing cần phải tiến hành phân chia thị trường ra thành những bộ phận người tiêu dùng theo một số tiêu chuẩn nào đó trên cơ sở những quan điểm khác biệt về nhu cầu, ví dụ phân chia theo lứa tuổi, theo giới tính, theo thu nhập, theo nghề nghiệp, theo nơi cư trú v.v... qua đó, các nhà quản trị Marketing sẽ phân tích, đánh giá và lựa chọn ra khúc thị trường mục tiêu cho doanh nghiệp, từ đó có thể thiết lập và hoạch định những chiến lược Marketing cho từng khúc thị trường mục tiêu đó một cách phù hợp.

Lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường là khâu không thể thiếu được trong công tác quản trị Marketing, có thể khái quát giai đoạn này theo sơ đồ dưới đây:



**Hình 1.3: Quá trình lựa chọn mục tiêu và định vị thị trường.**

#### **1.2.2.1 Phân đoạn thị trường.**

Phân đoạn thị trường là quá trình phân chia thị trường tổng thể thành các nhóm trên cơ sở những điểm khác biệt về nhu cầu, ước muốn và các đặc tính hay hành vi. Đoạn thị trường là một nhóm người tiêu dùng có đòi hỏi như nhau đối với cùng một tập hợp kích thích Marketing [4]

Phân đoạn thị trường là vấn đề sống còn của các doanh nghiệp có sản phẩm cạnh tranh, phân đoạn thị trường nhằm giúp doanh nghiệp xác định những đoạn thị trường mục tiêu có quy mô phù hợp và đồng nhất hơn thị trường tổng thể. Nhờ đó, hoạt động Marketing của doanh nghiệp sẽ xác định được những mục tiêu kinh doanh rõ ràng hơn, vì thế việc xác định những phân đoạn thị trường hiệu quả rất quan trọng cho việc lập kế hoạch Marketing của một doanh nghiệp. Một đoạn thị trường có hiệu quả là một nhóm các khách hàng mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng được nhu cầu và ước muốn của họ, đồng thời có số lượng đủ lớn để tạo ra dòng tiền thu lớn hơn dòng tiền chi cho những nỗ lực kinh doanh của doanh nghiệp.

Việc phân đoạn thị trường phải đảm bảo được các yêu cầu cơ bản như:

- Đo lường được: Phân đoạn phải đảm bảo đo lường được quy mô, sức mua và các đặc điểm của khách hàng ở mỗi đoạn thị trường, yêu cầu này là tối cần thiết để dự báo khối lượng tiêu thụ, chi phí sản xuất, doanh thu và lợi nhuận.

- Có quy mô đủ lớn: Một đoạn thị trường cần có quy mô đủ lớn có thể hứa hẹn số khách hàng đảm bảo khả năng sinh lời.

- Có thể phân biệt được: Một đoạn thị trường được hình thành phải là đoạn có đặc điểm riêng biệt với các đoạn khác và có những đòi hỏi Marketing riêng.

- Có tính khả thi: Với mỗi doanh nghiệp cụ thể, những đoạn thị trường có giá trị phải là những đoạn mà doanh nghiệp có khả năng tiếp cận được, nghĩa là hoạt động Marketing phải có đủ nguồn lực để xây dựng, thực hiện các chương trình Marketing có hiệu quả để thu hút và phục vụ những đoạn thị trường đó.

Các nhà Marketing thường sử dụng bốn cơ sở chính để phân đoạn thị trường, bao gồm: địa lý, nhân khẩu, tâm lý và hành vi. Các cơ sở này đều là nguồn gốc gây nên sự khác biệt về nhu cầu, ước muốn, các đặc điểm về hành vi và những đòi hỏi riêng về các chương trình Marketing.

#### ***1.2.2.2 Lựa chọn thị trường mục tiêu***

Thị trường mục tiêu bao gồm một hoặc vài đoạn thị trường mà doanh nghiệp lựa chọn và quyết định tập trung nỗ lực Marketing vào đó nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của mình [4]. Để lựa chọn đúng thị trường mục tiêu, doanh nghiệp phải quyết định sẽ lựa chọn khách hàng nào và có bao nhiêu loại khách hàng được lựa chọn.

Để có các quyết định về các đoạn thị trường, người làm Marketing cần thực hiện 2 nhóm công việc chủ yếu sau: Đánh giá sức hấp dẫn của thị trường; và lựa chọn những đoạn thị trường doanh nghiệp sẽ phục vụ hay những đoạn thị trường mục tiêu.

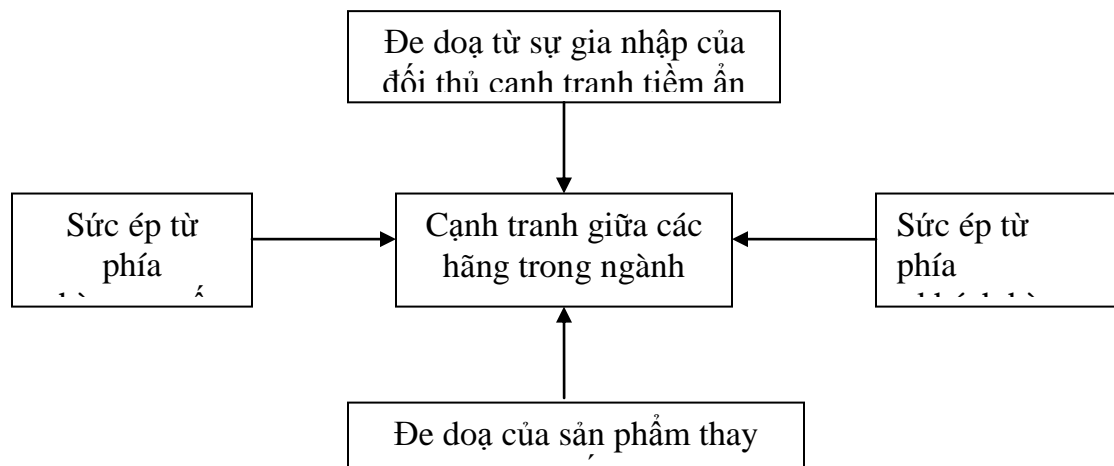
#### ***a- Đánh giá các đoạn thị trường.***

Mục đích của việc đánh giá các đoạn thị trường là nhận dạng được mức độ hấp dẫn của chúng trong việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Khi đánh giá các đoạn thị trường, người ta dùng 3 tiêu chuẩn cơ bản: quy mô và sự tăng trưởng; sức hấp dẫn của cơ cấu thị trường; mục tiêu và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

- ***Quy mô và mức tăng trưởng của đoạn thị trường:*** Một đoạn thị trường được coi là có hiệu quả nếu nó có đủ tầm cỡ để bù đắp lại những nỗ lực Marketing không

chỉ trong hiện tại mà trong cả tương lai của doanh nghiệp. Để đánh giá quy mô và mức tăng trưởng của đoạn thị trường, doanh nghiệp cần thu thập và phân tích các chỉ tiêu cần thiết như: doanh số bán, sự thay đổi của doanh số, mức lãi và tỉ lệ thay đổi của mức lãi và các tác nhân có thể làm biến đổi cầu.

- **Mức độ hấp dẫn về cơ cấu thị trường:** Các nhà nghiên cứu thị trường thường sử dụng mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael Porter để đánh giá mức độ hấp dẫn về cơ cấu thị trường:



**Hình 1.4: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter**

**Mối đe dọa của cạnh tranh trong ngành:** Một đoạn thị trường sẽ không được coi là hấp dẫn nếu có quá nhiều đối thủ cạnh tranh cùng hoạt động, cạnh tranh sẽ càng sôi động khi việc kinh doanh trên đoạn thị trường đó tương đối ổn định, đang bão hoà hoặc suy thoái; các đối thủ cạnh tranh đồng đảo với năng lực cạnh tranh tương đương nhau; chi phí cố định và chi phí lưu kho cao; sản phẩm có tính đồng loạt cao hoặc hàng rào rút khỏi ngành cao. Xu hướng của cạnh tranh ở các đoạn thị trường nói trên là cạnh tranh qua giá, và gia tăng các chi phí quảng cáo, khuyến mại, những hoạt động này làm cho lợi nhuận chung của ngành và của từng doanh nghiệp giảm xuống nhanh chóng.

**Mối đe dọa về quyền thương lượng của khách hàng:** Một đoạn thị trường mà sức mạnh của khách hàng lớn, thì đoạn thị trường đó được coi là kém hấp dẫn. Quyền lực của khách hàng cao bộc lộ ở một số đặc điểm sau: Số lượng người mua ít nhưng khối

lượng mua của họ chiếm tỷ trọng lớn trong sản lượng sản phẩm bán ra; giá trị sản phẩm người mua mua sắm chiếm tỷ lệ lớn trong chi tiêu của họ; sản phẩm cung ứng ít có sự khác biệt; chi phí chuyển đổi nhà cung ứng không lớn; khách hàng nhạy cảm về giá; khả năng liên kết khách hàng với nhau cao...

*Mối đe dọa của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:* Một đoạn thị trường cũng sẽ kém hấp dẫn nếu tiềm ẩn cơ hội thu lợi nhuận cao, có sức hút mạnh những doanh nghiệp ngoài ngành nhập cuộc. Đánh giá khả năng gia nhập của các đối thủ tiềm ẩn, cần xuất phát từ những rào cản của sự gia nhập vào một đoạn thị trường, những rào cản đó là: khả năng chống trả của các doanh nghiệp hiện có trong ngành; mức độ trung thành của khách hàng với những nhãn hiệu hiện có; tính khác biệt của sản phẩm; đòi hỏi của chi phí đầu tư cơ bản và sự hấp dẫn về lợi nhuận mà đoạn thị trường hứa hẹn... Mối đe dọa của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là cao khi, rào cản rút lui và gia nhập đều thấp, khả năng thu lợi nhuận thấp nhưng ổn định; rào cản gia nhập cao, rút lui thấp, khả năng thu lợi nhuận cao, ổn định; rào cản gia nhập thấp, rào cản rút lui cao thường ẩn chứa những rủi ro cao và khả năng thu lợi nhuận thấp; rào cản gia nhập và rút lui đều cao, rủi ro đặc biệt cao, song tiềm ẩn khả năng lợi nhuận cũng rất cao...

*Đe dọa của các sản phẩm thay thế:* Một đoạn thị trường là không hấp dẫn nếu có nhiều sản phẩm thay thế thực tế hoặc tiềm ẩn. Khả năng thay thế của sản phẩm càng cao, giá cả và lợi nhuận càng có xu hướng giảm xuống.

*Mối đe dọa từ phía nhà cung cấp:* Đoạn thị trường nào có những người cung cấp nguyên vật liệu, thiết bị, vốn... có khả năng tăng giá, cắt giảm số lượng và chất lượng hàng hoá dịch vụ mà họ cung cấp, hoặc áp đặt các điều kiện liên quan đến giao dịch.. thì có thể coi là không hấp dẫn. Những doanh nghiệp cung cấp có khả năng tạo ra áp lực trong thương lượng thường có những đặc điểm sau: Họ phân bố tập trung với số lượng ít; không có hoặc có ít các sản phẩm thay thế; chi phí chuyển đổi nhà cung cấp rất cao; người cung cấp có khả năng liên minh liên kết cao v.v...

**- Các mục tiêu và khả năng của doanh nghiệp.**

Một đoạn thị trường hấp dẫn, có tiềm năng về quy mô và mức tăng trưởng vẫn có thể bị loại bỏ nếu nó không ăn khớp với mục tiêu lâu dài và khả năng của doanh nghiệp. Nếu các doanh nghiệp cứ cố gắng theo đuổi sức hấp dẫn của các đoạn thị trường vượt quá khả năng và mục tiêu của họ thì nguồn lực của doanh nghiệp sẽ bị phân tán, không tập trung cho các mục tiêu chiến lược. Nguồn lực cần thiết để khai thác được các cơ hội thị trường, một mặt, cần phải được xem xét trên tất cả các phương diện như: tài chính, nhân sự, công nghệ, năng lực quản lý, khả năng Marketing... mặt khác, phải được nhìn nhận trong trạng thái biến đổi và trong mối tương quan với đối thủ cạnh tranh.

Như vậy, một đoạn thị trường được coi là hấp dẫn khi đoạn thị trường đó thể hiện được sự tương hợp giữa khả năng, chiến lược, mục tiêu của doanh nghiệp với quy mô thị trường và mức độ cạnh tranh trên đoạn thị trường đó thấp. Tất cả các trạng thái đó phải được nhìn nhận ở trạng thái biến đổi và hướng vào tương lai. Nói cách khác, đoạn thị trường hấp dẫn phải bao gồm các khách hàng doanh nghiệp có khả năng thiết lập mối quan hệ lâu dài; những nỗ lực Marketing của doanh nghiệp hứa hẹn hiệu quả kinh doanh và lợi thế cạnh tranh cao.

#### ***b- Lựa chọn thị trường mục tiêu***

Trên cơ sở đánh giá các đoạn thị trường, các nhà làm Marketing có thể đưa ra được đoạn thị trường mục tiêu. Thị trường mục tiêu là thị trường bao gồm các khách hàng có cùng nhu cầu hoặc mong muốn mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng, đồng thời các hoạt động Marketing của doanh nghiệp có thể tạo ra ưu thế so với đối thủ cạnh tranh và đạt được các mục tiêu kinh doanh đã định. Thị trường mục tiêu chính là những đoạn thị trường hấp dẫn mà doanh nghiệp quyết định lựa chọn để tập trung nỗ lực Marketing của mình. Doanh nghiệp có thể quyết định lựa chọn thị trường mục tiêu trên cơ sở 5 phương án được minh họa như sau:

	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3	M1	M2	M3
P1															
P2															
P3															
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)										

Chú thích: P là đặc tính của sản phẩm. M là đặc tính của thị trường.

**Hình 1.5: Mô hình lựa chọn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.**

- (a): Tập trung vào một đoạn thị trường.  
 (b): Chuyên môn hoá tuyển chọn.  
 (c): Chuyên môn hoá theo đặc tính thị trường.  
 (d): Chuyên môn hoá theo đặc tính sản phẩm .  
 (e): Bao phủ thị trường.

### 1.2.2.3- Định vị thị trường

Định vị thị trường là thiết kế sản phẩm và hình ảnh của doanh nghiệp nhằm chiếm được một vị trí đặc biệt và có giá trị trong tâm trí khách hàng mục tiêu [6]. Định vị thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải quyết định khuyến khích bao nhiêu điểm khác biệt và những điểm khác biệt nào dành cho khách hàng mục tiêu.

Để có được một chiến lược định vị sắc bén, người làm Marketing cần tập trung vào một số hoạt động:

- Tạo ra một hình ảnh cụ thể cho sản phẩm, nhãn hiệu trong tâm trí khách hàng ở thị trường mục tiêu. Hình ảnh trong tâm trí khách hàng là sự kết hợp giữa nhận thức và đánh giá của khách hàng về doanh nghiệp và các sản phẩm mà doanh nghiệp cung ứng, nó là một tập hợp các ấn tượng, cảm giác và khái niệm khách hàng có được về sản phẩm và nhãn hiệu đó. Một định vị thường thành công khi tìm ra được cầu nối giữa niềm tin thầm kín của khách hàng với các đặc tính độc đáo của một doanh nghiệp, một sản phẩm hay một nhãn hiệu.

- Lựa chọn vị thế của sản phẩm, của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu: Hình ảnh được khắc họa trong tâm trí khách hàng không chỉ do bản thân sản phẩm và hoạt động Marketing tạo dựng, mà nó còn do tương quan so sánh với các sản phẩm cạnh tranh. Vì vậy, công việc của một chiến lược định vị không chỉ dừng lại ở việc tạo dựng được một hình ảnh mà còn phải lựa chọn cho hình ảnh một vị thế trên thị trường mục tiêu.

- Tạo được sự khác biệt cho sản phẩm, nhãn hiệu: Là thiết kế một loại những điểm khác biệt có ý nghĩa để khách hàng có thể phân biệt sản phẩm của doanh nghiệp với sản phẩm cạnh tranh bằng các công cụ tạo ra sự khác biệt về sản phẩm, về dịch vụ, về nhân sự và về hình ảnh.

- Lựa chọn và khuyến khích trưng những điểm khác biệt có ý nghĩa: Vấn đề này xuất phát từ một thực tiễn mà các doanh nghiệp tiến hành định vị đều phải đối mặt là: các điểm khác biệt mà doanh nghiệp tạo ra có thể rất nhiều, nhưng không phải tất cả các điểm khác biệt đều là có giá trị. Hơn nữa, việc khuyến khích trưng những điểm khác biệt còn liên quan trực tiếp đến việc lựa chọn các phương tiện khuyến khích trưng và chi phí bỏ ra. Những điểm khác biệt được lựa chọn, được khuyến khích trưng phải gắn với lợi ích và khách hàng mong đợi ở sản phẩm và hoạt động cung ứng của doanh nghiệp, đồng thời có khả năng dễ dàng biểu đạt bằng ngôn ngữ, tạo khả năng cho hoạt động truyền thông cung cấp những thông tin rõ ràng, xác thực và ấn tượng với khách hàng mục tiêu.

Các bước của tiến trình định vị

- 1- Tiến hành phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu
- 2- Đánh giá thực trạng của những định vị hiện có trên thị trường mục tiêu
- 3- Chọn hình ảnh và vị thế cho nhãn hiệu, sản phẩm của doanh nghiệp trên bản đồ định vị
- 4- Soạn thảo chương trình Marketing mix để thực hiện chiến lược định vị đã lựa chọn.

### **1.2.3 Thiết lập chiến lược và lập kế hoạch Marketing**



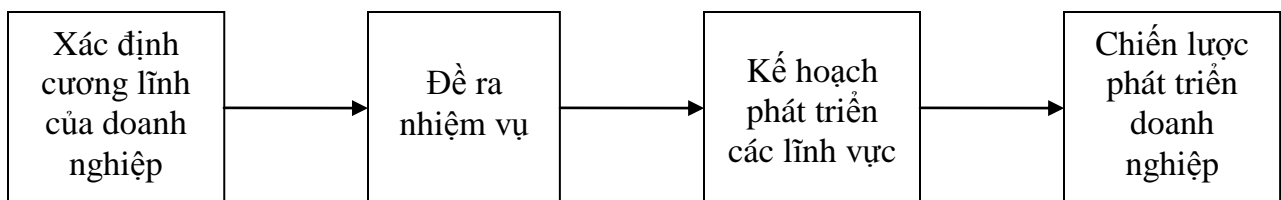
Theo tập đoàn tư vấn Boston, "Chiến lược kinh doanh là những xác định sự phân bổ nguồn lực sẵn có với mục đích làm thay đổi thế cân bằng cạnh tranh và chuyển lợi thế về phía mình" [2], còn theo Michael Porter – giáo sư chiến lược hàng đầu của Havard thì "Chiến lược kinh doanh để đương đầu với cạnh tranh là sự kết hợp giữa những mục tiêu cần đạt tới và những phương tiện mà doanh nghiệp cần tìm để đạt tới mục tiêu" [2].

Thiết lập chiến lược và lập kế hoạch Marketing giúp các nhà quản trị suy nghĩ một cách có hệ thống, đòi hỏi phải phối hợp các nỗ lực của doanh nghiệp một cách chủ động và hoàn hảo hơn, làm cho toàn doanh nghiệp luôn thấy rõ các mục tiêu chủ đạo và các chính sách để đạt được mục tiêu và chủ động đối phó với những đột biến. Lập chiến lược và kế hoạch Marketing của doanh nghiệp bao gồm 2 công đoạn: xây dựng chiến lược kinh doanh theo quan điểm Marketing và lập kế hoạch Marketing.

#### ***1.2.3.1 Xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp theo quan điểm Marketing.***

Xây dựng chiến lược kinh doanh theo quan điểm Marketing của doanh nghiệp là một quá trình quản trị nhằm tạo ra và duy trì sự ăn khớp về chiến lược giữa các mục tiêu và khả năng của doanh nghiệp với các cơ hội Marketing đầy biến động [1].

Quá trình lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp có thể được mô tả khái quát dưới dạng sơ đồ như sau:



**Hình 1.6: Quá trình lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.**

**a- Xác định cương lĩnh của doanh nghiệp,** các nhà quản trị Marketing phải thường xuyên đặt ra và trả lời các câu hỏi sau: Doanh nghiệp là gì? Ai là khách hàng? Điều gì là quan trọng và có ý nghĩa đối với khách hàng đó? Doanh nghiệp sẽ ra sao? Doanh nghiệp cần phải như thế nào? Việc xác định cương lĩnh của doanh nghiệp

không nên quá hẹp mà cũng không nên quá rộng. Nếu quá hẹp sẽ làm cho doanh nghiệp khó đối phó khi tình huống Marketing thay đổi, ngược lại nếu quá rộng sẽ làm cho doanh nghiệp bị phân tán nguồn lực và lĩnh vực kinh doanh, phương châm hành động trở nên mơ hồ.

**b- Đề ra nhiệm vụ của doanh nghiệp:** Cương lĩnh kinh doanh của doanh nghiệp cần phải được cụ thể hoá thành nhiệm vụ rõ ràng. Các nhiệm vụ được hình thành theo mối liên hệ phái sinh, từ một cương lĩnh của doanh nghiệp sẽ hình thành một hoặc nhiều nhiệm vụ, tiếp đó từ một nhiệm vụ này sẽ kéo theo hay làm phát sinh các nhiệm vụ khác có liên quan.

**c- Kế hoạch phát triển các lĩnh vực kinh doanh:** Trước khi lập kế hoạch kinh doanh chung của doanh nghiệp, ban lãnh đạo cần đánh giá tình hình hoạt động của từng bộ phận hoặc từng chủng loại hàng hoá, thậm chí một mặt hàng hay một nhãn hiệu. Mục đích của việc đánh giá này là để phát hiện khả năng sinh lời của từng bộ phận, từng chủng loại hàng hoá để có phản ứng thích hợp, nghĩa là có kế hoạch phát triển hoặc thu hẹp, hoặc huỷ bỏ một bộ phận nào đó.

**d- Chiến lược phát triển doanh nghiệp:** Theo quan điểm Marketing hiện đại, doanh nghiệp có thể phát triển chiến lược của mình theo chiều sâu, theo chiều rộng hoặc phát triển hợp nhất.

**- Chiến lược phát triển theo chiều sâu:** Doanh nghiệp tận dụng khả năng hoạt động hiện tại. Kiểu chiến lược này rất thích hợp với các doanh nghiệp chưa tận dụng hết khả năng vốn có của hàng hoá và chưa khai thác hết những cơ hội về thị trường. Theo đuổi chiến lược này, với mục tiêu chính là tăng lượng tiêu thụ, doanh nghiệp có 3 hướng:

**- Thâm nhập sâu vào thị trường:** Triển khai chiến lược bằng những kế hoạch và giải pháp Marketing mạnh mẽ hơn trên thị trường. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt có thể giảm giá thành sản phẩm len, hoặc tung ra các đợt khuyến mại, hoặc tăng chi phí cho quảng cáo trên các phương tiện thông tin v.v...

- *Mở rộng hay phát triển thị trường*: Đưa hàng hoá hiện có của mình vào các thị trường mới. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt có thể tìm cách xuất khẩu hàng áo len của mình sang cả thị trường các nước châu á, thay vì chỉ tập trung vào thị trường Châu Âu và Mỹ.

- *Phát triển hàng hoá*: Tạo ra những hàng hoá mới hay cải tiến những hàng hoá cũ để bán trên thị trường hiện tại. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt tung ra các bộ sưu tập thời trang mới, đa dạng hoá sản phẩm bằng cách sản xuất nhiều mẫu váy len, quần len, áo choàng len..., hoặc sử dụng các chất liệu mới để dệt áo len mặc mùa hè v.v...

- ***Chiến lược phát triển theo chiều rộng***: Phát triển chiến lược trên cơ sở khai thác cơ hội Marketing mới nằm ngoài lĩnh vực kinh doanh hiện tại. Kiểu chiến lược này thích hợp khi trong ngành không còn cơ hội phát triển hơn nữa. Tuy vậy, doanh nghiệp chỉ nên phát triển theo chiều rộng khi có những điều kiện sau: một là, có thể kế thừa được những kinh nghiệm đã tích lũy được; hai là, hướng mới có thể góp phần hỗ trợ khắc phục những nhược điểm hiện có của doanh nghiệp. Có 3 dạng phát triển rộng:

- *Đa dạng hoá đồng tâm*: Bổ sung vào danh mục sản phẩm hiện có nhưng mặt hàng tương tự xét theo giác độ kỹ thuật và/hoặc Marketing. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt có thể bổ sung kinh doanh sản phẩm sợi len, hoặc các phụ liệu thời trang, hoặc thậm chí quần áo vải thông thường.

- *Đa dạng hoá ngang*: Bổ sung vào danh mục hiện có của doanh nghiệp những mặt hàng hoàn toàn không có liên quan gì đến những mặt hàng hiện tại nhưng lại có khả năng thu hút khách hàng hiện có. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt có thể kinh doanh dịch vụ giặt là tẩy sẩy; hoặc kinh doanh các máy móc thiết bị ngành may mặc v.v...

- *Đa dạng hoá rộng*: Bổ sung vào chủng loại hàng hoá hiện có của doanh nghiệp những mặt hàng hoàn toàn không có quan hệ gì xét cả về phương diện công nghệ, hàng hoá và thị trường. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt có thể kinh doanh bất động sản.

- ***Chiến lược phát triển hợp nhất***: Phát triển chiến lược trên cơ sở khai thác khả năng hợp nhất, kiểu chiến lược này thích hợp cho những lĩnh vực kinh doanh có vị trí

tương đối vững chắc trong ngành hoặc cho những doanh nghiệp sẽ có lợi hơn khi họ nắm cả khâu trước, khâu sau của quá trình kinh doanh một sản phẩm hoàn chỉnh. Kiểu chiến lược này cũng có 3 dạng:

- *Hợp nhất về phía sau*: là việc doanh nghiệp tìm cách nắm quyền sở hữu hay thiết lập sự kiểm soát chặt chẽ hơn những người cung ứng các yếu tố đầu vào. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt có thể tiến hành sản xuất sợi dệt, hoặc sản xuất một phần phụ liệu cho sản phẩm cuối cùng.

- *Hợp nhất về phía trước*: là việc doanh nghiệp tìm cách nắm quyền sở hữu hay thiết lập sự kiểm soát chặt chẽ hơn hệ thống phân phối. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt, thay vì bán sỉ sản phẩm cho các doanh nghiệp trung gian, thì tìm cách tiếp cận các doanh nghiệp có hệ thống bán hàng trực tiếp, hoặc thậm chí tìm cách thiết lập hệ thống bán hàng của chính mình để đưa sản phẩm trực tiếp đến tay người tiêu dùng.

- *Hợp nhất ngang*: doanh nghiệp tìm cách nắm quyền sở hữu hay thiết lập sự kiểm soát chặt chẽ hơn với một số doanh nghiệp cạnh tranh. Ví dụ: Doanh nghiệp dệt có thể mua lại hoặc sáp nhập với một doanh nghiệp cạnh tranh để mở rộng quy mô và giảm bớt cạnh tranh trên thị trường.

### ***1.2.3.2 Lập kế hoạch Marketing***

Một bản kế hoạch Marketing, đối với một hàng hoá thông thường, có nhãn hiệu, bao gồm những phần sau:

- ***Tổng hợp các chỉ tiêu kiểm tra***: Đây là phần đầu của bản kế hoạch Marketing, trình bày tóm tắt những kiến nghị chủ chốt nhất mà một kế hoạch Marketing cần phải đạt được. Mục đích của phần này là để cung cấp ngay cho các lãnh đạo của công ty nắm bắt được những phương hướng cơ bản của bản kế hoạch Marketing. Những kiến nghị ở phần này chính là các chỉ tiêu cơ bản cần phải đạt được và những điều kiện khách quan, chủ quan có liên quan đến tính hiện thực của các chỉ tiêu đó.

- ***Tình hình Marketing hiện tại***: Phần này mô tả đặc điểm thị trường mục tiêu và tình hình của doanh nghiệp trên thị trường đó. Những thông tin chính ở đây bao

gồm: quy mô thị trường; các phân thị trường chủ yếu; nhu cầu của khách hàng; những nét đặc thù của môi trường; những mặt hàng chính của doanh nghiệp tham gia vào thị trường; các đối thủ cạnh tranh; các kênh phân phối của doanh nghiệp.

- **Những nguy cơ và khả năng:** Phần này cung cấp các thông tin liên quan đến cơ hội và nguy cơ Marketing và khả năng của doanh nghiệp có thể phát sinh đối với hàng hoá. Để đưa ra được phần này, nhà quản trị phải có khả năng dự đoán trước những sự kiện có thể xảy ra ảnh hưởng tới doanh nghiệp.

- **Nhiệm vụ và những vấn đề:** Trên cơ sở nghiên cứu nguy cơ và khả năng, các nhà quản trị Marketing cần đề ra được nhiệm vụ và phác hoạ những vấn đề phát sinh kèm theo. Nhiệm vụ phải trình bày dưới dạng những mục tiêu định lượng mà doanh nghiệp theo đuổi. Khi đề ra nhiệm vụ, doanh nghiệp phải luôn chú ý đến cương lĩnh của mình.

- **Tư tưởng chiến lược Marketing:** Phần này của bản kế hoạch, các nhà quản trị Marketing phải trình bày quan điểm chiến lược về Marketing để giải quyết những nhiệm vụ đã đặt ra.

Chiến lược Marketing là một hệ thống luận điểm logic làm căn cứ chỉ đạo một đơn vị hay một tổ chức tính toán cách giải quyết những nhiệm vụ Marketing của mình liên quan đến thị trường mục tiêu, hệ thống Marketing mix, và các mức chi phí cho Marketing. Như vậy, trong phần này, sau khi nêu ra tư tưởng chiến lược Marketing, các nhà quản trị Marketing phải lựa chọn thị trường mục tiêu, trình bày khái quát tư tưởng chiến lược của từng yếu tố Marketing mix, mỗi chiến lược Marketing mix được trình bày phải tính toán chặt chẽ đến những nguy cơ, khả năng và những vấn đề đã nêu ở phần trước.

Sau cùng của phần này phải chỉ rõ mức chi phí cần thiết để triển khai toàn bộ chiến lược Marketing sao cho khả năng sinh lãi cao nhất.

- **Chương trình hành động:** Biến chiến lược Marketing đã nêu ở phần trên thành hiện thực để trả lời các câu hỏi sau: sẽ làm những gì? khi nào sẽ làm xong? ai sẽ làm việc đó? việc đó tiêu tốn bao nhiêu tiền?

- **Dự toán ngân sách:** Thực chất là dự báo lời lỗ trên cơ sở tính toán thu và chi. Căn cứ vào dự toán ngân sách mà ban lãnh đạo tối cao của doanh nghiệp sẽ quyết định có phê chuẩn kế hoạch Marketing hay không

- **Trình tự kiểm tra:** Phần cuối của bản kế hoạch trình bày trình tự kiểm tra tiến độ thực hiện tất cả những công việc đã đề ra.

