

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

BÙI NHẬT LỆ

**CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG
CỦA CÔNG TY CP ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN
– THAN ĐÔNG BẮC**