#### 1.2.4 Hoạch định các chương trình Marketing

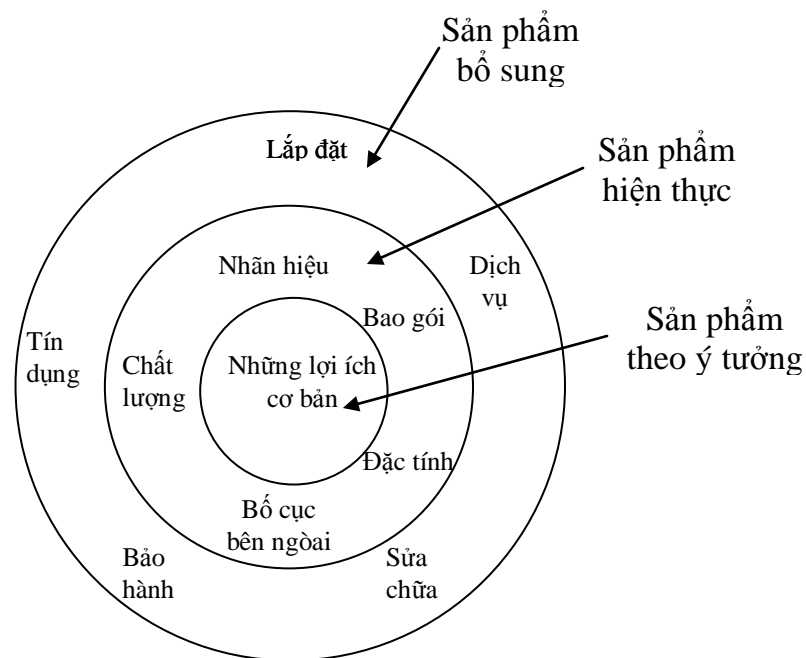
Trên cơ sở phân đoạn thị trường, xác định mục tiêu và định vị nói trên, doanh nghiệp phát triển các chiến thuật marketing mix bao gồm các quyết định liên quan đến 4P như sản phẩm, giá cả, phân phối. Các hoạt động Marketing mix được gọi là Marketing chiến thuật, bao gồm việc hoạch định một bộ công cụ Marketing mix được sử dụng nhằm mục đích hỗ trợ và định vị đúng sản phẩm. Các công cụ marketing mix phổ biến nhất hiện nay là 4 P. 4 P gồm có: Sản phẩm (Product), Giá (Price), Xúc tiến bán (Promotion) và Phân phối (placement), được mô tả như sau:

Marketing mix (4P)			
<b>Product</b> <b>Sản phẩm</b> - Đa dạng hóa sản phẩm - Chất lượng - Thiết kế - Tính năng - Thương hiệu - Bao bì - Kích cỡ - Dịch vụ hỗ trợ - Bảo hành - Returns ?	<b>Price</b> <b>Giá</b> - List price ? - Giảm giá, chiết khấu - Điều kiện thanh toán	<b>Promotion</b> <b>Xúc tiến</b> - Xúc tiến bán hàng - Quảng cáo - Lực lượng bán hàng - Quan hệ công chúng - Marketing trực tiếp	<b>Place</b> <b>Phân phối</b> - Kênh phân phối - Chủng loại (assortment ?) - Coverage ? - Địa điểm bán - Tồn kho - Vận chuyển

#### 1.2.4.1 Product (Sản phẩm) :

Sản phẩm là tất cả những yếu tố có thể thỏa mãn nhu cầu hay ước muốn, được đưa ra chào bán trên thị trường với mục đích thu hút sự chú ý mua sắm, sử dụng hay tiêu dùng. [1]

Đơn vị sản phẩm vốn là một chỉnh thể hoàn chỉnh chứa đựng những yếu tố, đặc tính và thông tin đó có thể có những chức năng Marketing. Khi tạo ra một mặt hàng, người ta thường xếp các yếu tố đặc tính và thông tin đó theo ba cấp độ có những chức năng Marketing khác nhau:



**Hình 1.7: Các cấp độ cấu thành sản phẩm**

**Cấp độ cơ bản nhất là sản phẩm theo ý tưởng.** Hàng hóa theo ý tưởng có chức năng cơ bản là trả lời câu hỏi: Về thực chất, sản phẩm này thỏa mãn những điểm lợi ích cốt yếu nhất mà khách hàng theo đuổi là gì? Đó chính là giá trị mà nhà kinh doanh sẽ bán cho khách hàng.

**Cấp độ thứ hai là sản phẩm hiện thực.** Đó là những yếu tố phản ánh sự có mặt trên thực tế của sản phẩm. Những yếu tố đó bao gồm: các chỉ tiêu phản ánh chất lượng, các đặc tính, bố cục bề ngoài, đặc thù, tên nhãn hiệu cụ thể và đặc trưng của

bao gói. Trong thực tế khi tìm mua sản phẩm, khách hàng dựa vào những yếu tố này, cũng nhờ những yếu tố này mà nhà sản xuất khẳng định sự hiện diện của mình trên thị trường, để người mua tìm đến với doanh nghiệp và giúp họ phân biệt hàng hóa của hãng này so với hãng khác.

***Cuối cùng là sản phẩm bổ sung.*** Đó là những yếu tố như tính tiện lợi cho việc lắp đặt, những dịch vụ bổ sung sau khi bán, những điều kiện bảo hành và điều kiện hình thức tín dụng vv... Chính nhờ những yếu tố này đã tạo ra sự đánh giá mức độ hoàn chỉnh khác nhau trong sự nhận thức của người tiêu dùng về mặt hàng hay nhãn hiệu cụ thể. Khi mua những lợi ích cơ bản của một hàng hóa, bất kì khách hàng nào cũng thích mua nó ở mức độ hoàn chỉnh nhất. Đến lượt mình, mong đợi mức độ hoàn chỉnh về lợi ích cơ bản mà khách hàng mong đợi lại phụ thuộc vào những yếu tố bổ sung mà nhà kinh doanh sẽ cung cấp cho họ. Vì vậy, từ góc độ nhà Marketing, các yếu tố bổ sung trở thành một trong những vũ khí cạnh tranh của nhãn hiệu sản phẩm.

#### ***1.2.4.2 Giá cả (Price)***

Không nhầm vào mục đích tranh luận về học thuật và những lý luận kinh tế hay về sự hình thành của giá cả, chỉ ở góc độ ứng dụng Marketing vào thực tiễn kinh doanh thì trong trao đổi, giá cả là mối tương quan trao đổi trên thị trường. Như vậy, giá cả là biểu tượng của giá trị sản phẩm, dịch vụ trong hoạt động trao đổi, vì thế không thể thiếu giá cả ở bất kỳ một hoạt động trao đổi nào.

Tuy nhiên, với mỗi bên tham gia trao đổi thì giá cả còn có những ý nghĩa khác nhau: Đối với người mua thì giá cả của một sản phẩm hoặc dịch vụ là khoản tiền mà người mua phải trả cho người bán để được quyền sở hữu, sử dụng sản phẩm hay dịch vụ đó; còn đối với người bán thì giá cả của một hàng hóa, dịch vụ là khoản thu nhập mà người bán nhận được nhờ việc tiêu thụ sản phẩm đó. Điều này cho thấy với người mua thì giá cả là cơ sở để quyết định mua sản phẩm này hay sản phẩm khác, nói cách khác, giá cả là đòn bẩy kích thích tiêu dùng; còn với người bán, giá cả là vũ khí cạnh



tranh trên thị trường, quyết định doanh số và lợi nhuận, giá cả gián tiếp thể hiện chất lượng sản phẩm và ảnh hưởng đến chương trình Marketing chung của doanh nghiệp.

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến giá cả sẽ giúp nhà quản trị hoạch định các chiến lược giá cả một cách đúng đắn, có thể biến giá cả thực sự trở thành một vũ khí cạnh tranh của doanh nghiệp. Xét về quan điểm Marketing của người sản xuất, các yếu tố ảnh hưởng đến giá cả có thể chia thành hai nhóm là các yếu tố kiểm soát được và các yếu tố không kiểm soát được. Các yếu tố chủ quan có thể kiểm soát được bao gồm các chi phí liên quan đến sản phẩm như sản xuất, bao bì đóng gói; các chi phí bán hàng, phân phối; các chi phí yểm trợ, xúc tiến bán hàng. Các yếu tố khách quan không kiểm soát được là các quan hệ cung cầu trên thị trường; là áp lực cạnh tranh và các chính sách can thiệp giá của Chính phủ.

Có nhiều **phương pháp định giá** khác nhau dựa trên những cơ sở định giá khác nhau. Doanh nghiệp có thể định giá dựa vào chi phí, hoặc định giá dựa trên giá trị cảm nhận, hay dựa trên mức giá của đối thủ cạnh tranh. Mỗi doanh nghiệp có các phương pháp tính giá khác nhau phù hợp với các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

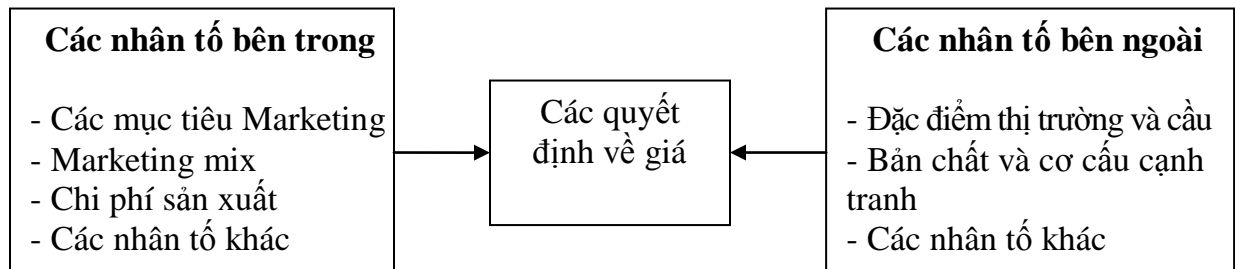
**Chiến lược giá** giúp doanh nghiệp thích ứng một cách nhanh chóng với những thay đổi về cầu, về chi phí, khai thác tối đa những cơ hội xuất hiện trong từng giao dịch và phản ứng kịp thời với những thủ đoạn cạnh tranh về giá giữa các đối thủ cạnh tranh.

- **Chiến lược giá "Hót váng"**: Doanh nghiệp đặt bán sản phẩm của mình ở mức cao nhất có thể, cho những đoạn thị trường người mua sẵn sàng chấp nhận sản phẩm mới đó. Khi mức tiêu thụ giảm xuống, họ có thể giảm giá để thu hút những khách hàng vốn nhạy cảm về giá. Bằng cách này, doanh nghiệp bán sản phẩm mới sẽ đạt được mức doanh thu và lợi nhuận cao ở các đoạn thị trường khác nhau.

- **Chiến lược giá "Bám chắc thị trường"**: Doanh nghiệp áp dụng chiến lược này cho rằng sản phẩm mới sẽ có tuổi thọ dài, nhờ vào việc bán giá ban đầu thấp, thị

phần sẽ gia tăng nhanh chóng, họ sẽ khai thác được hiệu quả theo quy mô, giá có thể tiếp tục giảm xuống mà vẫn thu được lợi nhuận mong muốn.

**Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định về giá** bao gồm những nhân tố bên trong và nhân tố bên ngoài, có thể được khái quát qua sơ đồ sau:



**Hình1.8: Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định về giá**

#### **1.2.4.3 Promotion (Xúc tiến hỗn hợp):**

Xúc tiến hỗn hợp là các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi, quan hệ công chúng hoặc marketing trực tiếp như gửi thư, email nhằm thông báo, thuyết phục và nhắc nhở thị trường mục tiêu về sự có mặt của sản phẩm và các lợi ích do sản phẩm đó đem lại. [1]

Trong nền kinh tế ngày nay, hầu hết những người sản xuất đều ko bán hàng hoá của mình trực tiếp cho những người sử dụng cuối cùng. Xen vào giữa họ là rất nhiều những người trung gian Marketing thực hiện những chức năng khác nhau và mang những tên gọi khác nhau. Hoạt động Marketing hiện đại rất quan tâm đến các chiến lược xúc tiến hỗn hợp. Đây là một trong 4 nhóm công cụ chủ yếu của Marketing mix mà doanh nghiệp có thể sử dụng để tác động vào thị trường mục tiêu nhằm đạt mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Bản chất của các hoạt động xúc tiến chính là truyền tin về sản phẩm và doanh nghiệp tới khách hàng để thuyết phục họ mua sản phẩm. Vì vậy có thể gọi đây là các hoạt động truyền thông Marketing. Những doanh nghiệp kinh doanh hiện đại thường

tổ chức điều hành một hệ thống xúc tiến hỗn hợp phức tạp. Một số dạng chủ yếu thường được các công ty sử dụng trong các chiến lược xúc tiến hỗn hợp là:

- Quảng cáo: Bao gồm mọi hình thức giới thiệu một cách gián tiếp và đề cao những ý tưởng, hàng hoá hoặc dịch vụ được thực hiện theo yêu cầu..

- Xúc tiến bán (khuyến mại): là những biện pháp tác động tức thời, ngắn hạn để khuyến khích việc mua sản phẩm hay dịch vụ

- Tuyên truyền (quan hệ công chúng): Là việc kích thích một cách gián tiếp nhằm tăng nhu cầu về hàng hoá, dịch vụ hay tăng uy tín của một đơn vị kinh doanh bằng cách đưa ra những tin tức có ý nghĩa thương mại về chúng trên các ấn phẩm, các phương tiện thông tin đại chúng và miễn phí.

- Bán hàng cá nhân: Là sự giới thiệu bằng miệng về hàng hoá qua cuộc đối thoại với một hoặc nhiều khách hàng tiềm năng nhằm mục đích bán hàng

- Marketing trực tiếp: Là việc sử dụng một hoặc nhiều công cụ truyền thông Marketing để ảnh hưởng đến quyết định mua trực tiếp của khách hàng và tạo nên các giao dịch kinh doanh ở mọi địa điểm.

Đối với mỗi loại hình chiến lược xúc tiến hỗn hợp, người ta đều có một tập hợp các công cụ chuyên biệt để thực hiện truyền thông Marketing thích hợp trong những thị trường cụ thể đối với những hàng hoá cụ thể

Chiến lược XTHH	Quảng cáo	Khuyến mại	Quan hệ công chúng	Bán hàng cá nhân	Marketing trực tiếp
Địa điểm, sự kiện	Báo chí, truyền thanh, truyền hình	Thi, trò chơi, xổ số	Hộp báo	Trình diễn bán hàng	Catalog, thư
Phương thức truyền tải	Bao bì	Thưởng, quà tặng	Nói chuyện	Hội nghị bán hàng	Marketing qua điện thoại, email
Hình thức xuất hiện	Phim ảnh	Mẫu chào hàng	Hội thảo	Chương trình khen thưởng	Mua bán qua mạng
Hình thức cụ thể	- Phim ảnh - Sách mỏng và tờ gấp	- Hội chợ triển lãm thương mại - Trưng bày, trình	- Đóng góp từ thiện - Bảo trợ	- Mẫu chào hàng - Hội chợ và	- Mua bán qua vô tuyến, qua internet.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- áp phích và tờ rơi</li> <li>- Sách niên giám</li> <li>- Pano, bảng hiệu</li> <li>- Trưng bày tại cửa hàng</li> <li>- Tư liệu nghe nhìn</li> <li>- Biểu tượng và logo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>diễn</li> <li>- Phiếu thưởng</li> <li>- Giảm giá</li> <li>- Tài trợ lãi suất thấp</li> <li>- Tiếp khách</li> <li>- Phiếu mua hàng</li> <li>- Bán kèm có giảm giá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuyên truyền</li> <li>- Quan hệ với cộng đồng</li> <li>- Vận động hành lang</li> <li>- Tạp chí của doanh nghiệp</li> <li>- Tổ chức các sự kiện</li> </ul>	triển lãm thương mại	
--	--	--	--	----------------------	--

**Bảng 1.1 : Các công cụ truyền thông Marketing.**

#### ***1.2.4.4 Place (Phân phối):***

Theo quan điểm tổng quát, kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau, tham gia vào quá trình đưa hàng hoá từ người sản xuất tới người tiêu dùng. Nói cách khác, đây là một nhóm các tổ chức và cá nhân thực hiện các hoạt động làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ sẵn sàng để người tiêu dùng hoặc người sử dụng công nghiệp có thể mua và sử dụng. Các kênh phân phối tạo nên dòng chảy hàng hoá từ người sản xuất, thông qua trung gian, đến tay người tiêu dùng cuối cùng. Tất cả những người tham gia vào kênh phân phối được gọi là các thành viên của kênh. Có nhiều loại trung gian thương mại tham gia vào kênh phân phối và thực hiện các chức năng khác nhau.

Phân phối là việc tổ chức các kênh phân phối khác nhau để sản phẩm hoặc dịch vụ có thể sẵn sàng tiếp cận và bán cho thị trường khách hàng mục tiêu. Ngoài ra, kênh phân phối còn có các tác dụng khác như thu thập thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh, san sẻ rủi ro cho nhà sản xuất, hoặc tận dụng các nguồn lực và hiểu biết của kênh phân phối tại thị trường mục tiêu... Các quyết định của nhà quản trị marketing liên quan đến kênh phân phối là:

- ***Quyết định số cấp của kênh:*** tức là quyết định chiều dài của kênh. Kênh không cấp là kênh marketing trực tiếp gồm người sản xuất bán hàng trực tiếp cho khách hàng cuối cùng. Các hình thức phổ biến của marketing trực tiếp là bán hàng lưu động, bán hàng dây chuyền, đặt hàng qua bưu điện, bán hàng qua điện thoại, bán hàng qua ti vi hoặc bán hàng tại các cửa hàng của nhà sản xuất. Kênh một cấp có một người bán hàng trung gian, kênh

hai cấp có hai người bán hàng trung gian, tại một số thị trường có thể có tới 6 cấp trung gian như: người bán sỉ, người bán sỉ nhỏ, người bán lẻ, đại diện của người sản xuất v.v.

- **Quyết định thiết kế kênh:** dựa trên việc phân tích nhu cầu khách hàng, xác định mục tiêu của kênh, xây dựng những phương án chính của kênh, đánh giá phương án, kết hợp với nhận định về tiềm lực và khả năng của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ quyết định về thiết kế kênh. Quyết định này cũng liên quan đến việc phải quyết định số lượng trung gian sẽ sử dụng ở mỗi cấp của kênh. Thông thường, có 3 cấp chiến lược: Độc quyền phân phối (hạn chế nghiêm ngặt số người trung gian), phân phối chọn lọc, và phân phối ồ ạt. Mỗi cấp chiến lược sẽ liên quan tới các điều kiện và trách nhiệm khác nhau của các thành viên trong kênh phân phối. Nhà quản trị đánh giá kênh phân phối dựa trên các tiêu chuẩn về kinh tế so sánh giữa mức tiêu thụ và chi phí, tiêu chuẩn về khả năng kiểm soát kênh phân phối và tiêu chuẩn về khả năng thích nghi của kênh phân phối với sự thay đổi của chiến lược marketing. Nhà quản trị cần đưa ra quyết định chính xác về việc lựa chọn kênh nào trong phân phối sản phẩm dịch vụ.

- **Quản trị kênh phân phối:** Sau khi xây dựng được kênh phân phối, nhà quản trị phải không ngừng thúc đẩy kênh phân phối, xem xét kênh phân phối, đánh giá và loại bỏ, hoặc bổ sung để hoàn thiện kênh phân phối, hoặc giải quyết các quan hệ hợp tác, mâu thuẫn hoặc cạnh tranh giữa các kênh phân phối.

Như vậy, trong 4P nêu trên, sản phẩm, giá, xúc tiến khuyến mại và phân phối phải phối hợp hài hòa với nhau. Nhà quản trị marketing khi điều chỉnh các công cụ marketing mix cần phải tính đến tác động tới các công cụ khác để điều chỉnh chỉnh hợp lý.

### 1.2.5 Tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing

Sau khi đã thực hiện các bước lập kế hoạch và chiến lược Marketing nêu trên, doanh nghiệp bắt đầu thực hiện sản xuất sản phẩm/dịch vụ, định giá, phân phối và xúc tiến bán sản phẩm/dịch vụ đó. Trong giai đoạn này, tất cả các bộ phận của công ty đều phải tham gia vào hoạt động: nghiên cứu, mua hàng, sản xuất, marketing và bán hàng, nhân sự, hậu cần (vận tải, kho bãi), tài chính, kế toán.

Trong giai đoạn này, có thể phát sinh rất nhiều vấn đề trong quá trình thực hiện, thậm chí mâu thuẫn giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, sản phẩm khó có thể sản xuất được do những giới hạn về mặt kỹ thuật, năng lực..., giá đầu vào quá cao hoặc khó sản xuất hàng loạt sản phẩm với chất lượng đồng nhất... Thông thường, bộ phận bán hàng và marketing là thường gặp khó khăn trong giai đoạn thực hiện này nhất. Phần lớn các chiến thuật marketing là đúng, nhưng khi thực hiện thực tế lại thất bại. Thất bại có thể do lực lượng bán hàng của công ty không được tập huấn tốt, chưa hiểu rõ về các điểm đặc biệt của sản phẩm, giá của sản phẩm, quảng cáo tồi, không cung cấp được dịch vụ như doanh nghiệp đã cam kết. v.v. Mặt khác, các công tác quản trị sản xuất, bán hàng và chăm sóc khách hàng sau bán còn chưa được gắn kết tốt với nhau. Để thành công ở giai đoạn này, cần phải có mối liên kết bền vững, liền mạch giữa tất cả các bộ phận chức năng có liên quan tới khách hàng, và marketing chính là mối liên kết đó. Theo quan điểm hiện đại, khách hàng phải giữ chức năng không chế, còn marketing phải giữ chức năng hợp nhất.

Kiểm tra nỗ lực marketing là bước cuối cùng trong quy trình quản trị marketing tại doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thành công là các doanh nghiệp biết học hỏi từ thành công cũng như sai lầm của chính doanh nghiệp của mình và các doanh nghiệp khác. Trong bước này, doanh nghiệp cần thu thập thông tin phản hồi từ thị trường, xem xét và đánh giá các kết quả thu nhận được, đồng thời tiến hành các bước cải tiến, sửa chữa các sai lầm để hoàn thiện hơn các hoạt động của mình. Trong bước này, công ty có thể nhận thấy sai lầm nằm trong bước thực hiện chiến thuật marketing mix 4P hoặc ngay trong bước phân đoạn thị trường, xác định phân đoạn mục tiêu và định vị. Một khi không có bước kiểm tra này, công ty sẽ không bao giờ có thể nhận diện và sửa chữa các sai lầm được. Việc kiểm tra thường được thực hiện theo 3 cách : kiểm tra kế hoạch năm, kiểm tra khả năng sinh lời, kiểm tra chiến lược.

+ **Kiểm tra kế hoạch năm** là nhiệm vụ nhằm đảm bảo chắc chắn rằng công ty sẽ đạt được những chỉ tiêu tiêu thụ, lợi nhuận và các chỉ tiêu khác của mình. Trước hết, phải đề ra những chỉ tiêu rõ ràng trong kế hoạch năm cho từng tháng hay từng quý, phải lượng hóa

được kết quả đạt được, phải tìm ra được những nguyên nhân cơ bản dẫn đến không thực hiện được mục tiêu. Sau đó, trong trường hợp kết quả thực hiện đạt thấp hơn mục tiêu, phải tìm biện pháp khắc phục khoảng cách giữa chỉ tiêu và kết quả thực hiện.

+ **Kiểm tra khả năng sinh lời** là nhiệm vụ đo lường khả năng sinh lời thực tế của các sản phẩm, các nhóm khách hàng, các kênh thương mại và quy mô đơn hàng. Phân tích khả năng sinh lời là một công cụ được sử dụng để đo lường khả năng sinh lời của các hoạt động marketing khác nhau. Nghiên cứu hiệu suất marketing cũng cần thiết để có thể nâng cao hiệu quả các hoạt động marketing.

+ **Kiểm tra chiến lược** là nhiệm vụ đánh giá sự phù hợp của chiến lược marketing với thị trường. Do môi trường marketing luôn luôn thay đổi, công ty cần định kỳ đánh giá lại hiệu quả marketing của mình để có biện pháp ứng phó phù hợp.

Vai trò của hoạt động kiểm soát marketing là cung cấp dữ liệu và thông tin rõ ràng theo từng khoảng thời gian (báo cáo marketing) nhằm theo dõi và kiểm soát kết quả dự kiến và thực tế, phân tích sự khác nhau giữa kết quả dự kiến và thực tế, xác định sự khác nhau nhờ xác định các hoạt động cần thiết cho việc phân công trách nhiệm cá nhân và sắp xếp thời gian.

## CHƯƠNG 2

### THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ MARKETING TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG

*Hoạt động Quản trị Marketing như đã đề cập trong chương 1 có vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt. Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã và đang tiến hành quản trị Marketing nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và ngày càng khẳng định vị thế trên thị trường.*

*Để hiểu rõ hơn về thực trạng công tác quản trị Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, nội dung chương 2 của luận văn sẽ giới thiệu về Công ty, nghiên cứu tổng quan ngành dệt may và phân tích SWOT của Công ty, từ đó phân tích thực trạng và đánh giá công tác quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.*

#### 2.1 CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG

##### 2.1.1 Giới thiệu công ty cổ phần Dệt Mùa Đông

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có trụ sở đặt tại 47, Nguyễn Tuân, quận Thanh Xuân, Hà Nội, với tổng diện tích 2.3 ha, có tên giao dịch là Mua Dong Textile Joint Stock Corporation. Công ty chuyên sản xuất các sản phẩm áo len, quần, váy len, bát tất và các sản phẩm làm từ len.

Công ty được thành lập từ năm 1960, với quá trình tồn tại và phát triển gần 50 năm, có thể nói Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là một trong những doanh nghiệp có lịch sử phát triển lâu đời nhất trong ngành dệt tại Việt Nam. Trải qua nhiều giai đoạn thăng trầm của nền kinh tế đất nước, quá trình phát triển của Công ty có thể chia làm 3 giai đoạn: Giai đoạn trước đổi mới (trước 1986), giai đoạn sau đổi mới (1986 đến 2005), giai đoạn sau cổ phần hoá (từ 2006 đến nay)



### ***2.1.1.1 Giai đoạn 1960 – 1986:***

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông khi mới thành lập chỉ là một xí nghiệp nhỏ với 110 máy dệt, 22 máy khâu, 5 máy xén và một máy dạo và đội ngũ CBCNV chỉ có hơn 300 người, với cơ sở sản xuất thô sơ lạc hậu, nhân lực nghèo nàn, cộng với nền kinh tế đóng cửa nên Công ty chỉ sản xuất mặt hàng áo len tiêu thụ trong nước. Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty gặp nhiều khó khăn do chiến tranh và công cuộc khôi phục chiến tranh, máy móc thiết bị cũ kỹ, lạc hậu, nhiều bộ phận hư hỏng, độ chính xác kém mà không có phụ tùng thay thế, trình độ tay nghề của công nhân còn yếu... Bên cạnh đó, Công ty luôn trong tình trạng thiếu nguyên liệu trầm trọng, năm 1982, nguyên liệu chỉ đủ cho 50% lực lượng lao động của Công ty. Cán bộ công nhân viên không có việc làm, hoạt động sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, đó cũng là một thực trạng chung của các doanh nghiệp nhà nước trong thời bao cấp

Trong giai đoạn 1975-1985, Công ty có sự thay đổi căn bản, địa điểm sản xuất của Công ty ở 3 nơi chính là 38 Hàng Bông, xóm 15 và xóm 17 xã Cổ Nhuế, đến năm 1977 đã tập trung về một mối, đóng tại số 47 Nguyễn Tuân, Thanh Xuân, Hà Nội, tạo điều kiện thuận lợi cho khâu quản lý và phát triển sản xuất của Công ty. Khoảng thời gian 15 năm (1976-1990) đã ghi nhận bước phát triển không ngừng về quy mô và năng lực sản xuất của Công ty. Một hệ thống quản lý và tổ chức sản xuất được thiết lập với 9 phòng ban tham mưu và 6 phân xưởng chính là 3 phân xưởng dệt, 1 phân xưởng may, 1 phân xưởng hoàn thành và 1 phân xưởng cơ điện. Đội ngũ CBCNV ngày càng đông đảo và năm 1979 đạt tới 1275 người, CNV cũng được đào tạo nâng cao tay nghề cho từng dây chuyền dệt may hoàn thành. Hàng năm, các kế hoạch – pháp lệnh của nhà nước cho xuất khẩu sang Đông Âu như CHLB Đức, Tiệp Khắc, Liên Xô, Mông Cổ, Ba Lan... được Công ty thực hiện đầy đủ và vượt mức. Sản lượng năm 1979 xuất khẩu đạt gần 800.000 sản phẩm.

Thời kì kinh tế hậu chiến qua đi, trong điều kiện sản xuất kinh doanh hoàn bao cấp, đã bộc lộ nhiều yếu kém trong quản lý không phát huy được tính năng động – tự chủ – sáng tạo của tập thể CBCNV Nhà máy dệt len Mùa Đông

### ***2.1.1.2 Giai đoạn từ 1986 đến 2005***

#### ***- Từ năm 1986 đến năm 1990***

Sau Đại hội đảng VI năm 1986, nền kinh tế nước ta chuyển sang cơ chế thị trường, cách quản lý cũ không còn phù hợp, nhận thức rõ tình trạng sản xuất kinh doanh kém hiệu quả của Công ty, ban lãnh đạo đã kịp thời đổi mới về mọi mặt, tạo những tiền đề rất cơ bản cho Công ty vào những năm 90.

Sự nghiệp đổi mới đã tạo đà cho sự chuyển biến mạnh mẽ, chuyển từ quản lý theo kiểu kế hoạch hoá tập trung sang tự chủ hạch toán kinh doanh, điều đó vừa tạo ra khả năng phát huy nội lực, vừa đặt ra khó khăn cho việc giải quyết bài toán kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Lần đầu tiên sản phẩm của Công ty được đặt trên bàn cân của giá thị trường, sức sống của sản phẩm Mùa Đông ở thị trường nội địa cũng như xuất khẩu trở thành nỗi trăn trở của ban lãnh đạo. Với việc tập trung thực hiện 4 đổi mới của quá trình sản xuất kinh doanh: sản phẩm mới – công nghệ mới – vật liệu mới – thiết bị mới đã quyết định sự tồn tại và đi lên của Công ty, Công ty đưa vào khai thác dây chuyền kéo sợi thể hiện sức sống của sự nghiệp 4 đổi mới.

#### ***- Từ năm 1991 đến năm 2005***

Với sự sụp đổ của Liên Xô (1991) và hàng loạt các nước Đông Âu, thị trường xuất khẩu của Công ty dệt len Mùa Đông qua các hiệp định thương mại từ 400.000 đến 700.000 sản phẩm xuất sang Đức, Liên Xô, Ba Lan, Mông Cổ... không còn nữa. Sức ép của hàng nhập lậu từ biên giới phía Bắc mỗi năm tới 6.000 tấn nguyên liệu sợi acrylic và sản phẩm gia công trốn thuế của các cơ sở tư nhân và hộ gia đình đã tạo ra những khó khăn và thách thức lớn cho sản xuất kinh doanh của Công ty dệt len Mùa Đông. Ngoài ra, cuộc khủng hoảng tài chính, tiền tệ khu vực Đông Nam Á cũng ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, những khó khăn này

đòi hỏi Công ty phải không ngừng nghiên cứu, đa dạng hoá mẫu mã, màu sắc, chủng loại sản phẩm với chất lượng cao, bên cạnh đó phải cải tổ hệ thống quản lý, và tìm kiếm các thị trường mới.

Công ty Dệt len Mùa Đông đã nỗ lực phấn đấu, chuyển mình cùng với sự thay đổi và biến động của môi trường kinh doanh, Công ty đã tiến hành đổi mới và hiện đại hoá các máy móc thiết bị sản xuất, thay thế các máy cũ đã lạc hậu, đồng thời mở rộng sản xuất với quy mô ngày càng lớn. Song song với việc hiện đại hoá trang thiết bị là công tác đào tạo và đào tạo lại đội ngũ CBCNV, tổ chức các lớp học bồi dưỡng nâng cao tay nghề, trình độ cho công nhân. Thay vì chỉ có 1 phân xưởng dệt may và phải mua sợi để dệt như trước đây, Công ty đã mở rộng sản xuất gồm một phân xưởng sợi, một phân xưởng nhuộm, bốn phân xưởng dệt may với máy móc thiết bị tương đối hiện đại, điều quan trọng là Công ty đã chủ động được phần nguyên liệu cho khâu dệt, nhất là sản phẩm áo len khi có các đơn hàng xuất khẩu, màu sắc cũng đa dạng do Công ty tự tiến hành nhuộm sợi. Với quy mô khép kín, Công ty vừa tiết kiệm được chi phí, đảm bảo được quá trình sản xuất từ khâu đầu đến khâu cuối không bị gián đoạn, không bị phụ thuộc vào các nhà cung cấp khác, vừa tạo thêm công ăn việc làm và tăng thu nhập cho CBCNV.

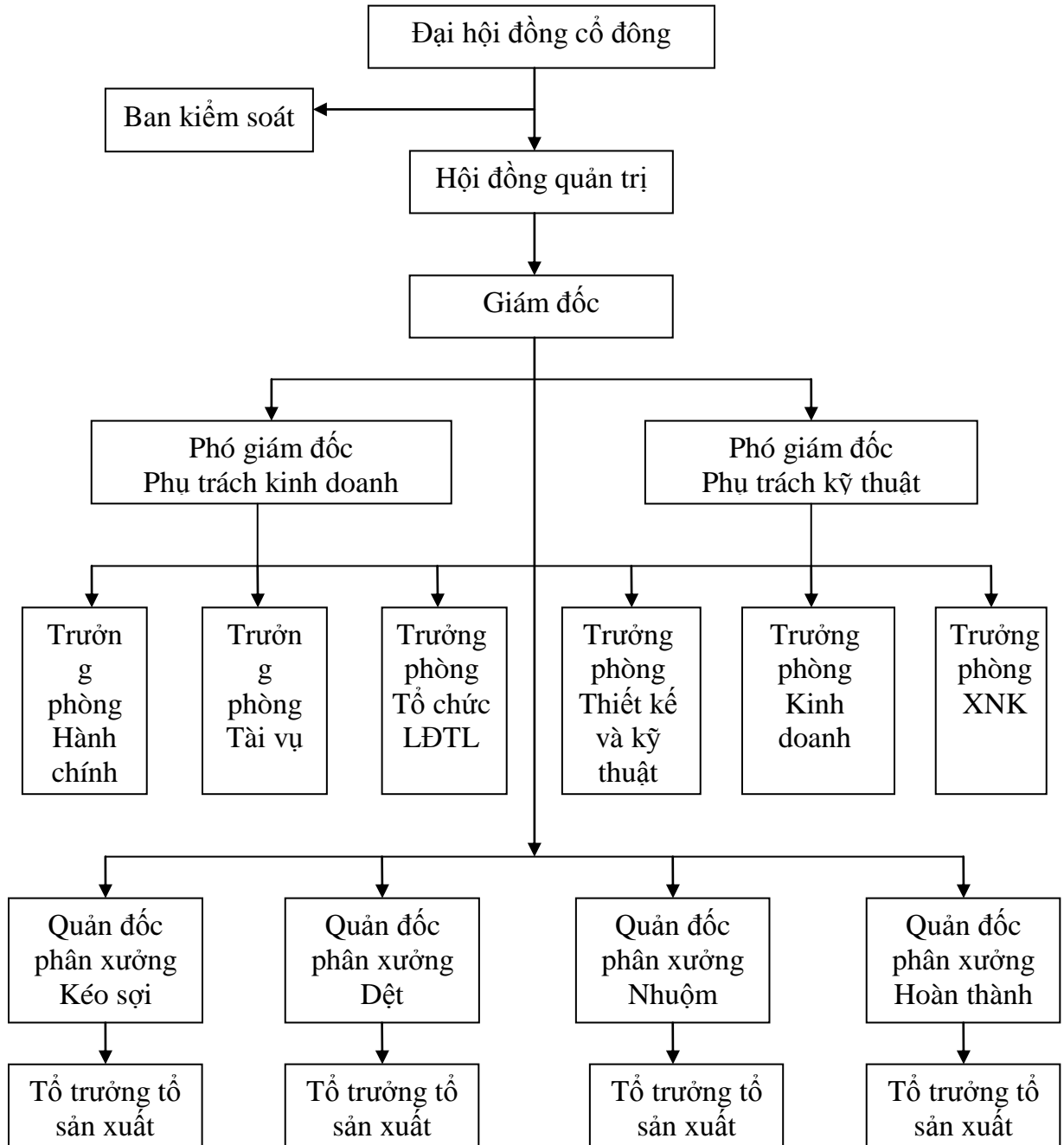
Trong quá trình phát triển và đổi mới, mô hình doanh nghiệp nhà nước dần dần bộc lộ những yếu kém về mặt quản lý, trở nên không còn phù hợp với sự phát triển. Hưởng ứng chủ trương cổ phần hoá các doanh nghiệp nhà nước, Công ty dệt len Mùa đông đã tiến hành cổ phần hoá và trở thành Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông vào tháng 1/2006.

#### ***2.1.1.3 Giai đoạn 2006 đến nay:***

Đổi mới hoạt động kinh doanh của các DNNN đã được triển khai thực hiện ở nước ta từ khá lâu. Thực chất của quá trình cổ phần hoá là sự sắp xếp lại các DNNN trong đó trọng tâm là tiến hành cổ phần hoá nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh. Cổ phần hoá là một bước ngoặt quan trọng đối với Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, chuyển từ doanh nghiệp nhà nước được bao cấp và ưu đãi sang công ty 100% cổ phần, mất đi rất nhiều hỗ trợ và lợi thế đã từng có, Công ty đã nỗ lực để giữ vững sản xuất, phát triển thị trường. Số lượng CBCNV được tinh giảm tối đa, từ một bộ

máy quản lý công kênh với đội ngũ cán bộ cấp trung lên tới 100 người nay giảm xuống chỉ còn 40 người. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý được bố trí lại gần như toàn bộ. Chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận cũng được quy định lại để bỏ bớt các khâu thừa, chú trọng phát triển các khâu quan trọng mà việc triển khai còn chưa thực sự hiệu quả.

#### **2.1.2 Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**



**Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

- **Đại hội đồng cổ đông:** là cơ quan quyền lực cao nhất của Công ty, bao gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết và/hoặc người được cổ đông có quyền biểu quyết ủy quyền.

- **Hội đồng quản trị (HDQT):** do Đại hội đồng cổ đông bầu ra theo hình thức bỏ phiếu kín. HDQT chịu trách nhiệm quản lý hoặc chỉ đạo thực hiện các hoạt động kinh doanh và các công việc của Công ty trong phạm vi nhiệm vụ của HDQT, là cơ quan có đầy đủ quyền hạn thực hiện tất cả các quyền nhân danh Công ty trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền của đại hội đồng cổ đông. HDQT có trách nhiệm giám sát Tổng giám đốc và các bộ phận khác của Công ty.

- **Ban kiểm soát:** do Đại hội đồng cổ đông bầu trực tiếp bằng hình thức bỏ phiếu kín, có trách nhiệm kiểm tra các báo cáo tài chính hàng năm, sáu tháng và hàng quý trước khi đệ trình HDQT. Thẩm định ý kiến của đơn vị kiểm toán, thẩm định các báo cáo kiểm soát nội bộ, xem xét các kết quả điều tra nội bộ và đưa ra ý kiến phản hồi, kiểm tra tính hợp lý và hợp pháp trong các lĩnh vực quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, ghi chép và lập sổ sách kế toán cũng như báo cáo tài chính

- **Giám đốc:** do HDQT bổ nhiệm, là đại diện của Công ty trước pháp luật, Giám đốc có trách nhiệm thực hiện các nghị quyết của HDQT và Đại hội đồng cổ đông, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư của Công ty đã được HDQT và Đại hội đồng cổ đông thông qua.

- **Phó giám đốc phụ trách kinh doanh:** Trợ giúp giám đốc, trực tiếp chỉ đạo khâu mua bán nguyên vật liệu, phụ trách hệ thống tiêu thụ sản phẩm, mở rộng thị trường tìm đối tác, phụ trách đào tạo lại, đào tạo mới và xây dựng, sửa chữa, kiến thiết cơ bản

- **Phó giám đốc phụ trách kỹ thuật:** Trợ giúp giám đốc, chịu trách nhiệm về các vấn đề kỹ thuật và chịu sự lãnh đạo trực tiếp của Giám đốc

Chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban như sau:

- **Phòng hành chính:** Đảm bảo công tác hành chính, văn thư của Công ty, phụ trách khâu thiết kế và xây dựng cơ bản của công ty.

- **Phòng tài vụ:** Theo dõi tình hình tài chính của Công ty, xác định nhu cầu về vốn, tình trạng luân chuyển vốn, có nhiệm vụ tổ chức thực hiện toàn bộ công tác kế toán, phụ trách quản lý vật tư tài sản tiền vốn, tính giá thành, tổ chức hạch toán kế toán,

cung cấp thông tin chính xác, kịp thời cho HĐQT, ban Giám đốc, đóng góp ý kiến về hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, lập các báo cáo tài chính.

- **Phòng thiết kế kỹ thuật:** Có 2 chức năng tương ứng:

+ *Bộ phận thiết kế:* Kết hợp với bộ phận Marketing xác định nhu cầu thị trường, nghiên cứu mẫu mã, cung cấp các thông tin về quy cách tiêu chuẩn sản phẩm cho phòng điều hành và xuất nhập khẩu

+ *Bộ phận kỹ thuật:* Chế thử mẫu mã, đưa ra và theo dõi kỹ thuật quy trình công nghệ dệt may, quy cách sản phẩm, chất lượng sản phẩm, hướng dẫn kỹ thuật cho các tổ sản xuất.

- **Phòng kinh doanh :** Cung ứng vật tư, vật liệu theo nhu cầu sản xuất, giao dịch với khách hàng trong và ngoài nước.

Nhóm marketing thuộc phòng Kinh doanh: Thực hiện các nhiệm vụ Marketing, tiến hành công tác nghiên cứu thị trường, tham mưu cho giám đốc về các chiến lược Marketing mix, thiết lập mối quan hệ kinh tế với các bạn hàng trong và ngoài nước...

- **Phòng Tổ chức lao động tiền lương:** Lập kế hoạch tuyển dụng lao động theo yêu cầu của các phòng chức năng, đào tạo công nhân học nghề, quản lý lao động, tiền lương, thưởng và phụ cấp của CBCNV trong Công ty, chuyển thông tin cho phòng kế toán tập hợp chi phí và ghi sổ.

- **Phòng Xuất nhập khẩu - điều hành sản xuất:** Có 2 chức năng chính:

+ Thực hiện các nhập khẩu nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, xuất khẩu sản phẩm

+ Lập kế hoạch sản xuất: Điều độ, phân bổ kế hoạch cho từng phân xưởng sản xuất, theo dõi tiến độ sản xuất, dự trữ nguyên vật liệu sản xuất để thông báo cho bộ phận kinh doanh. Xây dựng định mức vật tư, định mức lao động, tính giá thành kế hoạch các loại sản phẩm.



**Hình 2.2 : Phân xưởng dệt - Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

### **2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.**

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là một công có bề dày lịch sử so với nhiều doanh nghiệp trong ngành. Trải qua 50 năm tồn tại và phát triển, với mục tiêu giữ vững sản xuất, tập thể CBCNV Công ty đã từng bước vượt qua những khó khăn chung của đất nước sau chiến tranh và ngày càng phát triển.

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông sở hữu khu đất rộng 2.3 ha, nằm trên một vị trí thuận lợi cho việc sản xuất kinh doanh, ngoài ra, Công ty đã được phê duyệt và cấp đất tại khu công nghiệp An Khánh. Công ty đã bắt tay vào việc xây dựng và có kế hoạch di dời nhà xưởng trong năm 2008. Tuy nhiên, tiến độ thi công bị chậm do ảnh hưởng của việc giá nguyên vật liệu tăng quá nhanh nên kế hoạch di dời có thể bị lui lại khoảng 6 tháng đến 1 năm. Bên cạnh nhà xưởng, đất đai thì vốn bằng máy móc thiết bị cũng chiếm một tỉ lệ không nhỏ, Công ty có khoảng hơn 300 máy dệt, trong đó khoảng 150 chiếc là máy dệt cấp 12, còn lại là các cấp máy 3, 5, 7, 9. Cấp máy dệt được tính bằng số kim dệt trên 1 inch dàn máy, số kim càng nhiều thì mũi dệt càng



nhỏ và mặt vải càng mịn. Cấp máy 12 là gần giống với mặt vải áo phong thông thường của chúng ta. Công ty có hai dàn máy điện tử dòng Shimasiki cấp máy 7 có thể hoạt động ngày đêm. Chưa kể các máy bán tự động dành riêng cho việc dệt các loại nẹp, cổ áo... Trong tương lai gần, Công ty có kế hoạch nhập thêm 1 số máy điện tử để phục vụ nhu cầu về thời trang của thị trường. Ngoài ra, công ty còn có hệ thống máy linking tương ứng với số máy dệt theo tỉ lệ, cứ 3 thợ dệt thì 1 thợ linking, hệ thống máy móc giặt là, tẩy sấy áo len đủ tiêu chuẩn để cho ra những sản phẩm đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Đặc điểm về sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông: từ những năm 1990 trở về trước, Công ty sản xuất và kinh doanh theo kế hoạch của Bộ Ngoại Thương và sau đó là Bộ Công Nghiệp nhẹ, nay thuộc Bộ Công Thương. Các sản phẩm của Công ty phần lớn phục vụ xuất khẩu, còn lượng hàng tiêu thụ trong nước tuy đã có mặt ở hầu hết các tỉnh trong cả nước song sản lượng chưa lớn. Đặc điểm lớn nhất của các loại sản phẩm này đối với thị trường nội địa là chỉ tiêu thụ chủ yếu ở các tỉnh miền Bắc, và hầu như chỉ ồ ạt vào những tháng mùa đông. Vì vậy đội ngũ CBCNV phải rất năng động trong việc đón đầu xu hướng thời trang của thị trường nội địa, để có kế hoạch duy trì sản xuất trong những tháng không phải mùa trong năm. Bên cạnh đó, thị trường xuất khẩu vẫn là thị trường mục tiêu trong cả ngắn hạn và dài hạn.

Mức tăng trưởng của doanh thu hàng năm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông thống kê được như sau:

**Bảng 2.1: Doanh thu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

Năm	Doanh thu (VND)	Tỉ lệ tăng trưởng
2004	33.551.744.964	
2005	35.084.901.419	4.56 %
2006	36.621.729.334	4.38%
2007	42.978.179.265	17.35%
2008 (dự kiến)	48.135.560.776	12%

*“Nguồn: Phòng kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”*

Nhìn chung mức doanh thu tăng đều qua các năm, chứng tỏ tình hình kinh doanh của Công ty ổn định, tuy nhiên con số không được cao như mong đợi, nếu quản lý tốt các nguồn lực thì có khả năng con số này sẽ tăng cao hơn nữa.

Số lượng công nhân của công ty giao động từ 650 đến 800 công nhân, thiếu công nhân đang là vấn đề trăn trở của ban lãnh đạo Công ty trong nhiều năm gần đây. Công ty đã có biện pháp về tận các tỉnh xa để tuyển dụng, tuy nhiên số lượng công nhân tuyển vào thì ít, mà số lượng công nhân bỏ việc thì nhiều. Lý do là đặc thù của ngành dệt len chỉ sôi động vào mấy tháng của vụ rét, thời gian còn lại sản xuất cho đơn hàng xuất khẩu thì mật độ hàng không đều, khi ít hàng thì có thể cho 1 số công nhân tạm nghỉ, nhưng đến khi có đơn hàng thì những công nhân này không quay lại làm nữa, đây cũng là cái khó cho các nhà quản lý sản xuất tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. Số lượng công nhân của Công ty được thống kê qua các năm như sau:

**Bảng 2.2: Tình hình lao động của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

Năm	Số lượng công nhân	Tăng/giảm
2004	650	
2005	630	-20
2006	640	+10
2007	600	-40
2008	650	+50

*“Nguồn: Phòng Tổ chức Lao động tiền lương – CTCP Dệt Mùa Đông”*

Thị trường xuất khẩu của Công ty đến nay đã được mở rộng ra rất nhiều, khu vực thị trường xuất khẩu chính là EU, Đông Âu và Châu Á. Kim ngạch xuất khẩu vào các khu vực thị trường này chiếm 70% tổng kim ngạch xuất khẩu của Công ty [20]. Doanh thu từ các thị trường xuất khẩu cũng chiếm tỉ trọng không nhỏ trong tổng doanh thu của Công ty, chiếm khoảng 40-60% tổng doanh thu, tùy thuộc vào tình hình kinh doanh và các yếu tố khách quan của môi trường vĩ mô của từng năm.

**Bảng 2.3: Cơ cấu kim ngạch xuất khẩu sang các khu vực thị trường qua các năm**

(Đơn vị: 1000 USD)

Stt	Khu vực thị trường	2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
		Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
1	EU	223.763	24.6	390.136	36.8	645.744	34.3	711.412	40	783.866	38	664.224	28	740.135	29
2	Mỹ	99.450	10.9	100.035	9.4	143.499	7.6	118.569	6.7	144.396	7	189.778	8	256.201	9
3	Đông Âu	165.751	18.2	190.066	17.9	304.934	16.2	321.829	18.1	412.561	20	427.001	18	569.335	20
4	Châu á	124.313	13.7	150.052	14.1	358.746	19	287.395	16.2	309.421	15	593.057	25	654.735	23
5	Tiếp	215.476	23.7	170.059	16.0	340.809	18.1	254.076	14.3	309.421	15	284.667	12	398.534	14
6	Khác	80.120	8.8	60.158	5.7	90.000	4.8	85.000	4.8	103.140	5	213.500	9	227.734	8
	Tổng	908.873	100	1060.506	100	1883.732	100	1778.281	1.000	2062.806	100	2372.227	100	2846.673	100

*“Nguồn: Báo cáo tổng kết – Phòng XNK – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”*

## **2.2 TỔNG QUAN THỊ TRƯỜNG NGÀNH DỆT MAY VÀ PHÂN TÍCH SWOT CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG**

### **2.2.1 Tổng quan thị trường ngành dệt may.**

Ngành dệt may Việt Nam khởi sắc từ đầu thập niên chín mươi của thế kỷ XX và có tốc độ tăng trưởng khá nhanh, hiện nay ngành dệt may được xem là ngành sản xuất mũi nhọn và có tiềm lực phát triển khá mạnh. Sự phát triển của ngành dệt may trong thời gian qua có thể nhìn nhận với những kết quả đáng khích lệ:

- Về năng lực sản xuất, ngành dệt may phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu. Số lượng doanh nghiệp tăng gấp 5 – 6 lần so với 10 năm trước. Theo thống kê năm 2004, cả nước hiện có khoảng 1050 doanh nghiệp với tổng số lao động khoảng trên 2 triệu người “Nguồn: Báo cáo trình bày tại hội nghị “Thách thức và giải pháp cho ngành dệt may sau 2004” – Bộ Thương Mại”. Trình độ công nghệ được cải thiện đáng kể, nhiều công đoạn sản xuất đạt được trình độ công nghệ tiên tiến trên thế giới.

- Về thị trường xuất khẩu hàng dệt may luôn được mở rộng đã góp phần thúc đẩy nhanh tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu. Tốc độ tăng trưởng bình quân trong 10 năm là 23.8% [12]. Hàng dệt may Việt Nam hiện đã có mặt trên 100 nước và vùng lãnh thổ, trong đó có các thị trường dệt may quan trọng của thế giới như Hoa Kỳ, EU, Nhật Bản.

- Về sản phẩm, tỉ lệ gia tăng nội địa trong ngành dệt may xuất khẩu ngày càng tăng, xuất khẩu sản phẩm với nguyên, phụ liệu sản xuất trong nước đạt khoảng 25 – 30%, trong khi con số này chỉ là 2-3% trong giai đoạn đầu những năm 1990. Ngành dệt may đã thực hiện tốt chủ trương của Nhà nước về sản xuất hàng trong nước thay thế hàng xuất khẩu, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các đối tượng khách hàng trong xã hội góp phần hạn chế hàng nhập khẩu

- Năm 2007 là năm thành công của dệt may trên thương trường quốc tế với việc đem về 7,8 tỉ ngoại tệ và dệt may Việt Nam lọt vào Top 10 “đại gia” xuất khẩu dệt may hàng đầu thế giới. Đây là tiền đề để Bộ Công Thương đặt ra chỉ tiêu 9,5 tỉ USD kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may cho năm 2008, tăng 22% so với năm 2007. Thứ trưởng Bộ Công Thương Bùi Xuân Khu nhận xét: “Việt Nam đang đứng trong

top 10 trong số 56 nước sản xuất, xuất khẩu hàng dệt may lớn nhất thế giới. Dự tính, năm 2010, kim ngạch xuất khẩu dệt may Việt Nam sẽ đạt 25 tỉ USD, lọt vào top 5 các nhà xuất khẩu dệt may hàng đầu thế giới”

Có được những kết quả tích cực nhưng ngành dệt may vẫn còn phải đối mặt với nhiều hạn chế:

- Năng lực sản xuất tuy đã được nâng cao nhưng mức sản xuất thực tế vẫn thấp hơn năng lực sản xuất thiết kế chủ yếu do khâu đào tạo công nhân chưa được quy hoạch cụ thể, chứ có chiến lược đào tạo dài hạn. Trình độ sản xuất nhìn chung vẫn trong tình trạng lạc hậu, mất cân đối giữa khâu dệt và khâu may.

- Kim ngạch xuất khẩu tăng trưởng nhanh nhưng hiệu quả xuất khẩu còn thấp do tới 70% kim ngạch xuất khẩu thực hiện theo phương thức gia công, chỉ khoảng 30% xuất khẩu theo phương thức bán sản phẩm (FOB). Bên cạnh đó, ta chưa chủ động được nguồn nguyên phụ liệu, còn bị lệ thuộc vào khác hàng về mẫu mã, kiểu dáng, nguyên liệu. Năng suất lao động của công nhân còn ở mức thấp .

- Thị phần và khách hàng dệt may Việt Nam sang thị trường thế giới còn nhỏ bé, chưa tương xứng với với tiềm năng sẵn có.

### **2.2.2 Phân tích SWOT Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

Sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là các sản phẩm làm từ len, chiếm tỉ trọng không lớn trong cả ngành dệt may, tuy nhiên cạnh tranh cũng không kém phần khốc liệt. Dưới đây là phân tích SWOT công ty cổ phần Dệt Mùa Đông trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế

#### **2.2.2.1 Cơ hội:**

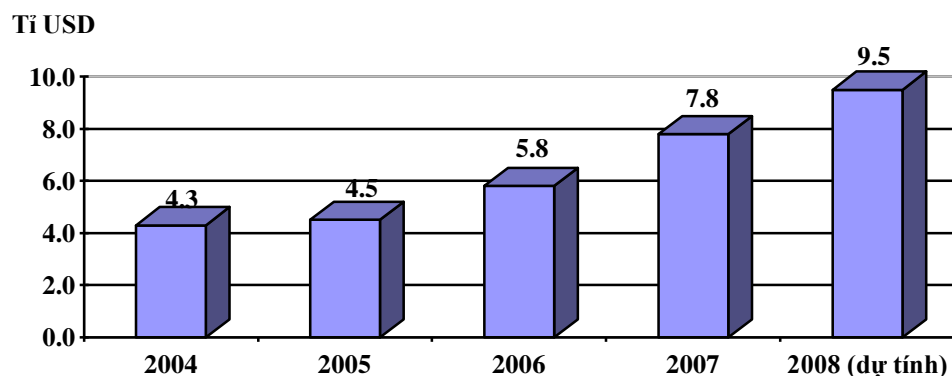
- Sự kiện Việt Nam trở thành thành viên chính thức của tổ chức thương mại thế giới WTO, được hưởng các ưu đãi và quyền lợi về nhiều mặt, được đối xử bình đẳng như các thành viên khác của tổ chức này. Từ chỗ chỉ được xuất khẩu theo hạn ngạch khi xuất khẩu sang thị trường Hoa Kỳ, bây giờ các doanh nghiệp dệt may có thể xuất khẩu theo năng lực thị trường mà không lo về hạn ngạch. Thuế nhập khẩu hàng dệt may của Việt Nam vào các nước thành viên WTO sẽ theo khung NTR, doanh nghiệp Việt Nam sẽ có điều kiện thâm nhập mạnh hơn vào thị trường nước ngoài, tăng thêm

kim ngạch xuất khẩu. Nguyên liệu nhập khẩu cho hàng dệt cũng giảm xuống rõ rệt, tạo sức cạnh tranh mạnh mẽ cho hàng dệt may nói chung và hàng dệt len nói riêng (thuế nhập khẩu cho nguyên liệu sợi trước đây là 30%-45% nay xuống còn 3%-5%)

- Trở thành thành viên WTO, Việt Nam có cơ hội thu hút dòng đầu tư trực tiếp và gián tiếp từ nước ngoài, đặc biệt là vào ngành dệt và các lĩnh vực hạ tầng phục vụ cho sản xuất, tạo điều kiện thuận lợi cho nền kinh tế cũng như ngành dệt may phát triển hơn nữa. Bên cạnh đó, việc liên doanh, liên kết với các công ty nước ngoài không chỉ mang lại nguồn vốn dồi dào mà còn mang lại cơ hội tiếp cận trình độ quản lý và công nghệ kỹ thuật mới.

- Dệt là một trong những ngành nghề truyền thống của dân tộc Việt Nam, vì thế việc tìm kiếm nhân công là không quá khó khăn cho các doanh nghiệp dệt. Nhân công trong ngành dệt may của Việt Nam rẻ, người công nhân khéo léo, có tay nghề cao, cần cù, ham học hỏi.

- Quyết định của Thủ tướng Chính phủ số 55/2001/QĐ-TTg, xác định phát triển ngành dệt may trở thành một trong những ngành trọng điểm, mũi nhọn về xuất khẩu. Chỉ tiêu đặt ra đối với ngành là đến năm 2010 đạt kim ngạch xuất khẩu 8-9 tỉ USD. Vì thế ngành len cũng được hưởng các chính sách ưu đãi, ưu tiên phát triển.



*“Nguồn: Bộ Công Thương”*

**Hình 2.3 : Kim ngạch xuất khẩu ngành dệt may Việt Nam**

### **2.2.2.2 Thách thức:**

- Trở thành thành viên của WTO, bên cạnh những thuận lợi nhãn tiền của một sân chơi bình đẳng, thì dệt may Việt Nam cũng gặp những khó khăn không nhỏ do chính sân chơi bình đẳng đó mang lại:

*Thứ nhất*, hàng rào bảo hộ tại thị trường nội địa sẽ không còn, toàn bộ thuế nhập khẩu trước khi gia nhập WTO (đối với sản phẩm may mặc là 50%, sản phẩm sợi là 30% và vải là 40%) sẽ phải giảm xuống mức thấp, khoảng từ 10%-15%, là mức chung của các thành viên WTO, như vậy sản phẩm dệt may Việt Nam sẽ phải cạnh tranh với hàng dệt may nhập khẩu ngay trên thị trường nội địa.

*Thứ hai*, khó khăn lớn nhất của dệt may Việt Nam khi gia nhập WTO là đề mất thị trường Mỹ – một thị trường dồi dào với 302.782.000 người tiêu dùng (thống kê năm 2007). Cái giá phải trả cho việc Quốc hội Mỹ chấp thuận thông qua việc áp dụng Quy chế thương mại bình thường vĩnh viễn đối với Việt Nam (PNTR) là không rẻ: hàng dệt may Việt Nam sẽ bị Chính phủ Mỹ áp dụng chế độ theo dõi đặc biệt, và áp dụng biện pháp chống phá giá. Những yếu tố này sẽ gây khó khăn trong hoạt động kinh doanh của các nhà nhập khẩu Mỹ gặp nhiều khó khăn khi họ làm ăn với các đối tác Việt Nam, buộc họ phải chuyển hướng đầu tư và đơn hàng sang các nước khác.

*Thứ 3*, trở thành thành viên của WTO với các điều khoản mở, ưu đãi về đầu tư nước ngoài đã thu hút các công ty 100% vốn nước ngoài đầu tư vào Việt Nam để tận dụng các lợi thế về nhân công, môi trường kinh doanh an toàn, nền kinh tế sôi động... Bên cạnh những cái lợi không thể phủ nhận thì có 1 bài toán cạnh tranh đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam bởi các nhà đầu tư nước ngoài với nguồn vốn dồi dào, với cách quản lý hiệu quả, với công nghệ tiên tiến... là những đối thủ quá nặng ký trong cuộc cạnh tranh không cân sức với các doanh nghiệp dệt Việt Nam. Mặt khác, các công ty này trả lương cao tương đối cho người lao động nên đã thu hút rất nhiều các lao động có tay nghề từ các doanh nghiệp dệt Việt Nam, làm cho các doanh nghiệp dệt Việt Nam vào tình thế khó khăn.

- Dệt may Việt Nam nói chung và ngành dệt nói riêng phải chạy đua với một Trung Quốc khổng lồ. Với sức sản xuất dồi dào, nhân công rẻ, có thể mạnh về cả



nguyên – phụ liệu, nay lại được bãi bỏ hạn ngạch, làm cho miếng bánh thị phần của dệt may Việt Nam và các nước khác giảm xuống. Không những thế, một thực tế là hàng áo len Trung Quốc tràn ngập thị trường nội địa Việt Nam, với giá rẻ, hình thức đẹp, làm cho các doanh nghiệp dệt Việt Nam gặp khó khăn trong việc cạnh tranh với hàng Trung Quốc ngay trên chính sân nhà.

- Phần lớn nguyên liệu của Việt Nam sản xuất trong nước chỉ là các loại len sợi từ một đến hai thành phần, chủ yếu là acrylic và cotton, trong khi nhu cầu thời trang của người tiêu dùng ngày càng cao và đa dạng, đòi hỏi các chất liệu tổng hợp, nhiều thành phần, nhiều chất liệu, màu sắc đa dạng. Vì thế, hầu hết các loại len sợi cho sản xuất cả hàng xuất khẩu và tiêu dùng nội địa đều phải nhập khẩu, làm tăng giá thành sản phẩm, giảm sự tự chủ về nguồn nguyên liệu, gây khó khăn cho sản phẩm dệt Việt Nam.

- Để tạo dáng, tăng sức hút và nâng cấp sản phẩm áo dệt Việt Nam lên loại hàng thời trang cao cấp, các loại phụ liệu như khuy, khoá, hạt đính, trang kim... có vai trò quan trọng. Vậy mà ở Việt Nam có rất ít các công ty kinh doanh phụ liệu cao cấp cho may mặc, đây là điểm yếu của ngành dệt may nói chung và ngành dệt nói riêng. Vấn đề thành lập một trung tâm phụ liệu thời trang đã được đưa ra bàn cãi và lập kế hoạch nhiều, nhưng cho đến nay vẫn chưa có được trung tâm phụ liệu dệt may nào hoạt động một cách chuyên nghiệp hỗ trợ cho việc sản xuất của các doanh nghiệp dệt may.

- Thời tiết trái đất ngày càng ấm hơn, thời gian mùa đông có xu hướng ngắn đi so với trước đây làm cho nhu cầu về hàng áo len giảm xuống, bên cạnh đó các mặt hàng thay thế áo len rất phong phú về cả kiểu dáng lẫn chất liệu, do đó kinh doanh hàng len không còn được thuận lợi như trước.

- Các doanh nghiệp Việt Nam chưa có cách quản lý sản xuất hiệu quả, chưa tận dụng được hết các nguồn lực, chưa kể việc lãng phí các nguồn lực đó.

- Ngày Dệt, May không phải là ngành mang lại lợi nhuận cao, không phải là ngành “nóng” nên không thu hút được những người trẻ năng động, tài giỏi – nhân tố quan trọng mang lại sự đột phá và thành công cho ngành thời trang dệt. Bên cạnh đó, việc thiếu nhân công luôn là vấn đề khó khăn chung đối với các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong những năm gần đây.

- Do chi phí cao nên khâu thiết kế chưa được các doanh nghiệp dệt may quan tâm đúng mức, mẫu mã thường lặp lại, hoặc copy của các đơn hàng xuất khẩu, hoặc làm tương tự các mẫu của hàng Trung Quốc. Hành vi này vừa vi phạm bản quyền, vừa không tạo được thương hiệu dệt Việt Nam, vừa không tạo điều kiện phát triển cho ngành thời trang dệt.

Nhìn chung, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, bên cạnh các thuận lợi, thì các doanh nghiệp dệt may Việt Nam cũng đứng trước rất nhiều khó khăn, thách thức, đòi hỏi các doanh nghiệp trong ngành phải nỗ lực, vừa tự tìm hướng đi cho mình, vừa sát cánh bên các doanh nghiệp cùng ngành để tồn tại và có một chỗ đứng trên thị trường nội địa và thị trường quốc tế đầy cạnh tranh hiện nay.

### **2.2.2.3 Điểm mạnh:**

- Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông ra đời từ năm 1960, sự có mặt lâu năm trên thị trường và kinh nghiệm gần 50 năm hoạt động trong nghề tạo cho Công ty một thương hiệu tốt và uy tín đối với khách hàng.

- Với 50 năm trong nghề, năng lực kỹ thuật của Công ty có thể đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật của bất cứ khách hàng khó tính nào. Thực tế cho thấy, hầu hết các khách hàng nước ngoài đều thấy hài lòng về các sản phẩm dệt bằng máy dệt tay của Công ty.

- Công ty có mặt bằng dành cho hoạt động sản xuất rất rộng rãi (2.3 hecta), nằm trên một vị trí thuận lợi trong lòng thành phố. Vị trí này tạo thuận lợi cho Công ty trong việc thu hút cán bộ và công nhân sinh sống trong thành phố làm việc tại Công ty, đây là điểm mạnh so với nhiều công ty phải xây dựng nhà máy ở các khu công nghiệp thường gặp khó khăn trong việc tuyển dụng CBCNV.

- Vốn là một doanh nghiệp Nhà nước được cổ phần hoá, hệ thống máy móc của Công ty tuy không hiện đại như đầu tư mới của các công ty lớn, nhưng so với các doanh nghiệp Việt Nam trong ngành thì cơ sở hạ tầng của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông được coi là đầy đủ, quy mô.

- Sau khi cổ phần hoá, tái cấu trúc cơ cấu quản lý theo hướng chuyên môn hoá chức năng thì sự phối hợp giữa các chức năng cũng như giữa các phòng ban phân xưởng nhịp nhàng hơn, hiệu quả hơn.

- Công ty có đội ngũ CBCNV được đào tạo lâu năm, có tâm huyết với nghề và tâm huyết với Công ty, đội ngũ cán bộ kỹ thuật trẻ nhiệt tình trong công tác, thường xuyên trau dồi, học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn cũng như nghiên cứu cập nhật kiến thức, công nghệ mới, các giải pháp hữu hiệu để ứng dụng vào quy trình sản xuất, quản lý cũng như tạo ra các sản phẩm có tính khác biệt.

- Công ty có chỗ ăn, ở cho công nhân ngay tại Công ty, tạo điều kiện thu hút công nhân ngoại tỉnh đến lao động tại Công ty, khắc phục tình trạng khó khăn trong việc tuyển dụng nhân công trong ngành dệt may.

#### **2.2.2.4 Điểm yếu:**

- Máy móc thiết bị của Công ty được đầu tư từ những năm 1960, tuy được liên tục đổi mới, nâng cấp và bổ sung nhiều nhưng vẫn chưa thực sự đồng bộ. Công ty chưa đủ sức mạnh tài chính để đầu tư mua sắm các loại máy móc hiện đại, cho phép Công ty giảm bớt sức lao động của con người và tung ra thị trường những mặt hàng với thiết kế độc đáo, chỉ có các loại máy điện tử hiện đại mới dệt được.

- Cán bộ quản lý cấp cao và cấp trung: Còn thiếu và còn yếu! Nhân sự là nhân tố trọng tâm cho thành công của một doanh nghiệp, vậy mà trong vài năm gần đây sau khi cổ phần hoá, Công ty liên tục mất đi các cán bộ, nhân viên thạo việc, được đào tạo và có kinh nghiệm làm việc 4-5 năm, đây chính là đội ngũ cán bộ nòng cốt của Công ty trong tương lai. Việc chảy máu chất xám này đặt Công ty vào tình huống khó khăn yêu cầu ban lãnh đạo phải có các giải pháp cho vấn đề nhân sự.

- Thiếu nhân công là khó khăn chung của ngành dệt may.

- Công tác nghiên cứu, khai thác và mở rộng thị trường của Công ty còn yếu đối với cả thị trường trong nước và thị trường quốc tế. Công ty thường trong tình trạng ngồi chờ khách hàng tìm đến với mình chứ chưa thực sự chủ động đi tìm kiếm khách hàng.

- Trong kinh doanh quốc tế, cũng giống như các doanh nghiệp dệt may Việt Nam, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông thường ký kết hợp đồng gia công, vừa không mang lại lợi nhuận cao, vừa bỏ đi cơ hội thực hành và kiếm lời từ các dịch vụ quốc tế khác so với hợp đồng giá FOB hoặc CIF.

- Công ty còn bỏ ngỏ nhiều ngách thị trường nội địa: hiện tại đối tượng khách hàng mà Công ty hướng tới là khách hàng trung tuổi, có thu nhập trung bình. Sản phẩm cho đối tượng khách hàng này làm trên cấp máy to, áo dày, giá cả phải thấp mới bán được, và điều này thì đồng nghĩa với lợi nhuận thấp. Công ty hầu như bỏ ngỏ thị trường sản phẩm cao cấp và trung cấp cho lứa tuổi từ 25 - 40, đây là độ tuổi rất tiềm năng cho các loại hàng thời trang cao cấp, đắt tiền. Trong khi Công ty hoàn toàn có đủ năng lực sản xuất các loại áo len cao cấp, đạt tiêu chuẩn châu Âu, với kiểu dáng mẫu mã đa dạng. Phân đoạn thị trường này chắc chắn sẽ mang lại nhiều lợi nhuận cho Công ty.

- Mạng lưới bán lẻ gồm cửa hàng và đại lý chưa được đầu tư đúng mức, việc trang trí, bày hàng và sự đa dạng của các loại mặt hàng chưa đủ sức hút đối với người tiêu dùng. Trong khi, các nghiên cứu mới đây cho thấy thị trường bán lẻ Việt Nam là một trong những thị trường tiềm năng trong khu vực, người tiêu dùng Việt Nam chi tiêu rất nhiều cho việc mua sắm hàng tiêu dùng, trong đó có mặt hàng áo len.

- Khâu thiết kế, tạo các kiểu dáng hiện đại, làm nên thương hiệu của công ty còn chưa hiệu quả.

- Công tác Marketing, nghiên cứu môi trường, phân tích cơ hội kinh doanh, cũng như các công tác quảng bá thương hiệu, xây dựng hình ảnh chưa được thực hiện hiệu quả.

### **2.3. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ MARKETING CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG**

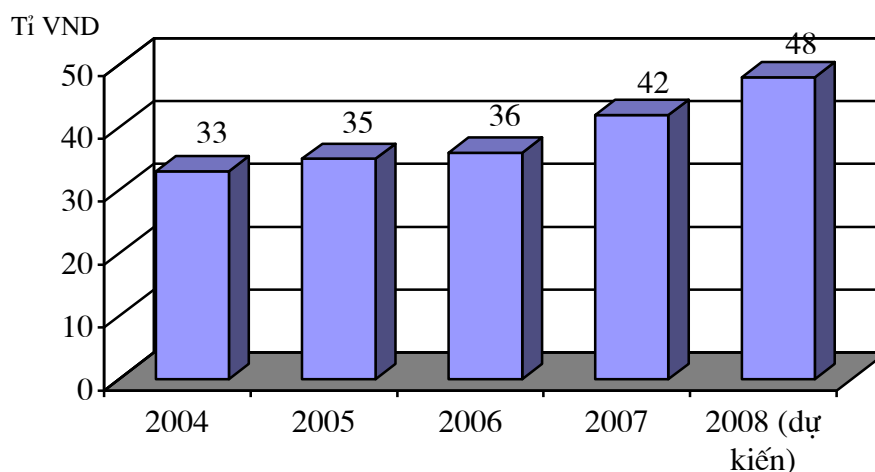
*Hoạt động Marketing và quản trị Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông được giao cho Phòng Kinh doanh đảm nhận. Bộ phận Marketing được thành lập từ năm 2000, đến nay vẫn trực thuộc phòng Kinh doanh. Nhìn vào kết quả kinh doanh của công ty với doanh thu tăng đều qua các năm, kim ngạch xuất khẩu ổn định ở mức cao, thị trường xuất khẩu và thị trường nội địa được giữ vững, ta có thể đánh giá chung rằng bộ phận Marketing của Công ty với nguồn nhân sự hạn hẹp, và nguồn tài chính ít ỏi, đã cố gắng thực hiện tốt các chức năng, nhiệm vụ của bộ phận mình. Dưới đây là những phân tích về thực trạng công tác quản trị Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.*

### 2.3.1 Công tác phân tích môi trường marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông

#### 2.3.1.1 Môi trường marketing vi mô:

##### a. Các nhân tố bên trong doanh nghiệp

- **Tài chính:** Báo cáo tài chính của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông tính tại thời điểm cổ phần hoá cho thấy, tổng tài sản của Công ty là 32 tỉ, phân bổ đều ra tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn (16 tỉ) và tài sản cố định và đầu tư dài hạn (16 tỉ). Nợ phải trả lên tới 20,9 tỉ, gần gấp đôi nguồn vốn chủ sở hữu chỉ chiếm 11,1 tỉ. Bộ phận marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đánh giá rằng nguồn lực tài chính của công ty so với các doanh nghiệp dệt trong ngành thì có thể coi là tương đối quy mô. Tổng tài sản tăng đều do doanh thu tăng đều qua các năm với con số cụ thể như sau



“Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”

**Hình 2.4 :Doanh thu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

- **Nhân sự:** Nhân sự là một trong ba yếu tố của quá trình sản xuất, việc sở hữu và sử dụng hiệu quả nguồn lực con người là vấn đề quan tâm hàng đầu của các nhà quản trị. Lực lượng lao động của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông ở tuổi thanh niên (20 – 30 tuổi) chiếm tới 60.5% trong tổng số 625 CBCNV, lao động trung niên chỉ chiếm 14%, điều này chứng tỏ lực lượng lao động của Công ty là lực lượng lao động trẻ. Các cán bộ quản lý kỹ thuật và cán bộ quản lý hành chính đều có trình độ đại học, cao đẳng, số lượng công nhân kỹ thuật từ bậc 4 trở lên chiếm 25%. Bộ

phần marketing đánh giá là một lực lượng lao động trẻ, năng động, là nhân tố quyết định trong việc thực hiện các chiến lược do Công ty đề ra.

Vấn đề cơ cấu nhân sự của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông được bộ phận marketing kết hợp với bộ phận tổ chức hành chính thống kê như sau:

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.**

	Chỉ tiêu	Số lượng	Tỉ trọng
1	Cán bộ quản lý kỹ thuật	8	1.3%
2	Cán bộ quản lý hành chính	17	2.7%
3	Công nhân trực tiếp sản xuất	600	96%

*“Nguồn: Phòng Tổ chức LĐTL – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”*

Nhìn chung, nhân sự bố trí với tỉ lệ như trên là khá hợp lý đối với một doanh nghiệp sản xuất. Tuy nhiên, có một vấn đề đang diễn ra mà theo đánh giá của bộ phận marketing là cần phải có biện pháp ngăn chặn và đối phó, đó là việc chảy máu chất xám ở bộ phận cán bộ quản lý kỹ thuật và cán bộ quản lý hành chính cũng như việc xáo trộn thường xuyên ở bộ phận công nhân sản xuất trực tiếp. Điều này sẽ đặt Công ty vào tình huống khó khăn nếu tình trạng này còn tiếp tục.

- **Công nghệ kỹ thuật:** Bộ phận Marketing đánh giá yếu tố công nghệ có vai trò rất lớn trong việc sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. Công nghệ đối với Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là những nghiên cứu ứng dụng, góp phần làm tăng năng suất lao động, tăng chất lượng sợi và chất lượng sản phẩm, giảm sức lao động, và giảm ô nhiễm môi trường, là việc mua và nhập khẩu các máy móc thiết bị hiện đại để đa dạng hoá mẫu mã và rút ngắn thời gian hoàn thành 1 đơn hàng. Vấn đề công nghệ kỹ thuật đã được đặt ra ở Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. Từ năm 2001, nằm trong chương trình Hỗ trợ phát triển của Chính phủ Đan Mạch DANIDA (Danish Develop Assistance) thông qua Đại sứ quán Đan Mạch tại Hà Nội, đã triển khai một dự án nằm trong chương trình hợp tác B2B (Business to Business), Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có 1 cơ hội rất tốt để nâng cấp hệ thống nhà xưởng, hệ thống máy dệt, máy may, hệ thống là hơi, hệ thống xe đẩy sử dụng trong phân xưởng... bằng nguồn vốn hỗ trợ của dự án, bên cạnh đó, cũng nằm trong loạt chương trình hỗ trợ này, còn có một dự án đào tạo những nhân viên nòng cốt

của Công ty, cho họ làm việc trong một môi trường năng động, theo phương pháp quản lý hiện đại của Châu Âu.

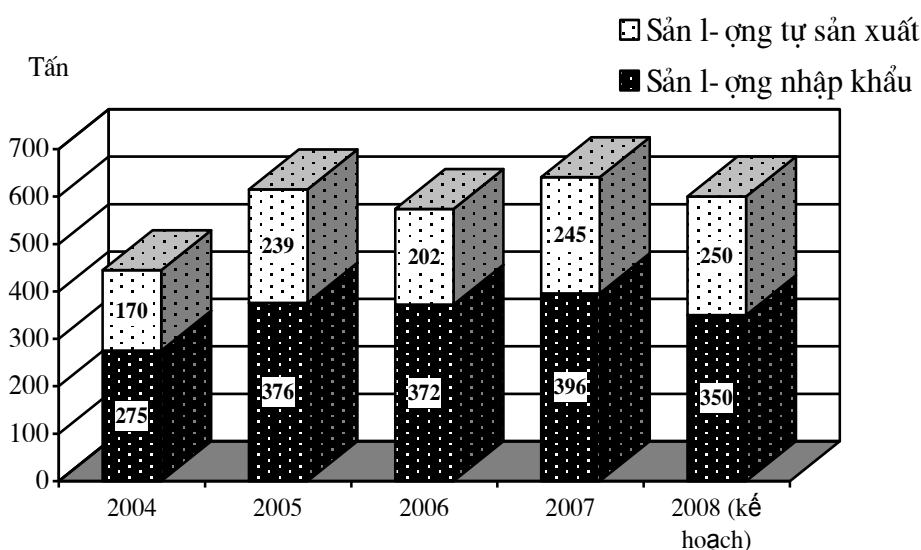
Hàng năm, công đoàn công ty trích ra 1 khoản tài chính để thưởng cho các sáng kiến kinh nghiệm của công nhân, các sáng kiến này đã giúp ích rất nhiều trong việc nâng cao năng suất lao động của các phân xưởng.

- ***Văn hoá doanh nghiệp:*** Có thể nói Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là một trong những công ty có hoạt động phong trào đoàn thể rất cao. Trong nội bộ công ty, CBCNV hiểu biết về đời sống gia đình của nhau, nên họ biết cảm thông và hỗ trợ nhau khi khó khăn, Công ty còn có ký túc xá cho những công nhân ngoại tỉnh, hầu hết họ đều tạm hài lòng với cuộc sống ở đây. Về văn hoá doanh nghiệp với khách hàng thì Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông vẫn còn nhiều điểm cần khắc phục. Do hạn chế về vốn ngoại ngữ nên việc giao dịch, trao đổi với khách hàng không phải lúc nào cũng thông suốt và khẩn trương. Một bộ phận nhân viên trong Công ty vẫn còn mang tác phong làm việc cũ, chưa thực sự làm hài lòng mọi khách hàng đến đặt hàng tại công ty. Công ty vốn quen với việc khách hàng tìm đến đặt hàng, chứ chưa phải đi “săn tìm” khách hàng nên công tác marketing và xây dựng văn hoá doanh nghiệp chưa được chú trọng. Điều này đặt Công ty vào một thách thức mới, phải tạo ra được văn hoá doanh nghiệp, tạo ra được nét đặc sắc riêng cho doanh nghiệp nhằm làm thoả mãn khách hàng và nâng cao sự gắn kết của CBCNV giữa các phòng ban và với Công ty.

#### ***b- Nguồn cung ứng nguyên vật liệu***

##### ***• Nguồn nguyên liệu***

Nguồn cung ứng nguyên vật liệu hiện nay của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là từ 2 nguồn chính: tự sản xuất và nhập khẩu từ nước ngoài với số lượng và tỉ lệ như biểu đồ dưới đây:



*”Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”*

#### **Hình 2.5 : Nguồn cung ứng nguyên liệu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

Công ty có phân xưởng sợi và nhuộm hoạt động và cung cấp nguyên liệu cho các phân xưởng dệt cũng như bán sợi trên thị trường nội địa. Sản phẩm thường là sợi một thành phần acrylic, cotton và sợi tổng hợp đến 2 thành phần: acrylic/cotton, cotton/nylon, cotton/wool, acrylic/wool. Năng lực sản xuất của phân xưởng sợi là khoảng 400.000 kg/năm, năng lực sản xuất của phân xưởng nhuộm là 500.000 kg/năm, đủ để đáp ứng nhu cầu áo nội địa và một số đơn hàng xuất khẩu.

Việc công ty tự sản xuất sợi phục vụ cho sản xuất hỗ trợ rất nhiều cho công ty trong việc tự chủ về nguyên liệu sản xuất kinh doanh, Công ty đã thực hiện chiến lược hội nhập về phía trước, đảm bảo một phần nguyên liệu cho quá trình sản xuất, đây là một chiến lược tất yếu của Công ty, vừa chủ động về nguyên liệu, vừa tạo công ăn việc làm cho công nhân.

Vấn đề mà các nhà marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đặt ra là tại sao không phát triển sản xuất sợi để cung cấp cho các doanh nghiệp khác cùng ngành mà chưa đủ khả năng sản xuất. Tuy nhiên, những nghiên cứu về thị trường và các đối thủ cạnh tranh đã đưa các cán bộ làm marketing đến quyết định chỉ dừng lại ở quy mô vừa phải, chủ yếu để phục vụ cho hoạt động sản xuất của chính Công ty vì những lý do sau: *Thứ nhất*, thị trường khách hàng mua len nội địa không lớn, do chất lượng len



sản xuất nội địa thua xa chất lượng len nhập khẩu; *thứ hai*, phần thị trường không lớn đó đã có khá nhiều công ty chuyên sản xuất len, sẽ là không thông minh khi cố gắng chia nhỏ phần thị phần vốn đang nhỏ; *thứ ba*, thực tế là chi phí sản xuất sợi cao hơn so với việc nhập khẩu sợi từ Trung Quốc: chi phí để sản xuất 1 kg sợi acrylic tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là 4 USD, trong khi đó giá của 1 kg sợi nhập từ Trung Quốc là 3,6 USD CIF Hà nội. Như vậy, sau khi nghiên cứu thị trường, các cán bộ marketing đã quyết định chỉ sản xuất sợi ở quy mô như hiện tại với mục tiêu chính là đáp ứng một phần cho sản xuất nội địa và trong các trường hợp khẩn cấp.

Số lượng sợi nhập chiếm tỉ lệ không nhỏ (35% - 40%) trong tổng số lượng sợi tiêu dùng cho sản xuất. Lượng sợi này chủ yếu nhập khẩu để sản xuất cho các đơn hàng xuất khẩu, thường thì thành phần và chất lượng sợi do chính khách hàng yêu cầu, một phần dùng để sản xuất một số mặt hàng cao cấp để bán trên thị trường nội địa.

Sử dụng các sợi nhập khẩu từ nước ngoài có các ưu điểm là chất lượng sợi tốt, đa dạng về chủng loại, màu sắc, các công ty nước ngoài với phong cách làm việc chuyên nghiệp nên đáp ứng rất tốt các yêu cầu trong giao dịch. Tuy nhiên sử dụng sợi nhập của nước ngoài cũng có rất nhiều bất tiện: Do khoảng cách địa lý nên việc vận chuyển hàng từ nơi sản xuất ở nước ngoài về Việt Nam làm mất thời gian và rút ngắn thời gian dành cho sản xuất; chi phí vận chuyển cũng làm tăng giá thành sản phẩm; các thủ tục hải quan làm tốn nhiều thời gian, nhân sự và tài chính; thuế nhập khẩu cũng làm tăng giá thành sản phẩm; thêm vào đó các nhà sản xuất nước ngoài thường yêu cầu thanh toán trước khi giao hàng, thậm chí trước khi sản xuất làm cho Công ty nhiều khi gặp khó khăn về tài chính khi thực hiện nhiều các hợp đồng một lúc vì tình trạng phải thanh toán tiền sợi cho nhà cung cấp trước, còn khách hàng thì sau khi nhận hàng mới thanh toán.

Điều đó cho thấy vị thế yếu hơn của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông trong mối quan hệ với nhà cung cấp nước ngoài, lý do là số lượng nhập khẩu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa đủ lớn để làm khách "vip". Hơn nữa, các nhà cung cấp đó chủ yếu là do khách đặt hàng ở Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã chọn trước về chất liệu sợi, nên Công ty không có nhiều chọn lựa. Công ty cũng chưa có một hệ

thống nhà cung cấp nước ngoài do chính Công ty tìm kiếm, chọn lựa cho phù hợp với điều kiện kinh doanh của mình.

Nhìn chung, tuy còn nhiều khó khăn trong vấn đề nguyên liệu cho hoạt động sản xuất, nhưng so với các công ty khác cùng ngành thì Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông vẫn có nhiều ưu thế, do Công ty có phân xưởng sợi và phân xưởng nhuộm, giúp Công ty chủ động được nguồn nguyên liệu cho dù các loại nguyên liệu chưa được đa dạng.

- ***Nguồn phụ liệu:***

Phụ liệu sử dụng trong ngành thời trang dệt cũng đa dạng không kém gì thời trang may, bao gồm các loại khuy, khoá, đăng ten, ruban, hạt trai, hạt đá, hạt nhựa, lông vũ v.v... Phụ liệu là yếu tố quan trọng giúp đa dạng hoá mẫu mã của mặt hàng áo dệt, tạo ra sự khác biệt và thu hút sự chú ý của khách hàng.

Một điều dễ nhận thấy là thị trường phụ liệu dệt ở Việt Nam quá ít các nhà cung cấp, ở 2 thành phố công nghiệp lớn là Hà Nội và Sài Gòn còn khó tìm kiếm được nguồn cung cấp nguyên phụ liệu tốt, chưa kể đến các tỉnh, thành nơi có rất nhiều các nhà máy dệt, may nhưng không thể mua được phụ liệu nội địa. ở Hà nội có phố Hàng Bò, ở Sài Gòn có một số chợ phụ liệu nhỏ như Soái Kinh Lâm, các chợ này hoạt động nhỏ lẻ, hàng chủ yếu nhập từ Trung Quốc về, tính ổn định không có, không thể coi là nguồn cung cấp phụ liệu lâu dài cho hoạt động sản xuất của Công ty. Hiệp hội dệt may Việt Nam và các công ty dệt may Việt Nam đã nói đến một Trung tâm phụ liệu dệt may nhiều trên các phương tiện báo chí, nhưng đến nay thì tình trạng khó khăn về phụ liệu vẫn là tình trạng chung của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông cũng nỗ lực đa dạng hoá các mặt hàng của mình bằng cách nhập phụ liệu từ nước ngoài, tuy nhiên mức giá phụ liệu nhập từ các công ty cung cấp các loại phụ liệu như Hồng Kông, Đài Loan, Thái Lan... thì giá rất cao, làm cho mức chi phí cho phụ liệu đôi khi chiếm đến 20% giá thành sản phẩm.

Bộ phận Marketing nhận định rằng do những bất cập đó nên việc thiết kế mẫu mã còn gặp nhiều hạn chế, bất cập này cần có sự hỗ trợ và sự hợp tác của các công ty trong ngành và sự chỉ đạo vĩ mô từ phía Nhà nước.

### ***c- Các trung gian Marketing***

Các trung gian Marketing đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển thị trường của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, Công ty có hệ thống các đại lý tại rất nhiều tỉnh thành trong cả nước. Sản phẩm của Công ty cũng xuất hiện nhiều tại các siêu thị lớn, tại hệ thống cửa hàng siêu thị của Vinatex. Một loạt các cửa hàng tại trụ sở của công ty tại số 47 Nguyễn Tuân, quận Thanh Xuân, Hà Nội. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay, chất lượng sản phẩm là chưa đủ, mà việc sử dụng các công cụ Marketing để khuyến khích thương hiệu và mở rộng thị trường là việc vô cùng cần thiết. Để đạt hiệu quả cao nhất thì hoạt động của bộ phận Marketing nên kết hợp với sự hỗ trợ của các công ty dịch vụ Marketing chuyên nghiệp, tuy nhiên trên thực tế, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa có hợp đồng với một công ty dịch vụ Marketing nào một cách chuyên nghiệp.

Hệ thống các công ty kho vận, công ty vận tải, hệ thống ngân hàng, công ty bảo hiểm, công ty kiểm toán... giúp Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông tổ chức tốt việc tiêu thụ sản phẩm tới tay người tiêu dùng cuối cùng.

### ***d- Khách hàng:***

Khách hàng của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông bao gồm cả các khách hàng trong nước và khách hàng nước ngoài. Yếu tố khách hàng sẽ được phân tích kỹ trong phần phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu dưới đây.

## **2.3.2 Công tác lựa chọn thị trường mục tiêu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.**

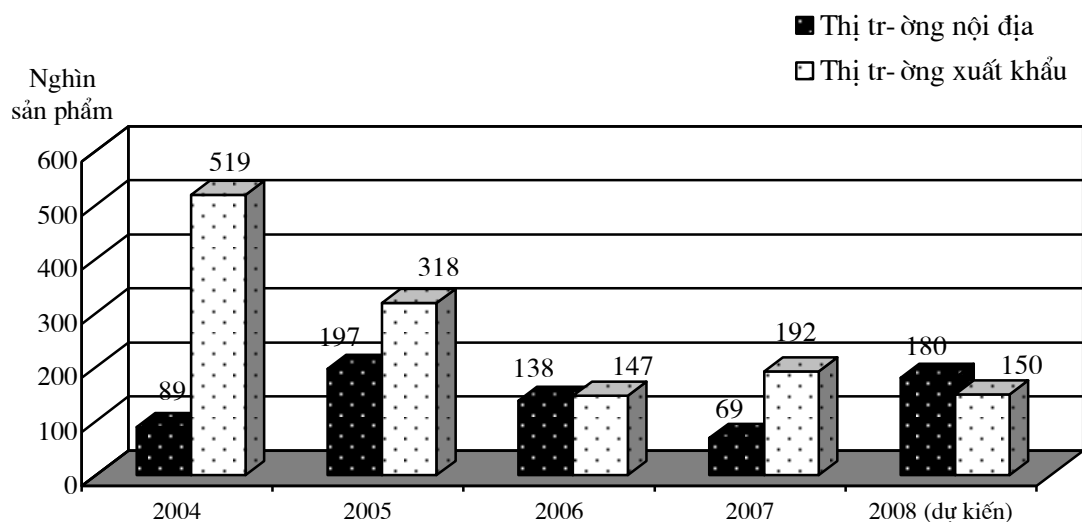
### ***2.3.2.1- Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu:***

Với các cơ sở và tiêu thức khác nhau, bộ phận marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông phân đoạn thị trường người tiêu dùng thành nhiều phân đoạn khác nhau, từ đó đưa ra được lựa chọn thị trường mục tiêu và xác định vị thế của mình trên đoạn thị trường mục tiêu đó.

#### ***a- Phân đoạn thị trường theo vùng, địa lý:***

*Thị trường người tiêu dùng nội địa:* Bộ phận Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đánh giá khách hàng nội địa chủ yếu là tại Hà Nội và các tỉnh miền Bắc và miền Trung, miền Nam do đặc điểm về khí hậu nóng quanh năm nên sản phẩm áo len không có nhiều thị phần.

*Thị trường xuất khẩu* của Công ty khá đa dạng: Đông Âu, Tây Âu, Mỹ, Nhật... Tương quan thị trường được thể hiện ở Hình 2.6 sau đây:



*”Nguồn: Phòng Kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”*

**Hình 2.6 : Sản lượng xuất khẩu và nội địa**

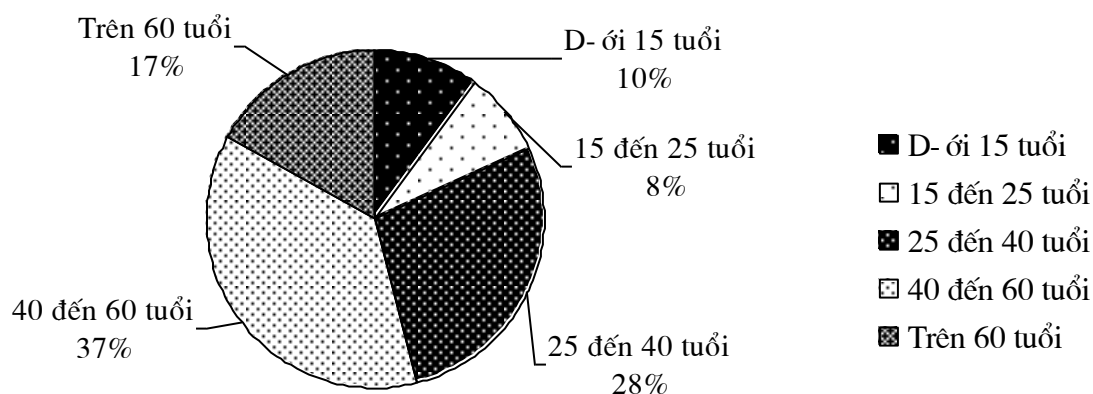
Biểu đồ trên cho thấy thị trường nội địa có sản lượng khá ổn định và ngày càng được củng cố và phát triển, đặc biệt đợt rét đậm, rét hại kéo dài cuối năm 2007 đầu năm 2008 làm cho doanh thu từ thị trường nội địa tăng đột biến. Tuy nhiên, do đặc điểm tiêu thụ của mặt hàng áo len chỉ tập trung vào mấy tháng lạnh, công ty không thể không chú trọng để phát triển thị trường xuất khẩu để ổn định sản xuất. Vì thế, Công ty xác định phân bổ nguồn lực đều cho cả 2 mảng xuất khẩu và nội địa.

Thị trường xuất khẩu thì thất thường hơn do rất nhiều yếu tố về cả đầu vào và đầu ra. Đầu vào là do đặc điểm áo xuất khẩu thường sử dụng các loại len ngoại nhập và đầu ra là do việc áp đặt quota của Mỹ và EU đối với các nhà xuất khẩu dệt may. Màu vàng trên biểu đồ sụt giảm mạnh cho thấy việc EU bãi bỏ hạn ngạch đối với “đại gia” hàng dệt may Trung Quốc đã tác động mạnh đến cơ cấu xuất khẩu dệt may

toàn thế giới. Tuy nhiên, cho dù thế nào thì thị trường xuất khẩu vẫn là một đoạn thị trường đầy tiềm năng mà chiến lược dài hạn của Công ty cần tập trung phát triển. Bộ phận Marketing luôn nhận định rằng chiếm lĩnh thị trường xuất khẩu là mục tiêu trong cả ngắn hạn và dài hạn

#### ***b- Phân đoạn theo nhân khẩu học***

Sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông phân theo lứa tuổi được chia thành sản phẩm dành cho trẻ em, cho nam giới và nữ giới với cơ cấu bình quân như sau:

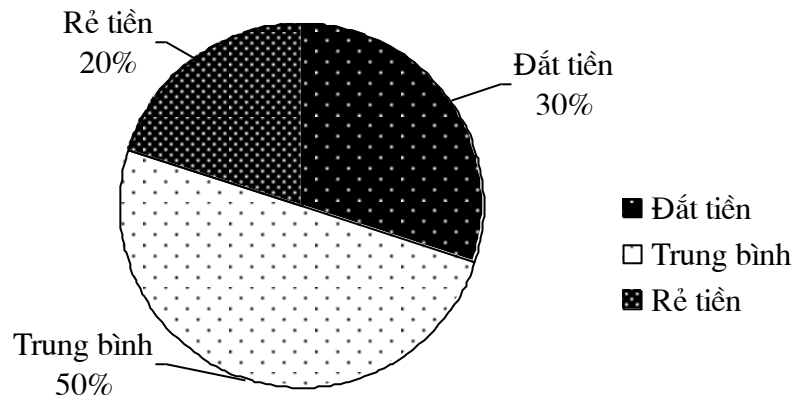


“Nguồn: Phòng kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”

**Hình 2.7 : Phân loại sản phẩm theo độ tuổi**

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chú trọng vào sản phẩm dành cho lứa tuổi từ 25 đến 60 tuổi (chiếm 65% tổng số lượng), trong đó, sản phẩm cho đối tượng trung niên (từ 40 đến 60 tuổi) chiếm tỉ lệ lớn còn sản phẩm cho lứa tuổi thanh niên (từ 15 đến 25 tuổi) thì số lượng rất ít. Bộ phận Marketing cũng nhận định rằng Công ty còn chưa thoả mãn được đối tượng khách hàng cho nhu cầu về thời trang cao là đối tượng khách hàng trẻ tuổi, mà chủ yếu phục vụ nhu cầu của các khách hàng trung niên có nhu cầu ăn diện trung bình, có thu nhập trung bình.

#### ***c- Phân loại theo tâm lý người tiêu dùng***

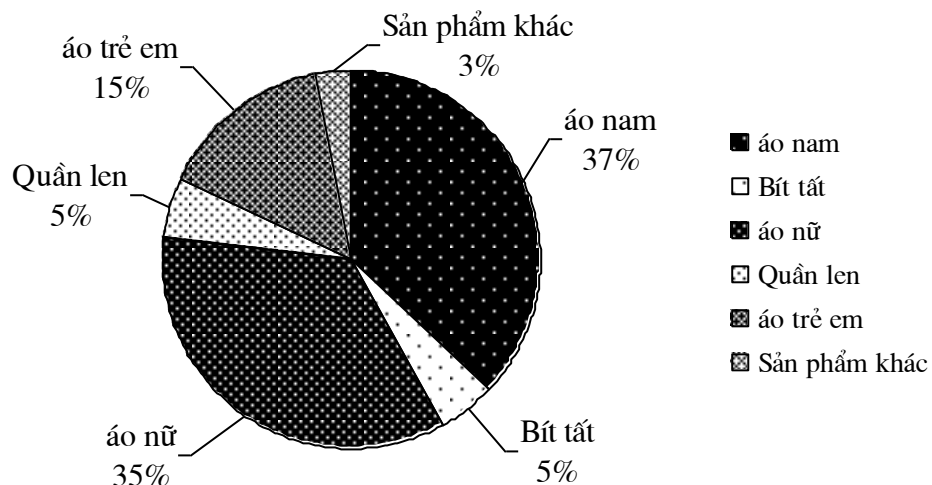


“Nguồn: Phòng kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”

**Hình 2.8: Phân đoạn sản phẩm theo tâm lý tiêu dùng**

Sản phẩm đắt tiền được tính là các sản phẩm có giá nhiều hơn 200.000 đồng/sản phẩm, sản phẩm trung bình có giá từ 100.000 – 200.000/ sản phẩm và sản phẩm rẻ tiền được tính là các sản phẩm có giá nhỏ hơn 100.000/ sản phẩm. Công ty lựa chọn thị trường người tiêu dùng có thu nhập trung bình và thu nhập thấp. Tuy nhiên, công ty đang có sự điều chỉnh trong đối tượng khách hàng, hàng cao cấp dành cho khách hàng có thu nhập cao đang dần được chú trọng, nó mang lại lợi nhuận cao và danh tiếng cho Công ty.

**d- Phân đoạn theo cơ cấu sản phẩm:**



“Nguồn: Phòng kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”

**Hình 2.9: Phân đoạn theo cơ cấu sản phẩm**

Công ty chủ yếu sản xuất các mặt hàng áo nam và áo nữ, chiếm đến 72% sản lượng sản phẩm, mặt hàng áo trẻ em cũng chiếm tỉ lệ tương đối là 15%, còn lại các mặt hàng khác như quần len, bít tất và các sản phẩm khác là không đáng kể.

Với các tiêu chí phân loại khác nhau, tựu chung lại ta thấy Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông lựa chọn thị trường mục tiêu là sản phẩm dành cho lứa tuổi trung niên, có thu nhập khá, có xu hướng thời trang truyền thống trên cả thị trường nội địa và xuất khẩu.

Nhìn chung, công tác lựa chọn thị trường mục tiêu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa được chú trọng và phân tích một cách bài bản theo đúng quy trình, chủ yếu dựa trên phương pháp thống kê và nhìn vào kết quả của sản lượng và doanh thu của năm trước.

#### ***2.3.2.2 Lựa chọn thị trường mục tiêu:***

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã có kinh nghiệm hơn 40 năm trong nghề, vì thế việc lựa chọn thị trường mục tiêu đã hình thành từ rất lâu. Công ty quyết định lựa chọn thị trường mục tiêu trên cơ sở chuyên môn hoá theo đặc tính thị trường. Theo phương án này, Công ty tập trung vào sản xuất một loại sản phẩm có đặc tính nhất định để đáp ứng cho nhiều đoạn thị trường.

Đồng thời, trong quá trình sản xuất, trên cơ sở đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh qua các năm, Công ty có những thay đổi trong việc lựa chọn thị trường mục tiêu cho phù hợp với bối cảnh của thị trường trong nước cũng như thế giới. Theo đó, bên cạnh việc đang dạng hoá các loại mặt hàng có nguồn gốc từ len sợi, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chủ trương tập trung sản xuất mặt hàng áo len cho mọi lứa tuổi, trong đó đặc biệt chú trọng đến sản phẩm dành cho người có thu nhập ở mức trung bình khá, ở lứa tuổi từ 25 đến 60 tuổi trên cả thị trường quốc tế và thị trường nội địa

#### ***2.3.2.3- Định vị thị trường***

*Hoạt động tạo hình ảnh:* Các hoạt động Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã tạo ra được hình ảnh trong tâm trí khách hàng là một sản phẩm có chất lượng bền, giá cả phải chăng. Tuy nhiên, trong kinh doanh hàng thời trang thì

chất lượng bền và giá cả phải chăng là chưa đủ, thiết kế mẫu mã đóng vai trò quan trọng trong việc in đậm trong tâm trí khách hàng về một sản phẩm tốt. Bộ phận thiết kế và bộ phận Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông còn nhiều việc phải làm để hoàn thành nhiệm vụ tạo ra hình ảnh sản phẩm với chất lượng tốt, giá cả tốt, mẫu mã đẹp của sản phẩm len của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

*Xác định vị thế của sản phẩm:* Trên thị trường mục tiêu, Công ty có uy tín lâu năm trong nghề, cộng với việc duy trì các sản phẩm với chất lượng tốt nên nhãn hiệu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông được đánh giá là có vị thế cao trong so sánh tương quan với các đối thủ cạnh tranh.

*Sự khác biệt của sản phẩm, nhãn hiệu:* Nhãn hàng của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông tạo sự khác biệt bằng cách duy trì các loại áo với cấp máy 3, cấp máy 5, với các cấp máy này thì sản phẩm áo len thường rất dày dặn, đảm bảo được tính giữ ấm của sản phẩm, tuy nhiên lại khó thiết kế để có sự khác biệt về mặt thời trang. Vì thế, trong thời gian vài năm trở lại đây, Công ty đã chú trọng nhiều vào việc sản xuất các sản phẩm trên cấp máy 12, với chất liệu tốt, vừa đảm bảo tính năng giữ ấm, vừa đảm bảo được yếu tố thời trang.

Để phân tích về chiến lược định vị thị trường của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, trước hết, ta hãy xem xét các định vị đã có trên đoạn thị trường mà Công ty chọn làm thị trường mục tiêu:

#### ***a- Trên thị trường nội địa***

Hiện tại trên thị trường nội địa, cạnh tranh giữa các nhà sản xuất hàng dệt không quá gay gắt. Trên thị trường nội địa, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có một số thương hiệu của một số đối thủ cạnh tranh đã tạo được tiếng tăm trên thị trường nội địa như sau:

- *Nhãn hàng Canifa:* Là nhãn hàng thuộc quyền sở hữu của công ty TNHH Hoàng Dương. Canifa đã tạo dựng được một thương hiệu khá vững trên thị trường nội địa, có thể nói hàng áo len nhãn hiệu Canifa là một trong những thương hiệu Việt nam đã có rất nhiều cố gắng trong việc cạnh tranh với hàng Trung Quốc. Năng lực sản xuất của TNHH Hoàng Dương khá lớn và ngày càng được củng cố bởi đội ngũ nhân viên trẻ, năng động. Các sản phẩm của Canifa chủ yếu là các sản phẩm với thiết kế đa dạng,



màu sắc bắt mắt, chất liệu chủ yếu là cotton và acrylic, dành cho mọi lứa tuổi, đặc biệt là cho lứa tuổi thanh niên từ 20 - 30 tuổi. Tuy vậy, Canifa không mạnh trong khai thác khách hàng lứa tuổi trung niên như Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

- *Nhãn hàng Vietthy*: Sản phẩm áo len của Vietthy đã có tiếng trên thị trường nội địa. Tuy vậy, Vietthy chủ yếu hướng vào khách hàng là nữ giới, hàng thời trang. Hơn nữa, do Vietthy khai thác cả hàng len và hàng vải nên việc tập trung vào phát triển sản phẩm hàng len cũng không được như các công ty tập trung vào 1 dòng sản phẩm.

- *Nhãn hàng SAWOTRACO*: là sản phẩm áo len của Công ty Dệt Len Sài Gòn. Đây là sản phẩm có nhiều điểm chung với Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông nhiều nhất trong số các nhà cung cấp sản phẩm len trên thị trường nội địa. Tuy nhiên, do đặt trụ sở ở Sài Gòn, nên việc khai thác thị trường miền Bắc – thị trường chính của sản phẩm len nội địa – cũng có nhiều bất cập.

- Ngoài ra, còn rất nhiều các nhãn hàng của các công ty tư nhân khác như Nataco của Công ty TNHH Dệt Nam Thanh, HG của Công ty TNHH Dệt Hiền Giang... và các làng nghề sản xuất các sản phẩm của riêng họ.

Nhìn chung trên thị trường nội địa, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã xác định thị trường mục tiêu rất rõ ràng là thị trường các sản phẩm áo len dành cho người tiêu dùng trung tuổi, có thu nhập ở mức trung bình khá. Công ty đã xác định được một cách rõ ràng các lợi thế cạnh tranh như đã phân tích ở mục 2.3.1.1 và định vị được sản phẩm của mình trên đoạn thị trường đó.

### ***b- Trên thị trường quốc tế***

Thị trường quốc tế là thị trường rất khó tính, yêu cầu chất lượng rất cao. Trên thị trường này, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa thực sự định vị tốt cho sản phẩm của mình. Do xuất khẩu chủ yếu theo hình thức gia công CMT, mọi thương hiệu và quyền kinh doanh sản phẩm đều thuộc về người mua. Công ty cũng chưa hề có đại lý hay văn phòng đại diện nào của công ty tại nước ngoài.

Tuy nhiên, nếu nhìn theo hướng tích cực thì việc kí kết hợp đồng thông qua các công ty trung gian cũng là một bước đệm để tiếp cận thị trường thế giới, đánh giá phản ứng của thị trường với các sản phẩm của Công ty để có các chương trình Marketing phù hợp trong tương lai. Các doanh nghiệp trung gian là cầu nối để Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông từng bước hội nhập. Công ty tiến hành xuất khẩu từ

những năm 1990, đến nay đã là thời điểm để xúc tiến những chiến lược Marketing để tiếp cận trực tiếp thị trường thế giới.

### **2.3.3 Thực trạng việc xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

#### ***2.3.3.1 Công tác xây dựng cương lĩnh của doanh nghiệp.***

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là công ty chuyên sản xuất và kinh doanh các sản phẩm áo len, sợi len, bút tất và các sản phẩm làm từ len cho khách hàng thuộc mọi lứa tuổi trên thị trường trong nước và quốc tế. Mục tiêu của Công ty là mang lại cho khách hàng những sản phẩm với chất lượng tốt nhất, kiểu dáng đẹp nhất, giá cả tốt nhất với thái độ tận tình nhất.

Cương lĩnh hay tầm nhìn của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông cũng giống như mọi doanh nghiệp sản xuất khác, là phục vụ khách hàng một cách tốt nhất bằng cách cung cấp các sản phẩm có chất lượng tốt với giá cả phải chăng nhất. Tuy nhiên, với cương lĩnh được xác định quá rộng thế này, Công ty sẽ gặp khó khăn trong việc xây dựng các chiến lược hành động một cách cụ thể để theo đuổi mục tiêu của doanh nghiệp.

#### ***2.3.3.2 Công tác xây dựng nhiệm vụ của doanh nghiệp.***

Từ mục tiêu mang lại cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất, kiểu dáng đẹp nhất, giá cả tốt nhất với thái độ tận tình nhất, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã đề ra các giải pháp từ khâu nhập sợi, qua quá trình sản xuất, kiểm soát chất lượng, cho đến khi sản phẩm được bán đến tay khách hàng, như sau:

- Tìm kiếm các nhà cung cấp sợi trong nước và nước ngoài với chất lượng tốt, giá rẻ, uy tín.
- Củng cố và phát triển bộ phận thiết kế, sao cho các mẫu thiết kế tung ra thị trường đúng thời điểm, bắt kịp thị hiếu của khách hàng,
- Tăng cường các khâu giám sát trong chuyền, và khâu kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng. Đảm bảo hàng ra khỏi xưởng phải là hàng hoàn hảo.
- Thiết lập mới, củng cố lại hệ thống đại lý bán hàng, đưa ra những yêu cầu đối với người bán hàng, sao cho phục vụ tốt nhất yêu cầu của khách hàng.

### 2.3.3.3 Chiến lược phát triển doanh nghiệp

Có thể nói, công ty cổ phần Dệt Mùa Đông áp dụng cả 3 chiến lược phát triển: phát triển theo chiều sâu, phát triển hợp nhất và phát triển rộng.

- **Phát triển theo chiều sâu:** Trên thực tế, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa tận dụng hết các khả năng vốn có của sản phẩm và chưa khai thác hết các cơ hội của thị trường. Vì thế Công ty áp dụng chiến lược phát triển theo chiều sâu để thâm nhập sâu hơn vào thị trường bằng những kế hoạch và giải pháp Marketing mạnh mẽ hơn để tăng mức tiêu thụ. Để đạt được cách này, công ty đưa ra các giải pháp như khuyến mại, hạ giá thành sản phẩm, tham gia các hội chợ thời trang để quảng bá thương hiệu, tăng cơ hội giao thương với các khách hàng mới.

**Mở rộng hay phát triển thị trường:** Là một trong những mục tiêu chiến lược của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của nền kinh tế nói chung và của ngành dệt nói riêng thì việc tìm thêm các khách hàng mới là vô cùng cần thiết. Chiến lược phát triển sâu dạng này giúp Công ty có được hệ thống khách hàng đa dạng, ngày càng mở rộng, không bị phụ thuộc vào một hoặc một vài khách hàng chính.

**Phát triển hàng hoá:** Bên cạnh việc thực hiện chiến lược thâm nhập sâu hơn vào thị trường hiện tại, mở rộng và phát triển các thị trường mới, công ty cũng tập trung đầu tư vào công tác thiết kế, nhằm đa dạng hoá và làm mới sản phẩm, mẫu mã của Công ty, với mục tiêu giữ các khách hàng cũ và thu hút thêm các khách hàng của các đối thủ cạnh tranh.

- **Phát triển hợp nhất:** Công ty thực hiện chiến lược hợp nhất về phía trước bằng cách củng cố các phân xưởng sợi, đầu tư vào công tác nghiên cứu để đưa ra các loại sản phẩm sợi mới với mục tiêu là tự chủ về nguồn nguyên liệu.

- **Phát triển theo chiều rộng:** Công ty bổ sung vào ngành nghề kinh doanh của mình lĩnh vực kinh doanh bất động sản; kinh doanh ăn uống, vui chơi, giải trí, du lịch...

**Nhìn chung,** việc xây dựng chiến lược phát triển công ty của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông còn lỏng lẻo, chưa có các mục tiêu cụ thể, chưa đưa ra được những chiến lược hành động cụ thể. Thêm vào đó, Công ty áp dụng cả 3 chiến lược phát

triển: theo chiều rộng, chiều sâu và phát triển hợp nhất là quá phân tán, sẽ làm cho bộ phận Marketing cũng như các phòng ban khác gặp lúng túng trong việc đề ra các công việc cụ thể nhằm thực hiện theo chiến lược phát triển.

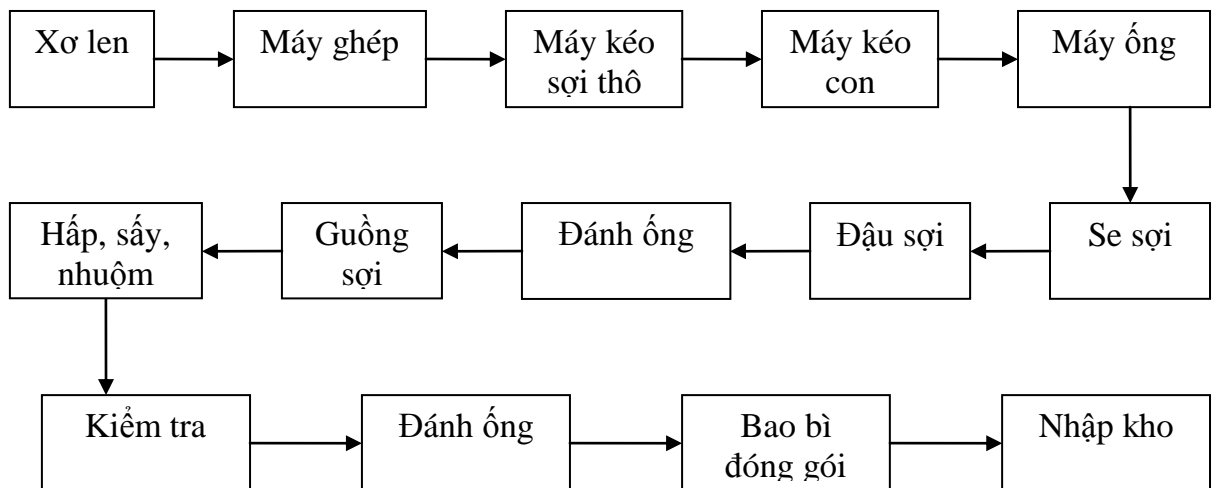
### **2.3.4 Hoạch định các chương trình Marketing của công ty CP Dệt Mùa Đông**

#### **2.3.4.1 Các quyết định về sản phẩm**

Cũng giống như mọi sản phẩm thông thường khác, áo len của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông được cấu tạo bởi các cấp độ lợi ích cơ bản, cấp độ sản phẩm hiện thực, và sản phẩm bổ sung. Liên tục cải tiến kỹ thuật, nâng cao chất lượng, đa dạng hoá mẫu mã luôn luôn là mục tiêu chiến lược nằm trong cương lĩnh hoạt động của Công ty. Để làm tốt công tác này, bộ phận Marketing của Công ty cho rằng phải kiểm soát tốt quy trình sản xuất của Công ty.

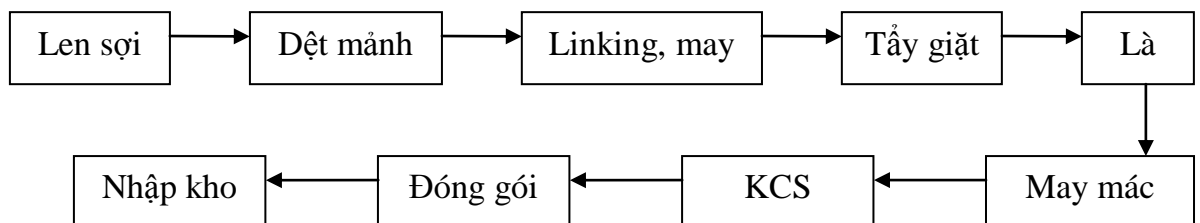
Quy trình sản xuất tại Công ty được chia ra làm 2 công đoạn chính là công đoạn kéo sợi và công đoạn dệt.

- Công đoạn kéo sợi: Nguyên liệu ban đầu là xơ len nhập từ nước ngoài (chủ yếu là từ Trung Quốc), xơ len được đưa vào san ghép nhiều lần sau đó kéo thành sợi thô, sợi thô được chuyển máy con sau đó đánh ống thành sợi đơn nhỏ, những sợi đơn nhỏ sẽ được se nhiều sợi với nhau rồi cho chạy qua máy đậu để sản phẩm có độ săn chắc, bền, không bị đứt đoạn. Sợi len sẽ được đánh thành từng ống nhỏ, rồi guồng thành con len, qua xử lý hấp sấy và nhuộm màu. Sợi sau khi hấp nhuộm được kiểm tra lại, đánh ống sợi và nhập kho theo quy trình ở sơ đồ dưới đây



**Hình 2.10: Sơ đồ hoạt động phân xưởng Sợi**

- Công đoạn dệt: Nguyên liệu ban đầu là sợi len từ nhiều nguồn khác nhau, len được đưa vào dệt thành từng mảnh, sau đó được chuyển sang bộ phận linking để ráp vào thành sản phẩm, tùy thuộc vào thiết kế của sản phẩm có phải cắt xén và may hay không, sau đó được chuyển sang phân xưởng hoàn thành để hoàn tất các khâu tẩy, giặt, là, thừa khuyết, may móc, đóng gói và hoàn thành nhập kho theo sơ đồ sau:



**Hình 2.11: Sơ đồ hoạt động phân xưởng Dệt**

Muốn kiểm soát tốt chất lượng sản phẩm cuối cùng, thì khâu giám sát chất lượng ở từng khâu là rất quan trọng. Và điểm mấu chốt của vấn đề chất lượng là ý thức về 2 từ “chất lượng” của từng người công nhân. Nếu mỗi người công nhân ở từng khâu đều có trách nhiệm với chất lượng của công việc của mình, và của người ở khâu trước, thì sản phẩm ở cuối truyền luôn luôn là sản phẩm hoàn hảo. Bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm (KCS) cũng đóng vai trò quan trọng, nhưng giải quyết tận gốc của vấn đề vẫn là ý thức về chất lượng của người công nhân.

Cam kết chất lượng: Mới chỉ thực hiện đối với các đơn hàng xuất khẩu, nếu chất lượng sản phẩm không đạt yêu cầu, người mua có thể được giảm giá, hoặc trừ một phần tiền trong tổng số phải trả. Còn đối với người tiêu dùng nội địa, việc cam kết chất lượng chưa được quan tâm.

Chất lượng thiết kế: Do những thay đổi nhanh chóng về thị hiếu, công nghệ, tình hình cạnh tranh, do đó, một doanh nghiệp không thể tồn tại và phát triển nếu chỉ dựa vào những sản phẩm hiện có. Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có một đội ngũ thiết kế với kinh nghiệm lâu năm trong nghề, có nhiệm vụ tìm kiếm và chế thử các loại mẫu mới, theo thiết kế mới của mình, và cải tiến những mẫu mã của các khách hàng nước ngoài. Các công ty nước ngoài thường có những nghiên cứu xu hướng mới và đưa ra các sản phẩm để đón đầu thị trường. Xu thế đó, sau một thời gian, theo đúng vòng phát triển sản phẩm, sẽ trở thành “mốt” tại châu á và Việt Nam, vì thế, nghiên cứu và vận dụng các mẫu mã mới của khách hàng châu âu sẽ giúp Công ty kết hợp với các mẫu thiết kế của mình để ra được những bộ sưu tập cho thị trường nội địa.

#### 2.3.4.2 Các quyết định về giá cả

Trên thị trường nội địa, mức giá trung bình của sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là khoảng từ 100 nghìn đến 200 nghìn, như sau:

**Bảng 2.5: Giá thành sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.**

Tên mã	Mô tả	Thành phần	Giá thành
10821	áo nữ cổ tim	100% acrylic cashmere like	150.000 vnd
10822	Áo nữ cổ cao	85% visco 15% nylon	170.000 vnd
10823	Áo nam cổ tim	80% wool 20% nylon 2/28 nm	220.000 vnd
10824	áo nam vắn thùng	80% wool 20% nylon 2/28 nm	185.000 vnd
10825	áo nam gilê	50% wool 50% acrylic	95.000 vnd
10826	áo trẻ em cao cổ	80% cotton 20% wool	120.000 vnd
10827	Áo bà già thêu bông	100% acrylic	80.000 vnd
10828	áo nữ cài khuy	100% cotton 30s/2 nm	130.000 vnd

*“Nguồn: Phòng kinh doanh - Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.”*

Còn trên thị trường xuất khẩu, giá của Công ty thường giao động từ 10 USD đến 30 USD, tùy thuộc vào chất liệu sợi và phương pháp tính giá (CIF, FOB)

### **Phương pháp tính giá**

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông thường áp dụng mức giá dựa vào chi phí. Giá một mã sản phẩm được tính như sau:

$$\begin{aligned} \text{Giá thành} = & \text{Đơn giá tiền lương} \\ & + \text{Chi phí nguyên liệu} \\ & + \text{Chi phí phụ liệu} \\ & + \text{Chi phí đặc biệt} \\ & + \text{Chi phí khác} \\ & + \% \text{ rủi ro} \end{aligned}$$

Trong đó, các chi phí cụ thể được tính như sau:

- Đơn giá tiền lương được tính theo số sản phẩm trung bình mà một công nhân 1 ngày sản xuất ra với năng suất lao động trung bình. Định mức của mỗi mã tùy thuộc vào mức độ khó dễ của từng thiết kế, với một thiết kế khó trung bình thì định mức của một ngày trung bình là 5 áo / ngày.

- Chi phí nguyên liệu là giá len sản xuất hoặc nhập khẩu, thường cộng thêm 10% tiêu hao khi tính chi phí.

- Chi phí phụ liệu là các chi phí phụ liệu thông thường như chỉ, khuy áo, và các phụ liệu thông thường khác. Mức chi phí này thường là 0,35 usd/sản phẩm.

- Chi phí đặc biệt thường phát sinh từ các loại phụ liệu đặc biệt do khách hàng yêu cầu.

- Chi phí khác được tính là các chi phí liên quan đến quá trình sản xuất như tiền điện, tiền nước, chi phí quản lý... Công ty áp dụng mức 0,5 usd/sản phẩm cho mức chi phí này.

- Tỷ lệ % rủi ro chính là lãi cho sản phẩm, tỷ lệ này nhiều hay ít phụ thuộc vào mức độ rủi ro và yêu cầu cao hơn hay thấp hơn của khách hàng. Thông thường tỷ lệ này giao động từ 7 đến 12%.

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông lựa chọn chiến lược giá theo kiểu “bám chắc thị trường” do những nghiên cứu về thị trường và phân tích SWOT của Công ty.

Công ty đặt niềm tin vào chất lượng tốt và mức giá tốt của sản phẩm, cộng với uy tín lâu năm trong ngành sẽ ngày càng chiếm được lĩnh thị trường

Trên thị trường nội địa, Công ty luôn định giá theo mức giá hiện hành vì nhiều lý do, thứ nhất, trên thị trường nội địa, hầu như các nhà sản xuất đã phân định thị trường bán lẻ rất rạch ròi, nên việc lấn sân hoặc cạnh tranh trực tiếp bằng cách tung ra các sản phẩm tương tự với mức giá rẻ hơn là không quá nguy hiểm, các mẫu mã thiết kế của Công ty là khác biệt với các nhà sản xuất lớn khác, vì vậy Công ty có thể áp dụng mức giá của mình được tính toán dựa trên chi phí sản xuất. Đối tượng có thể bắt chước kiểu dáng của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông nhất, đó là các hộ gia đình tại các làng nghề, họ có thể sản xuất được ra các sản phẩm tương tự với mức giá rất rẻ, tuy nhiên với chất liệu và đường kim mũi chỉ không thể bằng được chất lượng của công ty, hơn nữa, những đối tượng cạnh tranh này có quy mô nhỏ lẻ, dù có ảnh hưởng, nhưng ảnh hưởng không quá nghiêm trọng đến chiến lược kinh doanh của Công ty. Hơn nữa, nếu chạy đua giá cả với các đối tượng này, Công ty sẽ thua họ, vì họ không tốn chi phí thiết kế, sản xuất bằng nguồn len tận dụng, quy mô gia đình nên tiết kiệm được chi phí và giảm được giá thành xuống mức thấp nhất. Tuy nhiên, đây là vấn đề mà Công ty nói riêng và các cơ quan quản lý cần quan tâm trong dài hạn, để hạn chế tình trạng “ăn cắp bản quyền thiết kế” như hiện nay.

Trên thị trường xuất khẩu, Công ty áp dụng cả hai phương pháp tính giá. Công ty đưa ra mức giá của mình, hoặc giảm giá cho khách hàng để đạt mức giá cạnh tranh hơn mức giá của nhà sản xuất khác (chủ yếu là Trung Quốc, Băng la đét).

#### **2.3.4.3 Các quyết định về phân phối và xúc tiến hỗn hợp.**

##### ***a- Các quyết định về phân phối***

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có một hệ thống đại lý trên nhiều tỉnh thành trong cả nước, công ty còn sử dụng hệ thống cửa hàng của các công ty may mặc lớn và các siêu thị trên khắp các tỉnh thành trong cả nước. Tuy nhiên, về thực trạng kinh doanh và hiệu quả hoạt động của các đại lý này chưa thực sự đạt mức mong muốn:

- *Hệ thống cửa hàng của công ty:* Cơ sở hạ tầng còn yếu kém, nằm trên vị trí rất đẹp nhưng chưa được nâng cấp để xứng đáng với tiềm năng, chỗ thử áo và



gương soi cho khách hàng không tiện nghi, có ít nhân viên phục vụ. Cách bày biện sản phẩm chưa bắt mắt, chưa hợp lý với sản phẩm bằng chất liệu len.

- *Hệ thống đại lý trên toàn quốc*: Sự hỗ trợ từ phía Công ty trong việc sửa sang và nâng cấp cửa hàng còn rất yếu, các đại lý hầu như phải bỏ toàn bộ chi phí đầu tư để mở một cửa hàng cung cấp sản phẩm áo len của Công ty. Phần trăm hoa hồng 10% cũng ít hơn so với các nhà sản xuất khác.

#### ***b- Các quyết định về xúc tiến hỗn hợp***

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đưa tiêu chí chất lượng tốt và giá cả hợp lý lên hàng đầu, tuy nhiên dịch vụ khách hàng vẫn là khâu mà Công ty cần quan tâm để cải thiện. Vốn là công ty nhà nước cổ phần hoá, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông vẫn còn phần nào cung cách bán hàng theo kiểu cũ, chưa thực sự coi khách hàng là thượng đế.

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông sử dụng các chiến lược xúc tiến hỗn hợp sau:

*Quảng cáo*: Công ty kết hợp với Đài Truyền Hình Hà Nội làm các chương trình giới thiệu về công ty trên Đài truyền hình Hà Nội, trên VTV1 và một số chương trình khác

*Khuyến mại*: Công ty luôn có chương trình khuyến mại cho khách hàng mua với số lượng lớn

Công ty cũng tích cực tham gia các hội chợ, triển lãm giới thiệu sản phẩm, tổ chức các đêm trình diễn thời trang để quảng bá thương hiệu.

### **2.3.5 Tổ chức thực hiện và kiểm tra các hoạt động Marketing của công ty CP Dệt Mùa Đông**

#### ***2.3.5.1 Kiểm tra việc thực hiện kế hoạch năm***

Mục đích của việc kiểm tra việc thực hiện kế hoạch năm là nhằm xác định xem trên thực tế các chỉ tiêu đặt ra có hoàn thành hay không. Các chỉ tiêu và đối tượng thường được Công ty kiểm tra đối với thực hiện kế hoạch năm bao gồm:

- Việc phân tích khả năng tiêu thụ chung trên từng khu vực cả về doanh số và khối lượng đã được tiến hành khá tốt, nhằm tìm nguyên nhân vượt hoặc không hoàn thành kế hoạch tiêu thụ

- Công tác phân tích thị phần chưa được tiến hành đồng bộ trên quy mô rộng, chủ yếu các phân tích thị phần và nghiên cứu về vị thế cạnh tranh của Công ty dựa trên các báo cáo bán hàng của các đại lý. Do đó, thông tin chưa thực sự bao quát và chính xác.

#### ***1.3.5.2 Kiểm tra khả năng sinh lời.***

Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông thường tiến hành kiểm tra khả năng sinh lời theo các đối tượng sau:

- ***Khả năng sinh lời của từng mặt hàng khác nhau:*** Dựa trên các báo cáo của Phòng Kinh doanh theo từng tháng, từng quý, bộ phận Marketing tổng kết và đánh giá khả năng sinh lời của từng mã hàng theo chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận và số lượng sản phẩm tiêu thụ. Trong ngắn hạn, những đánh giá về khả năng sinh lời của từng mặt hàng giúp Công ty lập kế hoạch sản xuất cho thời gian tới, còn trong dài hạn, những đánh giá này giúp công ty xây dựng và lựa chọn thị trường mục tiêu của mình.

#### ***- Khả năng sinh lời trên từng thị trường và địa bàn khác nhau:***

Trên thị trường nội địa, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có hệ thống đại lý trên nhiều tỉnh thành trong cả nước, báo cáo kết quả kinh doanh của từng đại lý này sẽ giúp bộ phận Marketing thống kê và đánh giá được khả năng sinh lời trên từng địa bàn khác nhau.

Trên thị trường thế giới, báo cáo kết quả từ phòng kinh doanh luôn thể hiện doanh số và lợi nhuận của từng đơn hàng xuất theo các khu vực địa lý khác nhau. Dựa trên những thông tin này, bộ phận Marketing đánh giá và đề xuất các biện pháp để chú trọng phát triển các thị trường có khả năng sinh lời cao hơn, đồng thời tìm ra nguyên nhân chậm phát triển của các khu vực có doanh số thấp.

- ***Khả năng sinh lời của từng kênh phân phối:*** thông qua các số liệu thống kê, bộ phận Marketing sẽ đánh giá tính hiệu quả của các kênh phân phối đang có để đưa ra những quyết định việc chú trọng phát triển kênh phân phối qua các cửa hàng đại lý, hay qua các công ty trung gian...

Tổng hợp các nguồn thông tin đánh giá từ các số liệu thực tế thu được từ doanh thu, lợi nhuận, số lượng sản phẩm tiêu thụ, kết hợp với kết quả của việc nghiên cứu thị trường và những đánh giá chiến lược của ban giám đốc, bộ phận

Marketing đưa ra những đánh giá tổng quan về khả năng sinh lời và đề ra những phương hướng cho hoạt động Marketing của Công ty trong tương lai.

#### ***1.3.5.3 Kiểm tra chiến lược.***

Trên thực tế, việc kiểm tra chiến lược chưa được Công ty quan tâm, nguyên nhân sâu xa là do công tác quản trị Marketing chưa được chú trọng thoả đáng. Kiểm soát Marketing là việc nghiên cứu định kỳ khách quan có hệ thống và toàn diện môi trường Marketing của doanh nghiệp, nhiệm vụ, chiến lược và mọi hoạt động mang tính nghiệp vụ khác nhằm phát hiện những vấn đề nảy sinh và khả năng đang mở ra, từ đó đưa ra những kiến nghị về kế hoạch hoạt động nhằm cải thiện hoạt động Marketing của mình.

### **2.4 ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ CÔNG TÁC QUẢN TRỊ MARKETING TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG**

#### **2.4.1 Những thành tựu đã đạt được**

- Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông ra đời từ năm 1960, liên tục nỗ gắng và nỗ lực, vượt qua mọi giai đoạn khó khăn của đất nước, và kinh nghiệm gần 50 năm hoạt động trong nghề tạo đã tạo dựng được một thương hiệu tốt và uy tín đối với khách hàng. Thành tựu này rất đáng kể, nó là nền móng để các thế hệ trẻ của Công ty học tập và noi theo.

- Công ty liên tục cải tiến công nghệ và nâng cao năng lực sản xuất. Năng lực sản xuất và kỹ thuật của Công ty có thể đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật của bất cứ khách hàng khó tính nào. Thực tế là Công ty đã và đang sản xuất nhiều đơn hàng của các hãng hàng hiệu trên toàn thế giới như: More and More, Gerry Weber, Green House, Zara, Day, Carla du Nord, 2 Biz, Quéro...

- Trong quá trình hoạt động, Công ty đã không ngừng đầu tư cải tiến hệ thống máy móc, vì vậy, công ty có một cơ sở hạ tầng rất tốt để phục vụ sản xuất.

- Cơ cấu quản lý bước đầu đã được tái cấu trúc theo hướng chuyên môn hoá chức năng và có sự phối hợp nhịp nhàng giữa các chức năng cũng như giữa các phòng ban phân xưởng

- Tồn tại và phát triển qua từng thời kỳ thăng trầm của đất nước, đã từng đối mặt với rất nhiều khó khăn và thử thách, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông vẫn đứng

vững và ngày càng phát triển, đóng góp không nhỏ vào GDP của quốc gia, xuất khẩu mang lại nguồn ngoại tệ, tạo công ăn việc làm cho hàng ngàn lao động.

- Doanh thu liên tục tăng qua nhiều năm

- Công ty đã mở rộng thị trường sang nhiều khu vực, trong đó có những khách hàng rất tiềm năng, hứa hẹn một tương lai tốt cho ngành dệt Việt Nam nói chung và hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty nói riêng.

- Công ty hàng năm đều cử cán bộ đi học và nghiên cứu thị trường ở nước ngoài, với mục đích cải thiện tình hình sản xuất và trình độ quản lý. Bên cạnh đó, Công ty cũng đầu tư, thuê các sư phụ Trung Quốc (sư phụ là người hướng dẫn, kiểm soát kỹ thuật trong một phân xưởng – chú thích của tác giả) đến làm việc tại Công ty để chấn chỉnh và cải tiến tình hình sản xuất của Công ty, qua đó trình độ sản xuất và ý thức làm việc của công nhân tăng lên đáng kể.

- Công tác phân tích môi trường đã bắt đầu được chú trọng và phát huy tác dụng. Công ty đã tiến sát hơn với nhu cầu của khách hàng mà bằng chứng là sản lượng bán năm sau tăng hơn năm trước.

- Công tác lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện và kiểm tra Marketing đã bước đầu được tiến hành và ngày một đi sâu vào các hoạt động thường nhật của Công ty.

#### **2.4.2 Những tồn tại của công tác quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

- ***Công tác phân tích môi trường:***

Việc phân tích môi trường còn nhiều yếu kém, nhất là việc phân tích và dự báo xu hướng thị trường trong thời gian tới. Công ty chưa tổ chức các nghiên cứu thị trường một cách quy mô và có hệ thống, chưa đánh giá đúng tầm ảnh hưởng quan trọng của các yếu tố của môi trường vĩ mô đến hoạt động sản xuất của Công ty cũng như đến các doanh nghiệp cùng ngành. Đối với hoạt động xuất khẩu, hơn hết các ngành sản xuất khác, chính sách nhập khẩu của các nước trên thế giới có ảnh hưởng to lớn tới sự tồn tại hay phá sản của một doanh nghiệp, điều này thể hiện rõ khi EU bãi bỏ hạn ngạch cho hàng dệt may có xuất xứ từ Trung Quốc năm 2006, gần như ngay lập tức, các doanh nghiệp dệt may Việt Nam rơi vào tình trạng khó

khăn, các khách hàng chuyển một số lượng lớn đơn hàng sang sản xuất tại Trung Quốc. Nếu có công tác nghiên cứu môi trường tốt, một doanh nghiệp dệt may có thể có các biện pháp chủ động đối phó với những thay đổi, để luôn bình tĩnh trước mọi biến động. Tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông công tác phân tích môi trường vĩ mô hầu như không được triển khai trên giấy một cách hệ thống, những phân tích này chỉ dừng lại trong suy nghĩ và tính toán của ban lãnh đạo, trong khi nó rất cần được phân tích rạch ròi, làm phương hướng chỉ đạo cho kế hoạch và hoạt động sản xuất của Công ty.

Môi trường Marketing vi mô chưa được đặt lên bàn cân để so sánh với các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh, Công ty hoạt động và tồn tại như những gì đang có, bộ phận Marketing và ban lãnh đạo chưa thực sự dựa vào báo cáo nghiên cứu môi trường Marketing vi mô và vĩ mô để đưa ra chiến lược và kế hoạch Marketing của doanh nghiệp.

- ***Công tác phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu***

Công tác phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu đã được tiến hành và áp dụng khá tốt. Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông tập trung vào thiết kế và sản xuất các sản phẩm cho đối tượng khách hàng mục tiêu của mình, và sản lượng cũng như doanh thu của đoạn thị trường này đóng góp đáng kể trong doanh thu hàng năm của Công ty. Điều này cho thấy Công ty đã làm khá tốt việc phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu.

Tuy nhiên, Công ty còn bỏ ngỏ nhiều ngách thị trường nội địa: hiện tại đối tượng khách hàng mà Công ty hướng tới là khách hàng trung tuổi, có thu nhập trung bình. Sản phẩm cho đối tượng khách hàng này làm trên cấp máy to, áo dày, giá cả phải thấp mới bán được, điều này đồng nghĩa với lợi nhuận thấp. Công ty hầu như bỏ ngỏ thị trường sản phẩm cao cấp và trung cấp cho lứa tuổi từ 25 - 40, đây là độ tuổi rất tiềm năng cho các loại hàng thời trang cao cấp, đắt tiền. Trong khi Công ty hoàn toàn có đủ năng lực sản xuất các loại áo len cao cấp, đạt tiêu chuẩn châu Âu, với kiểu dáng mẫu mã đa dạng. Phân đoạn thị trường này chắc chắn sẽ mang lại nhiều lợi nhuận cho Công ty.

Điều này cho thấy, thị trường là luôn biến động và mọi chiến lược đều phải linh hoạt và thay đổi theo sự biến đổi của thị trường. Một doanh nghiệp hoạt động

trong nền kinh tế thị trường cần phải năng động, sáng tạo, nắm bắt cơ hội và sẵn sàng thay đổi khi cần.

- ***Công tác định vị thị trường:***

Khi tiến hành việc định vị thị trường, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã thực hiện tốt công tác nghiên cứu các định vị đã có trên thị trường. Do đặc thù của ngành, rào cản gia nhập và rời bỏ khá cao nên không có nhiều biến động về các đối thủ cạnh tranh trong ngành, giúp cho công tác định vị thuận lợi hơn.

Định vị về sản phẩm áo len của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông trên thị trường quốc tế rất tốt. Đó là các sản phẩm có chất lượng tốt, giá cả thấp, tuy nhiên thường có các vấn đề về khâu sau (hoặc là giặt là, hoặc do khâu đóng gói) chưa được thực sự tốt, trên thực tế, Công ty vẫn đôi khi phải đối mặt với việc phật của các khách hàng quốc tế, các nguyên nhân thường là lỗi bông bụi, lỗi hơi ẩm... Đây là những yếu tố rất nhỏ, dễ khắc phục, cần được giải quyết để sản phẩm của Công ty được định vị tốt trên thị trường quốc tế.

Tuy nhiên, trên thị trường nội địa, sản phẩm áo len Mùa Đông chưa được định vị như chiến lược của Ban lãnh đạo và bộ phận Marketing mong muốn, sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông được định vị là các sản phẩm to, dày, bền, ấm nhưng không thời trang. Trong khi đó, ngày nay, tiêu chí thời trang được đặt lên hàng đầu, đôi khi trên cả công dụng (sản phẩm ý tưởng) của sản phẩm. Công ty cần củng cố công tác thiết kế để cải thiện định vị sản phẩm của mình trên thị trường nội địa.

Việc xây dựng cương lĩnh và nhiệm vụ của doanh nghiệp đã được thực hiện và duy trì qua nhiều thế hệ lãnh đạo của ty. Công ty vẫn tiếp tục theo đuổi cương lĩnh của doanh nghiệp, thay đổi các nhiệm vụ và chiến lược phát triển cho phù hợp với sự thay đổi của cả nền kinh tế. Tuy nhiên, việc xây dựng chiến lược phát triển công ty của Công ty Mùa Đông còn lỏng lẻo, chưa có các mục tiêu cụ thể, chưa đưa ra được những chiến lược hành động cụ thể. Thêm vào đó, Công ty áp dụng cả 3 chiến lược phát triển : theo chiều rộng, chiều sâu và phát triển hợp nhất là quá phân tán, sẽ làm cho bộ phận Marketing cũng như các phòng ban khác gặp lúng túng trong việc đề ra các công việc cụ thể nhằm thực hiện theo chiến lược phát triển.

- ***Công tác hoạch định các chương trình Marketing:***

**Các quyết định liên quan đến sản phẩm** nhìn chung là tốt, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông là công ty hoạt động trong ngành dệt lâu năm, các cán bộ kỹ thuật của Công ty có rất nhiều kinh nghiệm và tâm huyết với nghề. Các quyết định về quy trình sản xuất của Công ty nhìn chung là hợp lý. Tuy nhiên, khâu thiết kế – vốn là công cụ để khác biệt hóa sản phẩm của Công ty so với các đối thủ cạnh tranh khác – chưa được chú trọng đúng mức.

**Các quyết định liên quan đến giá cả** chủ yếu dựa trên cơ sở đặt công ty ở ngưỡng an toàn, nhưng đôi khi làm cho sản phẩm không tận dụng hết được lợi thế trên thị trường, chưa vận dụng triệt để các lý thuyết Marketing để tạo lợi nhuận tối đa cho công ty.

**Các quyết định liên quan đến phân phối:** Nhìn chung còn chưa được chú trọng đúng mức, chưa phù hợp với năng lực sản xuất thực tế của Công ty, chưa khai thác hết tiềm năng của thị trường cả nội địa và quốc tế. Hệ thống đại lý cửa hàng còn yếu kém về cơ sở vật chất, chưa áp dụng các nguyên tắc Marketing vào thực tế, chưa khoa học trong cách bố trí sắp xếp hàng hóa, chưa chuyên nghiệp trong việc nắm bắt tâm lý khách hàng để tăng tối đa khả năng mua hàng của khách hàng.

Tỉ lệ phần trăm hoa hồng chiết khấu lại cho đại lý còn thấp, vì vậy chưa tạo động lực cho các nhà bán buôn, bán lẻ nỗ lực trong việc thúc đẩy sức mua. Việc hỗ trợ cơ sở hạ tầng cho các nhà phân phối và đại lý còn chưa thỏa đáng.

**Các quyết định liên quan đến xúc tiến hỗn hợp:** Công ty đã thực hiện các quyết định về xúc tiến hỗn hợp như quảng cáo, tham gia các hội chợ triển lãm, tham gia các chương trình thời trang trên đài Truyền hình, tạo ra các chương trình khuyến mại nhằm thúc đẩy sự mua hàng, tuy nhiên những hoạt động này còn thừa thớt, nhỏ lẻ, chưa đồng bộ nên hiệu quả mang lại không cao.

Trên thị trường xuất khẩu, Công ty hầu như chưa có các hoạt động xúc tiến hỗn hợp, do chủ yếu thực hiện các hợp đồng gia công CMT, hoặc hợp đồng FOB thì lại qua các trung gian thương mại hoặc các nhà phân phối khác, vì vậy thương hiệu và danh tiếng của Công ty chưa được thị trường quốc tế biết tới.

- **Công tác tổ chức hoạt động và kiểm tra Marketing**

Công tác tổ chức hoạt động Marketing ít được ban lãnh đạo chú trọng, điều này là dễ hiểu vì các công tác lập kế hoạch và chiến lược không được thực hiện tốt

thì tất nhiên khâu tổ chức hoạt động, vốn là để triển khai các kế hoạch Marketing, cũng không có cơ sở để tiến hành tốt.

### **2.4.3 Nguyên nhân của tồn tại**

#### ***2.4.3.1 Nguyên nhân từ phía Nhà Nước***

Bên cạnh những nguyên nhân xuất phát từ bản thân Công ty, nhưng tồn tại mà Công ty đang phải đối mặt có phần xuất phát từ những nguyên nhân bên ngoài mà cụ thể là từ phía Nhà nước

*Thứ nhất*, sự ưu tiên phát triển không đồng đều giữa ngành Dệt và ngành May đã kìm hãm sự phát triển của ngành Dệt. Do không có nhiều chính sách khuyến khích, nên không có nhiều doanh nghiệp sản xuất sợi len và các loại phụ liệu dành cho sản phẩm len, các dịch vụ dành cho sản phẩm len như in, nhuộm, thêu... cũng hạn chế, ảnh hưởng đến việc đa dạng hóa mẫu mã và giảm năng lực cạnh tranh của hàng dệt.

*Thứ hai*, các quy định và chính sách của Nhà nước còn rườm rà, điển hình là thủ tục hải quan còn quá phức tạp, phải qua nhiều cửa, xin nhiều con dấu nên đôi khi làm chậm trễ quá trình nhập sợi làm rút ngắn thời gian sản xuất và giao hàng của Công ty. Đôi khi, khó khăn lắm Công ty mới đáp ứng được yêu cầu của bạn hàng để hoàn thành đơn hàng xuất khẩu, nhưng rồi những nỗ lực ấy biến thành số không vì giao hàng muộn mà nguyên nhân chủ yếu là Công ty mất quá nhiều thời gian để hoàn thiện thủ tục xuất khẩu.

*Thứ ba*, Hiệp hội dệt may Việt Nam Vinatex là hiệp hội có chức năng hỗ trợ, xúc tiến hoạt động của các doanh nghiệp trong ngành, là cầu nối để các doanh nghiệp cùng hợp tác, sát cánh bên nhau trong hoạt động xuất khẩu cũng nhưng giữ vững thị trường nội địa. Tuy nhiên hiệp hội này hoạt động chưa thực sự hiệu quả, và chưa thực hiện được toàn bộ những chức năng nhiệm vụ của mình.

*Thứ tư*, chủ trương dịch chuyển các nhà máy, xí nghiệp ra các khu công nghiệp của thành phố. Theo kế hoạch, đến năm 2009, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông sẽ di dời tới khu công nghiệp An Khánh thuộc huyện Thường Tín, tỉnh Hà Tây, cách Hà Nội khoảng 18km. Việc di dời này làm cho Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông mất đi nhiều lợi thế. Hơn nữa, khi di dời, do những bất tiện về việc đi lại, công tác, chắc chắn Công ty sẽ mất đi một số lượng CBCNV không nhỏ, Công ty sẽ mất một thời gian để tái ổn định sản xuất, tái cơ cấu nhân sự, thiết lập lại hệ thống phân phối.



#### **2.4.3.2 Nguyên nhân từ phía công ty**

*Thứ nhất*, nhân lực cho hoạt động nghiên cứu thị trường chưa được chú trọng và đầu tư thỏa đáng. Công ty chưa có 1 phòng riêng biệt thực hiện chức năng Marketing, những hoạt động Marketing của Công ty được Phòng kinh doanh kiêm nhiệm. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay, việc có một phòng thực hiện các công việc liên quan đến thị trường, lập kế hoạch, hoạch định và tổ chức thực hiện các chiến lược phục vụ cho công tác sản xuất là vô cùng cần thiết. Do chưa được chú trọng nên cán bộ Công ty còn chưa nhận thức rõ về vai trò của hoạt động nghiên cứu thị trường, cũng như chức năng và nhiệm vụ của nó, từ đó dẫn đến việc tổ chức xác định mục tiêu cho những hoạt động này còn chưa phù hợp. Thông tin thu thập được thường không tập trung và độ tin cậy không cao, chưa thu thập được các thông tin cần thiết và cập nhật về thị trường, các biến động rất phức tạp của tình hình thị trường khu vực và thế giới, tâm lý và sự thay đổi trong phong cách tiêu dùng trên thị trường nội địa. . Công tác đào tạo để nâng cao về trình độ nghiệp vụ cho cán bộ nghiệp vụ, cũng như nâng cao hiểu biết chung về các kiến thức Marketing chưa được quan tâm đúng mức.

*Thứ hai*, vấn đề tài chính còn gặp nhiều khó khăn nên việc phân bổ tài chính cho các hoạt động Marketing còn hạn chế. Để nghiên cứu thị trường được chính xác thì cần phải tiến hành nghiên cứu trên diện rộng, thường tốn rất nhiều công sức và chi phí. Công tác triển khai các kế hoạch Marketing và tiến hành các hoạt động xúc tiến hỗn hợp cũng yêu cầu doanh nghiệp phải chuẩn bị nguồn tài chính vững mạnh, trong khi đó, tình hình tài chính của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa cho phép tiến hành các hoạt động Marketing quá tốn kém.

*Thứ ba*, việc nhận thức vai trò của công tác quản trị Marketing trong Công ty còn chưa sâu sắc, công tác quản trị Marketing còn chưa được ban lãnh đạo quan tâm. Là doanh nghiệp sản xuất nên đội ngũ cán bộ công nhân viên của Công ty mới chỉ dừng lại ở mục tiêu làm thế nào đưa ra những sản phẩm tốt nhất, giá cả phải chăng nhất, chứ chưa thực sự quan tâm đến việc quản trị Marketing để xây dựng một chiến lược dài hạn cho sản phẩm, để quản trị tốt quá trình sản xuất, phân phối, mang lại cho công ty danh tiếng và lợi nhuận trong cả ngắn hạn và dài hạn.

Từ những nguyên nhân chính là do nhân lực mỏng, tài chính còn khó khăn và nhận thức chưa đủ về tầm quan trọng của công tác quản trị Marketing, thì các nguyên nhân dưới đây được coi là nguyên nhân kéo theo:

Việc phân tích môi trường kinh doanh, phân tích điểm mạnh, điểm yếu của công ty chưa được thực hiện triệt để và thường xuyên. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, môi trường Marketing với các yếu tố của nó luôn luôn thay đổi, biến động không ngừng, thì việc phân tích môi trường kinh doanh, tìm ra những ngách của thị trường để phát triển là điều vô cùng quan trọng. Công tác này giúp Công ty luôn nhìn nhận chính xác vị thế của mình trên thị trường, từ đó có những bước đi phù hợp, cũng như có các chiến lược Marketing để ứng xử với các đối thủ cạnh tranh, với các nhà cung cấp, với khách hàng... Ngành dệt có 1 đặc điểm là các nhà cung cấp cũng giữ vai trò vô cùng quan trọng, vì thế Marketing với nhà cung cấp cũng cần được nhìn nhận như một nhiệm vụ Marketing quan trọng, trong khi đó, Công ty mới chỉ chú trọng tới việc Marketing khách hàng mà chưa quan tâm đến khái niệm Marketing đối với các nhà cung cấp. Công ty còn hoạt động độc lập mà chưa quan tâm lắm đến việc bắt tay với các đối thủ cạnh tranh trong mối quan hệ đôi bên cùng có lợi. Công ty cũng chưa thực hiện tốt việc phân tích, đánh giá tiềm năng và những cơ hội hoặc những hạn chế của thị trường một cách đầy đủ dẫn đến việc bỏ lỡ nhiều cơ hội kinh doanh tốt

Công ty chưa có chiến lược Marketing cụ thể cho việc phát triển thị trường. Về sản xuất nội địa, hàng năm, ban lãnh đạo họp và đưa ra chỉ tiêu xuống các phòng ban mà không đưa ra định hướng cụ thể về mặt hàng, thị trường, vì thế mặt hàng và thị trường của Công ty luôn trong tình trạng không ổn định. Nhiều mặt hàng năm nay tiêu thụ tốt nhưng đến năm sau lại không bán được, hoặc có sự chênh lệch quá lớn qua các năm. Về sản xuất xuất khẩu: Công ty hoạt động vẫn theo kiểu “thu nhật”, có đơn hàng và còn kịp thời gian là làm, không có kế hoạch và sự chuẩn bị, chỉ có những kế hoạch ngắn hạn mà thiếu đi chiến lược kinh doanh dài hạn.

Công ty chưa chú trọng đến việc xây dựng hình ảnh của mình trên thị trường. Công ty chưa đầu tư thỏa đáng vào việc Marketing hình ảnh, gắn sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông với chất lượng tốt, mẫu mã đẹp, giá cả phải chăng. Trong nền kinh tế phát triển hiện đại, sản xuất sản phẩm tốt mới chỉ là bước đầu, nhiệm vụ của các nhà Marketing còn khó khăn hơn, đó là gắn sản phẩm của mình với những hình ảnh tốt nhất. Xây dựng thương hiệu và hình ảnh giống như một trò chơi domino, dựng lên thì rất khó khăn, tiêu tốn nhiều thời gian, tốn kém nhiều tiền bạc, và có bất kỳ ảnh hưởng nào không được ngăn chặn giải quyết kịp thời thì sẽ phá hủy tất cả. So

sánh này cho thấy, việc xây dựng thương hiệu là vô cùng gian nan, và không phải một tháng, một năm là có thể nhìn thấy kết quả, nhưng đó chính là việc cần thiết để tạo dựng tương lai cho sản phẩm của công ty.

Việc lựa chọn thị trường mục tiêu chưa khai thác hết năng lực sản xuất và thiết kế của công ty cũng như bỏ ngỏ một đoạn thị trường tiềm năng. Để có được những lựa chọn đúng đắn về thị trường mục tiêu, đòi hỏi một doanh nghiệp phải liên tục thực hiện các nghiên cứu thị trường và thăm dò các hoạt động của đối thủ cạnh tranh. Điều này Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa thực hiện tốt.

Việc soạn thảo, xây dựng các chương trình Marketing mix chưa được tiến hành bài bản. Kéo theo nó là việc triển khai các chương trình Marketing cũng chưa có hệ thống.

Công nghệ còn lạc hậu, đầu tư công nghệ chưa quy mô, máy móc thiết bị của Công ty vẫn còn lạc hậu so với trình độ phát triển của thế giới. Công ty có chú ý đến công nghệ nhưng lại thiếu vốn đầu tư, kết quả là Công ty phải thực hiện đầu tư một cách tình thế, không đồng bộ và phải thực hiện làm nhiều lần, nhiều đợt gây khó khăn cho khâu sản xuất.

Công ty chưa xây dựng được cho mình một mạng lưới phân phối trực tiếp trên thị trường nước ngoài. Việc lập đại lý và văn phòng đại diện của Công ty ở nước ngoài hiện tại là chưa có. Công ty chủ yếu xuất khẩu thông qua đơn đặt hàng của đối tác, các trung gian thương mại, điều này gây hạn chế trong việc tìm kiếm khách hàng trực tiếp, mở rộng thị trường cũng như làm giảm lợi nhuận của Công ty so với việc kinh doanh trực tiếp với người sử dụng cuối cùng.

Mặc dù đã xây dựng chiến lược sản phẩm nhưng việc thực hiện nó lại chưa thu được kết quả như mong muốn. Công ty vẫn bỏ ngỏ hoặc đánh mất thị trường do chất lượng sản phẩm không đáp ứng được những đòi hỏi của khách hàng tại những thị trường mới, chưa thực sự đa dạng hóa được sản phẩm trên những thị trường truyền thống để duy trì và nâng cao thị phần. Tại những đoạn thị trường cao cấp, Công ty cũng đã chú trọng phát triển các sản phẩm chất lượng cao, tuy nhiên do còn hạn chế về công nghệ và nguyên liệu đầu vào nên nhưng sản phẩm này chưa thể trở thành thế mạnh của Công ty trên chính đoạn thị trường của mình.

Vấn đề tuyển dụng công nhân ngày càng khó khăn, nhà máy ở giữa thủ đô Hà nội, nên việc tuyển dụng công nhân với mức thu nhập không cao không thể thu hút được

thanh niên. Mặc dù Công ty đã cử cán bộ về các tỉnh lân cận để tuyển dụng, và xây ký túc xá cho công nhân ngoại tỉnh, nhưng mức lương không cao vẫn chưa đủ sức hút.

### **CHƯƠNG 3**

## **CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ MARKETING TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG.**

### **3.1 PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN NGÀNH DỆT MAY ĐẾN NĂM 2020**

#### **3.1.1 Quan điểm phát triển và mục tiêu của ngành dệt may Việt Nam đến năm 2020**

Dệt may là ngành sản xuất mang lại tỷ suất lợi nhuận cao, là một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn được chú trọng phát triển trong quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước. Với quan điểm là phát triển ngành dệt may theo hướng chuyên môn hoá, hiện đại hoá, nhằm tạo ra bước nhảy vọt về chất lượng sản phẩm. Tạo điều kiện cho ngành dệt may Việt Nam tăng trưởng nhanh, ổn định, bền vững và hiệu quả. Lấy xuất khẩu làm mục tiêu cho phát triển. Tập trung phát triển mạnh các sản phẩm công nghiệp hỗ trợ, sản xuất nguyên phụ liệu, giảm nhập siêu, nâng cao giá trị gia tăng của các sản phẩm trong ngành. Phát triển ngành dệt may phải gắn với môi trường và xu thế dịch chuyển lao động nông nghiệp nông thôn. Đa dạng hoá sở hữu và loại hình doanh nghiệp, huy động mọi nguồn lực trong và ngoài nước để đầu tư phát triển dệt may Việt Nam.

Cùng với xu hướng chung của ngành trong khu vực và thế giới, ngành dệt may Việt Nam đang có những chuẩn bị để theo kịp các nước trong khu vực, tạo vị thế trên thị trường quốc tế.

Trong Quyết định số 161/QĐ-TTg ra ngày 4/9/1998 của Thủ Tướng Chính Phủ về việc Phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển ngành công nghiệp dệt may đến năm 2010 có đề ra chỉ tiêu xuất khẩu dệt may đến năm 2010 là 4 tỉ USD, nhưng chỉ tiêu này dần dần được cải thiện qua các năm dựa vào tình hình sản xuất và xuất khẩu của ngành dệt may Việt Nam. Đến năm 2007, ngành dệt may Việt Nam đạt doanh thu xuất khẩu 7.7 tỉ USD, dự tính con số sẽ đạt 9,5 tỉ USD vào năm 2008. Vì vậy, ngày 10/3/2008, Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng đã phê duyệt chiến lược phát triển ngành công nghiệp dệt may Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến năm 2020, trong đó khẳng định phát triển ngành dệt may trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm, mũi nhọn về xuất khẩu, đáp ứng ngày càng cao nhu

cầu tiêu dùng trong nước, tạo nhiều việc làm cho xã hội, nâng cao khả năng cạnh tranh, hội nhập vững chắc kinh tế khu vực và thế giới với tốc độ tăng trưởng như sau:

**Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng của ngành dệt may Việt nam**

Tốc độ tăng trưởng	Giai đoạn 2008-2010	Giai đoạn 2011-2020
Tăng trưởng sản xuất hàng năm	16% - 18%	12% - 14%
Tăng trưởng xuất khẩu hàng năm	20%	15%

“Nguồn: Quyết định số 36/2008/QĐ-TTg – Thủ tướng Chính Phủ”

Các chỉ tiêu chủ yếu trong Chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến năm 2020 như sau

**Bảng 3.2: Các chỉ tiêu chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam.**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Thực hiện 2006	Mục tiêu toàn ngành đến		
			2010	2015	2020
1. Doanh thu	Triệu USD	7.800	14.800	22.500	31.000
2. Xuất khẩu	Triệu USD	5.834	12.000	18.000	25.000
3. Sử dụng lao động	Nghìn người	2.150	2.500	2.750	3.000
4. Tỷ lệ nội địa hoá	%	32	50	60	70
5. Sản phẩm chính					
- Bông xơ	1000 tấn	8	20	40	60
- Xơ, sợi tổng hợp	1000 tấn	-	120	210	300
- Sợi các loại	1000 tấn	265	350	500	650
- Vải	Triệu m <sup>2</sup>	575	1000	1.500	2.000
- Sản phẩm may	Triệu SP	1.212	1800	2.850	4.000

“Nguồn: Quyết định số 36/2008/QĐ-TTg – Thủ tướng Chính Phủ”

### 3.1.2 Định hướng phát triển cho ngành dệt may đến năm 2020

#### 3.1.2.1 Sản phẩm

- Tập trung phát triển và nâng cao khả năng cạnh tranh cho ngành dệt may xuất khẩu để tận dụng cơ hội thị trường. Nâng cao tỷ lệ nội địa hoá để nâng cao hiệu quả trong sản xuất và xuất khẩu hàng may mặc. Chú trọng công tác thiết kế thời trang, tạo ra các sản phẩm dệt may có đặc tính khác biệt cao, từng bước xây dựng thương hiệu sản phẩm cho các doanh nghiệp. Đẩy nhanh việc áp dụng các tiêu chuẩn quản

lý chất lượng phũ hợp vsòi yêu cầu hội nhập trong ngành dệt may. Tăng nhanh sản lượng các sản phẩm dệt may, đáp ứng nhu cầu xuất khẩu và tiêu dùng trong nước.

- Kêu gọi các nhà đầu tư trong và ngoài nước đầu tư sản xuất xơ sợi tổng hợp, nguyên phụ liệu, phụ tùng thay thế và các sản phẩm hỗ trợ để cung cấp cho các doanh nghiệp trong ngành.

- Xây dựng chương trình sản xuất vải phục vụ xuất khẩu. Tập đoàn dệt may Việt Nam giữ vai trò nòng cốt thực hiện chương trình này.

- Xây dựng chương trình phát triển cây bông, trong đó chú trọng xây dựng các vùng trong bông có tưới nhằm tăng năng suất và chất lượng bông xơ của Việt Nam để cung cấp cho ngành dệt.

### ***3.1.2.2 Đầu tư và phát triển sản xuất.***

- Từng bước di dời các cơ sở sản xuất về các địa phương có nguồn lao động nông nghiệp và thuận lợi giao thông. Xây dựng các trung tâm thời trang, các đơn vị nghiên cứu thiết kế mẫu, các Trung tâm cung ứng nguyên phụ liệu và thương mại tại Thành phố Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và các thành phố lớn.

- Xây dựng các Khu, Cụm Công nghiệp chuyên ngành dệt may có cơ sở hạ tầng đủ điều kiện cung cấp điện, nước, hệ thống xử lý nước thải đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường theo quy định của Nhà nước. Thực hiện di dời và xây dựng mới các cơ sở dệt nhuộm tại các Khu, Cụm Công nghiệp tập trung để có điều kiện xử lý nước thải và giải quyết tốt vấn đề ô nhiễm môi trường.

### ***3.1.2.3 Bảo vệ môi trường***

- Xây dựng báo cáo đánh giá tác động môi trường phù hợp với Chiến lược phát triển ngành dệt may và các quy định của pháp luật về môi trường.

- Tập trung xử lý triệt để các cơ sở ô nhiễm môi trường nghiêm trọng. Triển khai xây dựng các Khu, Cụm Công nghiệp dệt may có hệ thống xử lý nước thải tập trung, đạt tiêu chuẩn môi trường để di dời các cơ sở dệt may có nguy cơ gây ô nhiễm vào khu công nghiệp.

- Triển khai chương trình sản xuất sạch hơn trong ngành dệt may, khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng tiêu chuẩn quản lý môi trường theo ISO 14000, tạo môi trường tốt cho người lao động theo tiêu chuẩn SA 8000.

- Xây dựng và thực hiện lộ trình đổi mới công nghệ trong ngành dệt may theo hướng thân thiện với môi trường.

- Tăng cường năng lực nghiên cứu khoa học về công nghệ và môi trường

- Đáp ứng yêu cầu về môi trường và rào cản kỹ thuật để hội nhập kinh tế quốc tế.

### **3.2 QUAN ĐIỂM VÀ ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG ĐẾN NĂM 2020**

#### **3.2.1 Quan điểm phát triển**

Năm 2006, khi Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông tiến hành cổ phần hoá là một mốc thời điểm quan trọng đánh dấu một bước ngoặt quan trọng làm thay đổi cơ cấu tổ chức của công ty cả về chiều rộng và chiều sâu. Ban lãnh đạo Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có một số quan điểm phát triển cho Công ty đến năm 2015, định hướng đến năm 2020 cụ thể như sau:

- Phát triển sản xuất theo hướng hiện đại hoá, áp dụng công nghệ vào sản xuất, cải tiến và mua mới các thiết bị máy móc, tăng thêm máy điện tử, giảm bớt các máy dệt tay nhằm tạo bước nhảy vọt về chất lượng sản phẩm và năng suất lao động. Khắc phục điểm yếu về thiết kế, tuyển dụng và đào tạo thêm các nhà thiết kế trẻ, có năng lực, có sức sáng tạo, nhằm tạo ra bước đột phá trong lĩnh vực thiết kế mẫu mã.

- Cải tiến phương pháp quản lý, áp dụng các nguyên tắc quản trị nhằm sử dụng hiệu quả các nguồn lực, tối đa hoá lợi nhuận và doanh thu, mang lại sự phát triển cho công ty.

- Lấy xuất khẩu làm mục tiêu phát triển, mở rộng thị trường xuất khẩu, đồng thời phát triển tối đa thị trường nội địa. Tập trung nghiên cứu phát triển sản xuất sợi len, ứng dụng các công nghệ mới nhằm đa dạng hoá các chất liệu, nâng cao tỉ lệ nội địa hoá của sản phẩm.

- Mục tiêu phát triển bền vững, chú ý giải quyết các vấn đề liên quan đến môi trường, tập trung giải quyết nguồn chất thải ô nhiễm thoát ra từ phân xưởng nhuộm và bộ phận nồi hơi.



- Di chuyển và định cư nhà xưởng, tìm cách giữ lại các công nhân tay nghề cao chuyển xuống nơi định cư nhà máy mới, bên cạnh đó tiến hành tuyển dụng nhân công tại chỗ, nhằm tiết kiệm chi phí và ổn định sản xuất.

- Cải thiện chất lượng cuộc sống của người công nhân, bằng cách tăng lương, thưởng và tăng các quyền lợi của người công nhân. Tăng nguồn vốn đầu tư phát triển nguồn nhân lực cả về chất lượng và số lượng, trong đó chú trọng đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề nhằm tạo ra đội ngũ doanh nhân giỏi, cán bộ công nhân lành nghề, chuyên sâu.

Với quan điểm đó, Ban lãnh đạo cùng với CBCNV đã phải nỗ lực rất nhiều để chuyển mình cùng sự thay đổi của môi trường kinh doanh sôi động.

### 3.2.2 Mục tiêu

Mục tiêu tổng quát của toàn ngành dệt may là phát triển ngành dệt may trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm, mũi nhọn về xuất khẩu, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu tiêu dùng trong nước, tạo nhiều việc làm cho xh, nâng cao khả năng cạnh tranh, hội nhập vững chắc kinh tế khu vực và thế giới “nguồn: Quyết định phê duyệt chiến lược phát triển ngành công nghiệp dệt may Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến năm 2020”

Cùng với những mục tiêu chung của toàn ngành, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông có những mục tiêu cụ thể như sau:

**Bảng 3.3: Mục tiêu tốc độ tăng trưởng của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.**

Tốc độ tăng trưởng	Giai đoạn 2008 - 2010	Giai đoạn 2011- 2020
Tăng trưởng sản xuất hàng năm	10 - 12%	12-14%
Tăng trưởng xuất khẩu hàng năm	15%	15%

“Nguồn: Phòng kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”

Các chỉ tiêu chủ yếu trong mục tiêu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông như sau:

**Bảng 3.4: Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Thực hiện 2007	Mục tiêu đến		
			2010	2015	2020
1. Doanh thu	Tỉ VND	43	85	150	280
2. Xuất khẩu	Tỉ VND	15	38	68	125

3. Sử dụng lao động	Người	800	1000	1500	1800
Tỷ lệ nội địa hoá	%	32	50	60	70
Sản phẩm chính					
- áo len	Nghìn	191	420	1000	1500
- Sợi len	SP	396	700	1000	1500
- Bít tất	Tấn	180	220	380	550
	Nghìn				
	SP				

“Nguồn: Phòng kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”

Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2008 của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông:

**Bảng 3.5: Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2008 – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông**

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	KH năm 2008	Ghi chú
1	Chỉ tiêu sản lượng	Sản phẩm		
	- áo len dệt	Sản phẩm	270.000	
	- áo xuất khẩu		150.000 – 170.000	
	- áo nội địa		100.000 – 120.000	
	- Sợi nhuộm	Kg	600.000	
	- Sợi các loại		400.000	
	- Nhuộm		200.000	
	- Bít tất	đôi	60.000	
	- Doanh thu có thuế	Triệu đồng	40.000	
	- Doanh thu xuất khẩu		12000	
	- Doanh thu nội địa		28.000	
	- Thu nhập bình quân lao động có việc	Triệu đồng/tháng	1,3	
	- Nộp ngân sách theo đúng luật định			
	- Lợi nhuận	Triệu đồng	3.000	
	- Cổ tức	%/năm	10-12	

“Nguồn: Phòng kinh doanh – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông”

### 3.2.3 Định hướng phát triển

#### *a. Tập trung vào sản phẩm*

- Tập trung phát triển và nâng cao khả năng cạnh tranh cho áo len mang thương hiệu Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. Nâng cao tỷ lệ nội địa hoá để nâng cao hiệu quả sản xuất và xuất khẩu. Chú trọng công tác thiết kế thời trang, tạo ra các sản phẩm có đặc tính khác biệt, tận dụng các ưu thế về kinh nghiệm và uy tín lâu năm trên thị trường, từng bước cải thiện và phát triển hình ảnh sản phẩm của Công ty.

- Phát triển sản phẩm sợi len, nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất của Công ty.

#### *b- Đầu tư phát triển sản xuất:*

- Di dời nhà máy về địa điểm sản xuất đã quy hoạch, hoàn thiện cơ sở hạ tầng, tuyển dụng cán bộ, công nhân địa phương, ổn định sản xuất.

- Đầu tư máy điện tử để tiết kiệm sức lao động và làm đa dạng hoá các thiết kế của Công ty. Đây cũng là hướng phát triển chung của ngành dệt trên toàn thế giới.

- Đầu tư và thay thế các máy dệt, máy linking, máy may đã cũ.

### 3.3 CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ MARKETING TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN DỆT MÙA ĐÔNG.

#### 3.3.1 Các kiến nghị về phía Nhà Nước.

Để hỗ trợ việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị Marketing tại các doanh nghiệp nói chung, các biện pháp mà Nhà nước có thể làm đó là tạo ra một môi trường kinh doanh an toàn, khung pháp lý chặt chẽ, các chính sách thuế và ưu đãi thuế, đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến thương mại nhằm hỗ trợ nhiều nhất để củng cố và phát triển sản xuất và kinh doanh của các doanh nghiệp dệt may, trong đó có Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, cụ thể như sau:

##### 3.3.1.1 Đầu tư phát triển cân đối giữa ngành Dệt và ngành May

Hiện nay, các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành Dệt hầu hết phải nhập nguyên liệu từ nước ngoài, đó cũng là lý do vì sao ngành Dệt chưa cung cấp được đầu vào cho ngành may. Vì vậy, để phát triển ngành dệt và thúc đẩy hoạt động xuất khẩu dệt may, Nhà nước cần đầu tư cho ngành Dệt theo chiều sâu, nhằm đảm bảo sự cân đối giữa ngành Dệt và ngành May, có chính sách khuyến khích các doanh

nghiệp Dệt, May sử dụng các nguyên liệu trong nước. Nhà nước nên có các chính sách khuyến khích các nhà đầu tư đầu tư vào lĩnh vực sản xuất sợi, đặc biệt là các loại sợi cao cấp, dệt cho cấp máy nhỏ, dành cho hàng thời trang.

Để các công ty chủ động hơn trong hoạt động xuất khẩu, tại các khu vực tập trung nhiều Công ty sản xuất như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, nên mới các khu công nghiệp, khu chế xuất, về trao đổi nguyên phụ liệu, đảm bảo kịp tiến độ giao hàng xuất khẩu.

### ***3.3.1.2 Hoàn thiện khung pháp lý, cải tiến các thủ tục xuất nhập khẩu, tạo điều kiện cho các nhà sản xuất trong nước.***

Nhà nước cần tạo điều kiện cho các doanh nghiệp dệt may trong việc thực hiện các thủ tục xuất nhập khẩu, giảm thiểu các thủ tục rườm rà, nhằm rút ngắn quá trình xuất – nhập, nhờ đó kéo dài thời gian cho sản xuất, và rút ngắn thời hạn giao hàng, đem lại lợi thế cạnh tranh cho hàng dệt may xuất khẩu của Việt Nam. Thực hiện các chính sách thuế quan và phi thuế quan ưu đãi nhằm khuyến khích sản xuất và xuất khẩu hàng dệt may.

### ***3.3.1.3 Xây dựng các hàng rào bảo hộ thuế quan và phi thuế quan***

Thị trường và các nhà sản xuất dệt may trong nước cần được bảo hộ, tuy nhiên các hàng rào bảo hộ này phải phù hợp với các điều khoản được thống nhất trong các công ước quốc tế và đáp ứng các yêu cầu về thị trường của WTO để bảo vệ hàng dệt may trên thị trường nội địa. Đồng thời, tăng cường hoạt động kiểm tra, kiểm soát thị trường, giảm thiểu hàng dệt may nhập lậu qua đường tiểu ngạch từ phía Bắc, giảm sức ép cạnh tranh trên thị trường nội địa cho hàng dệt may Việt Nam.

### ***3.3.1.4 Nhanh chóng xây dựng và hỗ trợ hoạt động của Trung tâm nguyên phụ liệu thời trang cho dệt may.***

Nhà nước cần chỉ đạo cho các bộ ngành để phát triển các nguồn nguyên liệu nội địa cho sản phẩm dệt may, một trong những nguồn cung cấp đó là trung tâm nguyên phụ liệu thời trang, đã có dự án thành lập từ vài năm nay, đi vào hoạt động, nhằm cung cấp đầu vào cho các doanh nghiệp dệt may, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp dệt may trong việc tiết kiệm chi phí, thuận lợi trong công tác tìm nguồn

nguyên phụ liệu, hưởng ứng chủ trương gia tăng tỉ lệ nội địa hóa trong các sản phẩm dệt may “made in Vietnam”.

#### ***3.3.1.5 Đầu tư và thúc đẩy hoạt động của các hiệp hội dệt may***

Nhà nước chỉ đạo để thúc đẩy hoạt động của các hiệp hội dệt may, phát triển các hiệp hội này để chúng trở thành cầu nối giữa các nhà sản xuất dệt may, tạo điều kiện gặp gỡ, giao thương và hợp tác với nhau, giúp các nhà sản xuất tìm được nhiều đối tác, có thể hỗ trợ lẫn nhau trong lúc đơn hàng gặp khó khăn, xây dựng một mặt bằng giá chung để tạo ra thế mạnh của nhà sản xuất nội địa. Các hiệp hội này cũng sẽ là cầu nối các thông tin cập nhật, các quy định mới của Nhà nước về dệt may, đồng thời thu thập phản hồi từ các nhà sản xuất trực tiếp, qua đó Nhà nước có cơ sở để điều chỉnh các công cụ vĩ mô của mình nhằm điều tiết và cân bằng thị trường, và tháo gỡ các khó khăn của doanh nghiệp.

#### ***3.3.1.5 Khuyến khích hoạt động của các làng nghề và tạo điều kiện cho thanh niên tại các tỉnh học nghề dệt.***

Dệt là nghề truyền thống của dân tộc Việt Nam, ở Việt Nam hiện vẫn còn nhiều các làng nghề dệt ở Hà Đông, Hải Phòng, Hải Dương, Nam Định... Những làng nghề này đóng góp rất nhiều vào việc gia tăng sức sản xuất cho thị trường dệt may Việt Nam và tạo công ăn việc làm cho người nông dân trong lúc nông nhàn. Tuy nhiên các làng nghề này đang dần dần teo nhỏ và biến mất, điều đó rất đáng tiếc. Nhà nước nên có các chính sách hỗ trợ cho các doanh nghiệp trong việc gây dựng và duy trì các làng nghề tại các vùng nông thôn.

Nhà nước cũng nên kết hợp với các doanh nghiệp dệt may để tổ chức các chương trình đào tạo nghề dệt miễn phí cho thanh niên tại các tỉnh nhằm chuẩn bị lượng nhân công phục vụ cho sản xuất của các nhà máy dệt/may, hiện đang được dịch chuyển về các khu công nghiệp tại các tỉnh.

#### ***3.3.2 Những giải pháp chung cấp công ty.***

Trong những năm qua, Nhà nước có rất nhiều đổi mới về kinh tế và chính sách, môi trường kinh doanh quốc tế liên tục thay đổi với sự hội nhập ngày càng sâu rộng. Thị trường dệt may lại là một lĩnh vực có sự cạnh tranh gay gắt, thì kiến nghị

từ phía Nhà nước là không đủ, mà một doanh nghiệp dệt may cần phải cải tiến công tác quản trị sao cho các hoạt động từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm được trơn tru, hiệu quả. Hoàn thiện công tác quản trị Marketing với các bước như đã phân tích ở chương 1 và chương 2 sẽ giúp Công ty thực hiện được mục tiêu về doanh số, về thị trường, nhằm giúp công ty hoạt động với hiệu quả cao nhất trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

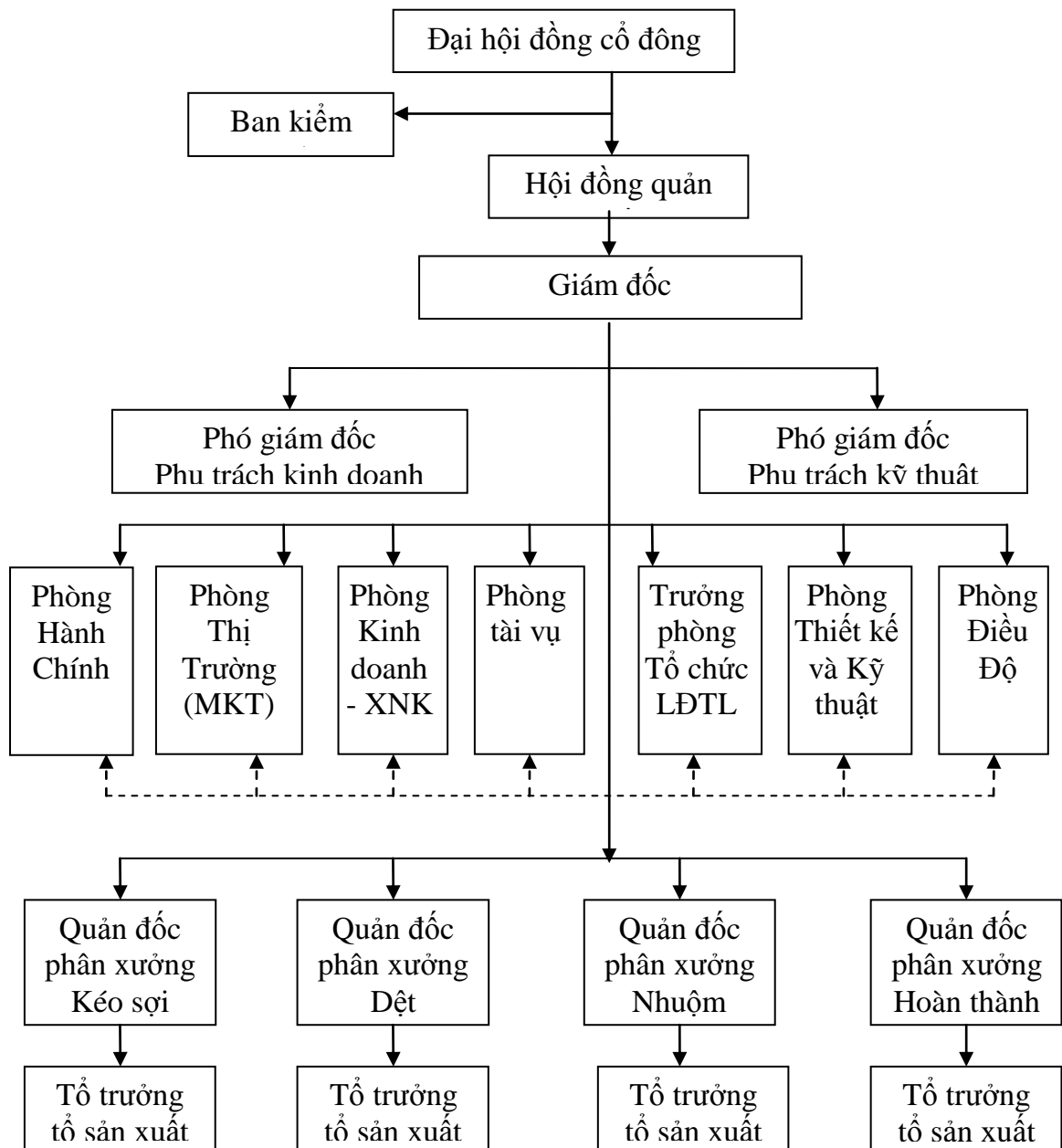
### ***3.3.2.1 Tách bộ phận Marketing khỏi phòng Kinh doanh, thành lập phòng Marketing riêng biệt.***

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế và tình hình cạnh tranh gay gắt trên toàn cầu, vai trò của bộ phận Marketing trở nên vô cùng quan trọng, nó được đặt song song với hoạt động sản xuất - hoạt động cốt lõi của một doanh nghiệp. Trong khi đó, hoạt động Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chỉ do 1 nhóm cán bộ kiêm nhiệm cùng các công việc chuyên môn khác. Với các tổ chức công việc "tận dụng" như vậy, việc thực hiện các chức năng quản trị Marketing chắc chắn không được hiệu quả, không phát huy được hết các tác dụng của Marketing mang lại. Vì vậy, để cải thiện tình hình sản xuất kinh doanh, cũng như để nâng cao năng lực quản trị Marketing của Công ty thì việc đầu tiên mà Ban lãnh đạo Công ty cần làm là thành lập một phòng Marketing riêng biệt, có cơ cấu nhân sự và kinh phí hoạt động rõ ràng, có chức năng và nhiệm vụ song song với các hoạt động của các phòng nghiệp vụ khác như Kế Toán, Kinh doanh, Xuất nhập khẩu v.v... Phòng Marketing sẽ có nhiệm vụ thực thi các quá trình Marketing như đã phân tích ở chương 1, bao gồm: Phân tích môi trường và cơ hội Marketing; Phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu; Thiết lập chiến lược và kế hoạch Marketing; Hoạch định các chương trình Marketing; Tổ chức thực hiện và kiểm tra các hoạt động Marketing để trình báo cáo lên Ban giám đốc và Hội đồng quản trị xem xét.

Hoạt động Marketing phản ánh một chức năng cơ bản của hoạt động kinh doanh giống như chức năng tài chính, sản xuất, kế toán, cung ứng v.v... Thông qua phòng Marketing, Ban lãnh đạo và Hội đồng quản trị của Công ty có thể nhìn thấy một cách bao quát và tổng quan tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty trong các giai đoạn khác nhau, có các đánh giá tổng quát về các nguyên nhân

khách quan và chủ quan làm cho tình hình kinh doanh của Công ty xấu đi hay tốt lên, qua đó đưa ra các giải pháp nhằm giảm thiểu các rủi ro kinh doanh và tận dụng mọi cơ hội phát triển, các giải pháp được xây dựng sẽ được phân thành các giải pháp lập tức, các giải pháp cho ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Phòng Marketing sẽ giống như hoa tiêu trên một con tàu, nghiên cứu trước các rủi ro có thể xảy ra, giúp cho thuyền trưởng là Ban lãnh đạo có các hành động kịp thời, với mục tiêu là đưa con tàu công ty đi đúng hướng, đạt được hiệu quả cao nhất.

Với sự xuất hiện của phòng Marketing, cơ cấu bộ máy tổ chức của Công ty cũng phải thay đổi, được đặt trong mối quan hệ logic và hợp lý với bộ máy quản lý cũ sao cho linh hoạt và hiệu quả



**Hình 3.1: Tổ chức bộ máy mới của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.**

### **3.3.2.2 Nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của công tác Quản trị Marketing trong Công ty.**

- Đây là việc làm cần thiết để các cán bộ của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông hiểu được tầm quan trọng của công tác quản trị Marketing đối với hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Phần lớn các cán bộ công nhân viên tại Công ty vẫn nhận thức sai lầm rằng Marketing chỉ là bán hàng mà chưa thấy hết được những chức năng và nhiệm vụ



của công tác quản trị nó. Nếu được quán triệt về những nội dung của Marketing và những tác dụng của công tác quản trị Marketing thì tất cả sẽ đồng lòng thực hiện tốt các chiến lược Marketing nhằm đạt được mục tiêu chung của cả công ty.

- Bên cạnh đó, ban lãnh đạo cần cử các cán bộ của phòng Marketing tham gia các khoá học về Marketing và quản trị Marketing để họ nắm được những cơ sở lý luận của môn khoa học này, qua đó áp dụng vào thực tiễn hoạt động sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

- Các phòng ban liên quan phải có trách nhiệm cung cấp tất cả các thông tin để phục vụ cho việc nghiên cứu thị trường và xây dựng các chương trình Marketing cho sản phẩm. Công tác thiết kế và chế mẫu phải gắn liền với hoạt động nghiên cứu thị trường của phòng Marketing để không đi ngược với xu hướng của thị trường, đồng thời giúp phòng Marketing có cơ sở để xây dựng các chương trình Marketing phù hợp với đặc điểm của các bộ sưu tập mới.

#### ***3.3.2.3 Tăng ngân sách cho các hoạt động Marketing và Quản trị Marketing***

- Để tiến hành những nghiên cứu phân tích môi trường, để tiến hành các chương trình Marketing một cách hiệu quả thì Ban lãnh đạo cần phải tăng ngân sách cho các hoạt động Marketing.

- Đánh giá hoạt động Marketing thông qua các con số, giữa tỉ lệ ngân sách dành cho Marketing và những hiệu quả kinh doanh tăng thêm do hoạt động Marketing mang lại, thông qua những đánh giá đó để có những điều chỉnh hợp lý trong vấn đề ngân sách dành cho các hoạt động Marketing.

- Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông cần tăng ngân sách cho các hoạt động quảng cáo khuyến mại hiện đang rất thiếu tại Công ty. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt, quảng cáo khuyến mại đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm cho Công ty.

#### ***3.3.2.4 Vận dụng có hiệu quả các lý thuyết Marketing và quản trị Marketing vào thực tiễn sản xuất.***

Công ty cần vận dụng có hiệu quả các lý thuyết Marketing và quản trị Marketing vào trong thực tiễn quản lý, áp dụng cho tình hình thực tế của công ty,

phù hợp với các nguồn lực tài chính và nhân sự để vận dụng một cách linh hoạt các lý thuyết quản trị Marketing vào quản trị công ty. Thực hiện các quy trình quản trị Marketing từ khâu phân tích môi trường và cơ hội kinh doanh đến khi tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing

### **3.3.3 Các giải pháp cấp bộ phận Marketing.**

#### ***3.3.3.1 Các giải pháp liên quan đến việc phân tích môi trường và cơ hội kinh doanh***

- Phòng Marketing cần phải điều đặn tiến hành các phân tích môi trường vĩ mô môi trường vĩ mô để đưa ra các thông tin cập nhật nhất. Phối hợp với các phòng ban khác của công ty như Phòng Tổ chức, Phòng Tài vụ, Phòng Điều Độ... để có các thông tin cần thiết nhằm mục đích lập ra các báo cáo đánh giá về môi trường bên trong của công ty, đánh giá về tính sẵn sàng của các yếu tố tài chính, nhân sự và công nghệ kỹ thuật, qua đó để đánh giá tính khả thi nếu thực hiện các chương trình Marketing. Đồng thời, các cán bộ Marketing cũng phải liên tục cập nhật thông tin về môi trường vĩ mô, môi trường ngành tác động đến các doanh nghiệp dệt may, sự thay đổi các chính sách, quy định về thuế, thủ tục xuất nhập khẩu... tác động đến ngành, từ đó đón trước các cơ hội hoặc rủi ro kinh doanh, từ đó giúp ban lãnh đạo có các phản ứng kịp thời đối phó với tình hình biến động môi trường kinh doanh.

- Phòng Marketing cần thường xuyên tìm kiếm các nhà cung cấp nguyên phụ liệu để có giải pháp thay thế khi có sự biến động về nhà cung cấp. Việc khai thác nhà cung cấp có thể tiến hành qua việc tìm kiếm thông tin qua internet, thông qua các hội chợ triển lãm, và qua các kênh thông tin khác. Việc tìm các nhà cung cấp mới cũng giúp Công ty có được sự so sánh giá và chất lượng sản phẩm của các nhà cung cấp, qua đó lựa chọn cho mình nhà cung cấp tốt nhất. Bên cạnh đó, trong quá trình tìm kiếm này, các cán bộ Marketing cũng không bỏ qua việc nghiên cứu khả năng hội nhập về phía trước bằng cách kinh doanh mặt hàng sợi, nếu thấy có tính khả thi cao, thì có thể đề xuất Ban lãnh đạo đầu tư tăng cường vào lĩnh vực sản xuất sợi để phục vụ sản xuất và cung cấp ra thị trường.

- Phòng Marketing cũng cần phải nghiên cứu cách bố trí hệ thống phân phối là các cửa hàng và đại lý sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Tiến hành nghiên cứu khả năng

bán hàng tại các tỉnh, tìm hiểu thị trường và các địa điểm kinh doanh thích hợp, làm cơ sở để triển khai hệ thống đại lý, nhằm mở rộng và nắm chắc thị trường nội địa.

- Luôn luôn lắng nghe ý kiến phản hồi của người tiêu dùng, phân loại các ý kiến, phối hợp với các phòng ban liên quan để cải thiện chất lượng sản phẩm của Công ty, đồng thời để có các chương trình Marketing phù hợp hướng tới từng đối tượng khách hàng.

### ***3.3.3.2 Các giải pháp liên quan đến việc phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu***

- Đưa ra các tiêu thức hợp lý để phân đoạn chính xác nhất các đoạn thị trường, chọn lọc ra các phân đoạn thị trường có cùng đặc điểm, trong quá trình thực hiện liên tục phải có sự đánh giá, chỉnh sửa để thay đổi cho phù hợp. Việc phân đoạn thị trường phải đảm bảo những tiêu chí như đo lường được, có quy mô đủ lớn, có thể phân biệt được và có tính khả thi, nhằm làm cho đoạn thị trường được phân đoạn đó thực sự hữu ích đối với công tác lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường.

- Tiến hành các chiến dịch nghiên cứu thị trường thông qua các phương tiện nghiên cứu như bản thăm dò ý kiến của khách hàng, qua đó tìm hiểu những mong muốn của người tiêu dùng sản phẩm, nhằm đưa ra những chiến dịch Marketing phù hợp với từng đoạn thị trường, từng loại sản phẩm.

- Thăm dò chương trình Marketing của các đối thủ cạnh tranh trong ngành, nghe ngóng xem họ có sản phẩm mới gì, với mức giá tung ra thị trường là bao nhiêu, sản phẩm này có tác động thế nào đối với các tình hình kinh doanh hiện tại của Công ty... Qua đó đánh giá được các định vị trên thị trường, nhằm so sánh để phát huy lợi thế và tạo ra nét khác biệt của định vị nhãn hàng áo len Mùa đông trên thị trường nội địa.

- Tiếp tục xây dựng hình ảnh và thương hiệu của sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, nhấn mạnh vào các đặc điểm khác biệt có thể tác động vào tâm trí người tiêu dùng.

- Đối với việc phân đoạn thị trường xuất khẩu, cần phối hợp với phòng Kinh doanh - Xuất nhập khẩu, tổng kết các báo cáo về doanh thu và lợi nhuận của các đơn hàng xuất khẩu tới từng thị trường, qua đó có biện pháp chú trọng xúc tiến thương mại đối với các thị trường xuất khẩu mục tiêu.

- Việc lựa chọn thị trường mục tiêu không nhất thiết phải duy trì quá lâu dài, thậm chí khi môi trường kinh doanh thay đổi. Ví dụ, trước đây nhu cầu đối với mặt hàng áo len, ấm là tiêu chí đầu tiên, còn hiện nay đẹp mới là điều trước tiên khách hàng quan tâm, nếu không đẹp, thì dù có ấm khách hàng cũng không muốn mua vì họ còn rất nhiều lựa chọn khác. Hoặc, theo nghiên cứu thị trường, mặt hàng áo len bán được giá nhất là áo len cho đối tượng phụ nữ từ 20 đến 45 tuổi, đây là nhóm khách hàng sẵn sàng chi tiêu rất nhiều tiền cho việc ăn mặc, nhưng trên thực tế, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chưa khai thác triệt để sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của nhóm khách hàng này trong khi kỹ thuật của Công ty hoàn toàn cho phép. Song, thay đổi thị trường mục tiêu là cả một vấn đề rất lớn, yêu cầu phải có các nghiên cứu về thị trường kỹ càng, cũng như việc chuẩn bị các nguồn lực tài chính, nhân sự, công nghệ cho sản xuất và cho việc tiến hành các chương trình Marketing. Tuy nhiên, trong dài hạn, việc xác định lại thị trường mục tiêu là cần thiết đối với Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.

### ***3.3.3.3 Các giải pháp liên quan đến việc thiết lập chiến lược và lập kế hoạch Marketing.***

- Hiện tại, Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông chỉ tiến hành chiến lược phát triển hợp nhất về phía trước bằng cách tự sản xuất một phần nguyên liệu đầu vào. Nhưng theo tác giả Công ty nên áp dụng triệt để chiến lược phát triển hợp nhất về phía sau, đây mới là cách gia tăng đôi đa lợi nhuận cho Công ty. Ví dụ, với các đơn hàng xuất sang châu Âu, Công ty thường xuất hàng cho các trung gian thương mại với mức giá FOB khoảng từ 8 đến 15 USD tùy vào chất liệu và kỹ thuật dệt. Những trung gian thương mại này chỉ là 1 khâu trong chuỗi phân phối, tiếp sau họ lại là các công ty nước ngoài sở hữu hệ thống bán hàng trực tiếp... Đến khi những sản phẩm này đến tay người tiêu dùng cuối cùng thì mức giá đã tăng gấp 6 - 8 lần, tương đương 60 - 100 USD. Từ đó cho thấy, nếu Công ty có thể tiếp cận với khách hàng cuối cùng, hoặc các công ty có hệ thống bán hàng tới người tiêu dùng thì mức giá FOB ban đầu mà Công ty thu được chắc chắn sẽ cho mức lợi nhuận cao hơn nhiều so với việc áp dụng tiết kiệm triệt để nhằm mục đích giảm từng cent chi phí trên sản phẩm...

- Trước khi đưa ra các chiến lược kinh doanh mới, ban lãnh đạo và phòng Marketing phải nghiên cứu kỹ tính khả thi và những cơ hội, thách thức khi tiến hành phương án kinh doanh đó. Công ty chưa nên tập trung vào việc đa dạng hoá hoạt động sang các lĩnh vực kinh doanh khác mà nên tập trung nguồn lực để phát triển sản phẩm và chiếm lĩnh thị trường. Hiện tại Công ty đang có dự án đầu tư vào bất động sản, trong khi sản xuất còn rất nhiều vấn đề cần tháo gỡ, thì dự án đầu tư bất động sản sẽ làm phân tán nguồn lực tài chính và nhân sự, rất có thể sẽ gây ra tình trạng dở dang cho cả 2 lĩnh vực.

### ***3.3.3.4 Các giải pháp liên quan đến việc hoạch định các chương trình Marketing***

#### ***a - Hoạch định chương trình Marketing về sản phẩm***

- Phòng Marketing cần dựa trên các báo cáo thăm dò thị trường và ý kiến khách hàng để đưa ra những biện pháp cải tiến sản phẩm hiện thực và sản phẩm bổ sung của mặt hàng áo len của Công ty. Qua đó kết hợp với phòng Thiết kế, phòng Điều Độ để có những biện pháp nhằm gia tăng các giá trị cho sản phẩm của Công ty.

- Phòng Marketing cần phối hợp với phòng Thiết kế trong việc tìm hiểu xu hướng thời trang để đưa ra những bộ sưu tập với các thiết kế đa dạng, sử dụng các chất liệu mới, đón trước được thị hiếu của từng nhóm khách hàng. Tạo ra hình ảnh khác biệt về sản phẩm của Công ty.

- Phòng Marketing cần kết hợp với các bộ phận liên quan để đưa ra quy trình sản xuất sao cho tiết kiệm được chi phí sản xuất và mang lại hiệu quả cao nhất. Bên cạnh đó, kết hợp với phòng thiết kế tìm kiếm và thử nghiệm thiết kế với các nguồn nguyên liệu, phụ liệu mới, có giá thành thấp hơn nhưng chất lượng không đổi nhằm tiết kiệm chi phí, nâng cao tính cạnh tranh của sản phẩm. Bảo quản tốt nguyên vật liệu cũng làm một trong những biện pháp làm giảm chi phí, hệ thống kho tàng đảm bảo các tiêu chuẩn về độ ẩm, ánh sáng... sẽ hạn chế được sự hao hụt và đảm bảo chất lượng len sợi không đổi trong quá trình để lưu kho.

- Phòng Marketing cũng nên kết hợp với Phòng Điều Độ để xây dựng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật thật khoa học và chính xác. Làm tốt công tác này sẽ giúp công ty có hệ thống tính giá và báo giá nhanh nhất tới khách hàng, cũng như tính

được chính xác nhất phần trăm tiêu hao nguyên liệu, qua đó có thể có kế hoạch chuẩn bị tốt nhất cho sản xuất.

- Về dài hạn, công ty nên đầu tư vào các hệ thống sản xuất thân thiện với môi trường, sử dụng các nguyên vật liệu sạch, để tạo ra hình ảnh lành mạnh và thân thiện với môi trường cho sản phẩm của công ty, tạo sự khác biệt so với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh.

***b - Hoạch định chương trình Marketing về Giá:***

- Công ty cần áp dụng linh hoạt hơn nữa các chiến lược giá và phương pháp định giá sản phẩm. Các quyết định về giá của Công ty, kết hợp với các giải pháp phát triển sản phẩm hội nhập về phía sau, không nhất thiết phải áp dụng phương pháp tính giá dựa trên chi phí với chiến lược "bám chắc thị trường" mà có thể áp dụng phương pháp tính giá theo cạnh tranh, dựa trên các thống kê về mức giá của đối thủ cạnh tranh để đưa ra mức giá tốt hơn nhằm thuyết phục khách hàng. Đối với từng dòng sản phẩm đặc biệt, có thể áp dụng các chiến lược giá hót văng hay chiến lược bám chắc thị trường phù hợp với mỗi chương trình Marketing tại mỗi thời điểm của Công ty.

- Phòng Marketing cần củng cố và đổi mới hệ thống tính giá đảm bảo báo giá cho khách hàng nhanh nhất và chính xác nhất. Phòng Marketing nên đề ra nguyên tắc 24giờ, có nghĩa là kể từ khi có thông tin từ phía khách hàng, thì các cán bộ Marketing có trách nhiệm kết hợp với bộ phận chế mẫu để đưa ra mức giá chính xác trong vòng 24 giờ.

***c- Hoạch định chương trình Marketing về Phân phối và Xúc tiến thương mại:***

- Công ty nên có một chương trình Marketing một cách đồng bộ hơn, có kế hoạch triển khai các chương trình này vào khoảng thời gian thích hợp để tối đa hoá hiệu quả. Hiện tại các chương trình xúc tiến thương mại của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông còn rời rạc, nhỏ lẻ.

- Phòng Marketing cần định kỳ đề xuất với ban lãnh đạo các chương trình khuyến mại và kế hoạch cụ thể cho các chương trình giảm giá khuyến mại trong các mùa khuyến mại để kích thích người tiêu dùng.

- Lên kế hoạch cụ thể và triển khai các chương trình quảng bá hình ảnh sản phẩm, thương hiệu của công ty thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, sử dụng các thông tin và hình ảnh tác động vào đối tượng khách hàng mục tiêu.

- Kết hợp với các chương trình thời trang do các đài truyền hình tổ chức, thông qua đó để giới thiệu hình ảnh và sản phẩm của Công ty.

- Tiến hành tự tổ chức các đêm diễn thời trang nhân các sự kiện quan trọng như sinh nhật công ty, hoặc ngày Quốc tế Phụ nữ... để thu hút sự quan tâm của người tiêu dùng.

- Hòa chung trong mục tiêu vì môi trường của toàn thế giới, để thành công trong các hoạt động quảng bá hình ảnh của mình, công ty nên dần dần chuyển sang sử dụng các thiết bị không gây ô nhiễm môi trường, sử dụng nguyên liệu thân thiện với môi trường (len, sợi, túi đóng gói...) và nhấn mạnh vào điểm khác biệt đó.

#### ***3.3.3.4 Các giải pháp liên quan đến việc tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing***

- Cử ra các nhóm công tác có nhiệm vụ giám sát thực hiện các hoạt động Marketing mà ban lãnh đạo đã thông qua. Việc kiểm tra này phải được tiến hành liên tục, theo định kỳ, yêu cầu phải có sự hợp tác và phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban.

- Kết hợp với các phòng nghiệp vụ, sử dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả hoạt động của từng bộ phận, kiểm tra việc thực hiện kế hoạch, tìm ra nguyên nhân của việc không hoàn thành để có biện pháp khắc phục

- Xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá hiệu quả hoạt động của các chương trình Marketing, dựa trên những mục tiêu và chiến lược của ban lãnh đạo công ty. Hệ thống chỉ tiêu này phải khoa học và chính xác, nhằm đánh giá đúng hiệu quả mà các chương trình Marketing mang lại, thông qua những đánh giá này để điều chỉnh phát triển các chương trình đó.

- Sau mỗi chương trình Marketing được tiến hành, phòng Marketing cần phải kết hợp với các phòng ban liên quan để lập ra các báo cáo đánh giá hiệu quả và các vấn đề phát sinh, nhằm rút kinh nghiệm để thực hiện tốt hơn những chương trình Marketing trong tương lai.

## KẾT LUẬN

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt, thực hiện tốt công tác quản trị Marketing nhằm sử dụng hợp lý các nguồn lực, gia tăng hiệu quả sử dụng vốn, quản trị tốt các quá trình sản xuất trở thành mối quan tâm của mọi doanh nghiệp. Ngành dệt may hoà chung trong không khí sôi động của nền kinh tế thế giới đã đặt ra cho các doanh nghiệp trong ngành một thách thức là phải quản trị tốt mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của mình để nâng cao vị thế và sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đề tài “*Quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế*” đã dựa trên những lý luận cơ bản về quản trị Marketing để phân tích về thực trạng công tác quản trị Marketing tại Công ty, qua đó đánh giá những thành tựu đã đạt được và những hạn chế còn tồn tại của công tác này. Tác giả bài viết cũng đã phân tích những nguyên nhân gây ra những mặt còn tồn tại, đồng thời mạnh dạn đưa ra một số kiến nghị về phía Nhà nước, một số giải pháp chung cấp công ty và các giải pháp cấp bộ phận Marketing nhằm hoàn thiện công tác quản trị Marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. Người viết hy vọng rằng những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản trị marketing đã nêu ra trong luận văn này sẽ được đưa vào ứng dụng trong thực tiễn quản trị marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông, đảm bảo hiệu quả hoạt động marketing của Công ty ngày càng hoàn thiện. Với kiến thức về lý luận và thực tiễn còn hạn chế, Luận văn chắc chắn không tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong được sự góp ý quý báu của các nhà khoa học, các thầy cô giáo cùng bạn bè và đồng nghiệp.

Cuối cùng, người viết xin được chân thành cảm ơn Tiến sĩ Lê Thị Thuy Thuỷ đã tận tình chỉ bảo, các thầy cô giáo trường Đại học Ngoại Thương đã quan tâm giúp đỡ, các anh chị đồng nghiệp tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đã tạo điều kiện để tôi hoàn thành Luận văn tốt nghiệp này.



## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### TIẾNG VIỆT

1. Trần Minh Đạo (2002), *Marketing căn bản*, Nhà xuất bản giáo dục
2. Bùi Văn Đông (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh* – Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby R.Bizzell, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
3. Phạm Thị Gái (2004), *Phân tích hoạt động kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
4. PTS Vũ Trọng Hùng, PTS Phan Thăng (2003) *Quản trị Marketing - Phillip Kotler*, Nhà xuất bản thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
5. Lưu Văn Nghiêm (1997), *Quản trị Marketing dịch vụ*, Nhà xuất bản Lao động.
6. Phan Thăng, Vũ Thị Phụng, Giang Văn Chiến (1994), *Marketing căn bản - Phillip Kotler*, Nhà Xuất bản thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
7. Nguyễn Hải Sản (2007) *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, Thành phố Hồ Chí Minh.
8. Nguyễn Hải Sản (2000), *Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội
9. Trung tâm hỗ trợ phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ (2002), *Nghiên cứu thị trường chiến lược kinh doanh*, Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Hà Nội
10. Quyết định 161/QĐ-TTg ngày 04/09/1998 của Thủ tướng Chính phủ, *Quyết định về việc phê duyệt quy hoạch tổng thể phát triển ngành công nghiệp Dệt may đến năm 2010*.
11. Quyết định số 36/2008/QĐ-TTg ngày 10/03/2008 của Thủ tướng Chính phủ, *Quyết định về việc phê duyệt chiến lược phát triển ngành công nghiệp dệt may Việt Nam đến năm 2015, định hướng 2020*.
12. Tạp chí phát triển kinh tế tháng 1/2008

13. Công ty kiểm toán và định giá Việt nam (2005), *Hồ sơ xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hóa – Công ty Dệt Len Mùa Đông*.
14. Điều lệ hoạt động Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.
15. Nguyễn Thị Bích Hằng (2005), *Hoàn thiện kế toán chi phí sản xuất và tính giá thành sản phẩm tại Công ty Dệt Len Mùa Đông*, Chuyên đề tốt nghiệp Lớp Kế toán K35, Trường Đại học Kinh tế Quốc Dân.
16. Bùi Thị Thùy Ninh (2007), *Giải pháp nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất kinh doanh và hạ giá thành sản phẩm tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông*, Luận văn tốt nghiệp trường Đại học Thương Mại.
17. Phạm Thị Thu Thảo, *Một số giải pháp nhằm mở rộng thị trường xuất khẩu của Công ty Dệt Len Mùa Đông*, Luận văn tốt nghiệp trường Đại học Kinh tế Quốc dân
18. Nguyễn Thị Vân (2007), *Một số giải pháp nhằm nâng cao lợi nhuận trong hoạt động kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông*, Luận văn tốt nghiệp trường Đại học Thương Mại.
19. Nguyễn Thị Bích Thu (2007), *Phát triển mô hình liên kết bền vững giữa các cơ sở đào tạo và các doanh nghiệp dệt may trong xu hướng hội nhập WTO*, bài tập chuyên đề trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng.
20. Phòng Kinh doanh, CTCP Dệt Mùa Đông, *Tổng hợp báo cáo năm 2007, 2006, 2005, 2004*.
21. Phòng tài vụ, CTCP Dệt Mùa Đông, *Báo cáo tài chính 2007, 2006, 2005*.
22. Phòng Kinh doanh, CTCP Dệt Mùa Đông, *Kế hoạch sản xuất 2008, 2007, 2006*.

### **Tiếng Anh**

23. Phillip Kotler (1999) “*Kotler on Marketing, How to create, win and dominate markets*”, The Free Press, London.
24. Lester a. Neidell (1993), *Strategic Marketing Management*, Ponnwell Publishing Company.
25. Richard D. (1985), *Marketing Management*, Irwin Inc.

26. Richard D. (1985), *Marketing Management case book*, Irwin Inc.

**Các địa chỉ website tham khảo**

27. <http://www.muadongknitwear.com.vn>:  
28. <http://www.saga.vn/Marketing>  
29. <http://www.marketingpower.com>  
30. <http://www.knowthis.com>  
31. <http://www.marketingcentral.com>  
32. <http://www.caohockinhte.info>  
33. <http://www.mot.gov.vn>  
34. <http://www.moit.gov.vn>  
35. <http://www.vinatex.com>  
36. <http://www.gso.gov.vn>

## MỤC LỤC

Trang phụ bìa	
Lời cảm ơn	
Mục lục	
Danh mục các chữ viết tắt	
Danh mục các bảng	
Danh mục các hình vẽ	
Mở đầu .....	1
Chương 1: Lý luận cơ bản về quản trị Marketing .....	1
1.1 Khái niệm, vai trò của Quản trị marketing .....	5
1.1.1 Những khái niệm cơ bản về Marketing .....	5
1.1.2 Khái niệm về quản trị Marketing: .....	6
1.1.3 Vai trò của quản trị Marketing trong doanh nghiệp. ....	9
1.2 Quy trình quản trị Marketing trong doanh nghiệp .....	10
1.2.1 Phân tích môi trường Marketing .....	10
1.2.2 Lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường .....	17
1.2.3 Thiết lập chiến lược và lập kế hoạch Marketing .....	24
1.2.4 Hoạch định các chương trình Marketing .....	30
1.2.5 Tổ chức thực hiện và kiểm tra Marketing .....	37
CHƯƠNG 2: Thực trạng công tác quản trị Marketing tại công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	40
2.1 Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông .....	40
2.1.1 Giới thiệu công ty cổ phần Dệt Mùa Đông .....	40
2.1.2 Chức năng nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	44
2.1.3 Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	48
2.2 Tổng quan thị trường ngành dệt may và phân tích SWOT Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	53
2.2.1 Tổng quan thị trường ngành dệt may. ....	53
2.2.2 Phân tích SWOT Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	54
2.3. Thực trạng công tác quản trị Marketing của Công ty CP Dệt Mùa Đông .....	60

2.3.1 Công tác phân tích môi trường marketing của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	61
2.3.2 Công tác lựa chọn thị trường mục tiêu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	67
2.3.3 Thực trạng việc xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông .....	74
2.3.4 Hoạch định các chương trình Marketing của công ty CP Dệt Mùa Đông .....	76
2.3.5 Tổ chức thực hiện và kiểm tra các hoạt động marketing của công ty CP Dệt Mùa Đông .....	81
2.4 Đánh giá chung về công tác quản trị Marketing tại công ty cổ phần Dệt Mùa đông.....	83
2.4.1 Những thành tựu đã đạt được .....	83
2.4.2 Những tồn tại của công tác quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	84
2.4.3 Nguyên nhân của tồn tại.....	88
Chương 3: các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. ....	93
3.1 Phương hướng phát triển ngành dệt may đến năm 2020 .....	93
3.1.1 Quan điểm phát triển và mục tiêu của ngành dệt may Việt Nam đến năm 2020 .....	93
3.1.2 Định hướng phát triển cho ngành dệt may đến năm 2020 .....	94
3.2 Quan điểm và định hướng phát triển của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông đến năm 2020 .....	96
3.2.1 Quan điểm phát triển.....	96
3.2.2 Mục tiêu.....	97
3.2.3 Định hướng phát triển .....	99
3.3 Các giải pháp hoàn thiện hoạt động quản trị Marketing tại Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. ....	99
3.3.1 Các kiến nghị về phía Nhà Nước. ....	99
3.3.2 Những giải pháp chung cấp công ty.....	101
3.3.3 Các giải pháp cấp bộ phận Marketing.....	106
Kết luận.....	112
Danh mục tài liệu tham khảo .....	104

## LỜI CẢM ƠN

*Trong quá trình thực hiện luận văn, tôi đã nhận được sự giúp đỡ hỗ trợ của các thầy cô giáo, bạn bè đồng nghiệp.*

*Tôi xin đặc biệt bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Tiến sĩ Lê Thị Thu Thủy – người đã chỉ bảo tận tâm, nhiệt tình giúp đỡ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận văn.*

*Tôi xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo trường Đại học Ngoại thương, Khoa Sau Đại học trường Đại học Ngoại thương đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.*

*Tôi cũng xin chân thành cảm ơn sự quan tâm giúp đỡ của các bạn bè đồng nghiệp, gia đình đã tạo điều kiện, hỗ trợ, ủng hộ về tinh thần để tôi có thể hoàn thành luận văn.*

*Do hạn chế năng lực và thời gian nghiên cứu, luận văn chắc chắn không tránh khỏi những sai sót, tác giả rất mong được sự góp ý chỉ bảo của thầy cô, các bạn bè và đồng nghiệp.*

*Hà Nội, ngày 30 tháng 5 năm 2008*

*Tác giả*

*Phan Hồng Linh*

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

### Tên viết tắt tiếng ANH

Viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AMA	American Marketing Association	Hiệp hội Marketing Mỹ
CMT	Cut Make and Trim	Gia công
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
NTR	Normal Trade Relations	Quan hệ thương mại bình thường
PNTR	Permanent Normal Trade Relations	Quy chế quan hệ thương mại bình thường vĩnh viễn.
WTO	World Trade Organisation	Tổ chức thương mại thế giới

### Tên viết tắt tiếng việt

Viết tắt	Tiếng Việt
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
HDQT	Hội đồng quản trị
KCS	Kiểm tra chất lượng sản phẩm
LĐTL	Lao động tiền lương
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
XTHH	Xúc tiến hỗn hợp

### **DANH MỤC CÁC BẢNG**

Bảng 1.1 : Các công cụ truyền thông Marketing. ....	36
Bảng 2.1: Doanh thu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	50
Bảng 2.2: Tình hình lao động của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	50
Bảng 2.3: Cơ cấu kim ngạch xuất khẩu sang các khu vực thị trường qua các năm..	52
Bảng 2.4: Cơ cấu lao động của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	62
Bảng 2.5: Giá thành sản phẩm của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. ....	78
Bảng 3.1: Tốc độ tăng trưởng của ngành dệt may Việt nam.....	94
Bảng 3.2: Các chỉ tiêu chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam. ....	94
Bảng 3.3: Mục tiêu tốc độ tăng trưởng của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	97
Bảng 3.4: Mục tiêu phát triển của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	97
Bảng 3.5: Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2008 – Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	98



## **DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ**

Hình 1.1: Sơ đồ quy trình quản trị Marketing.....	8
Hình 1.2: Các lực lượng của môi trường Marketing vi mô .....	12
Hình 1.3: Quá trình lựa chọn mục tiêu và định vị thị trường. ....	18
Hình 1.4: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter .....	20
Hình 1.5: Mô hình lựa chọn thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. ....	23
Hình 1.6: Quá trình lập chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. ....	25
Hình 1.7: Các cấp độ cấu thành sản phẩm.....	31
Hình 1.8: Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định về giá .....	34
Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	45
Hình 2.2 : Phân xưởng dệt - Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông .....	48
Hình 2.3 : Kim ngạch xuất khẩu ngành dệt may Việt Nam .....	55
Hình 2.4 :Doanh thu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông .....	61
Hình 2.5 : Nguồn cung ứng nguyên liệu của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông.....	64
Hình 2.6 : Sản lượng xuất khẩu và nội địa .....	68
Hình 2.7 : Phân loại sản phẩm theo độ tuổi.....	69
Hình 2.8: Phân đoạn sản phẩm theo tâm lý tiêu dùng.....	70
Hình 2.9: Phân đoạn theo cơ cấu sản phẩm.....	70
Hình 2.10: Sơ đồ hoạt động phân xưởng Sợi.....	77
Hình 2.11: Sơ đồ hoạt động phân xưởng Dệt .....	77
Hình 3.1: Tổ chức bộ máy mới của Công ty cổ phần Dệt Mùa Đông. ....	104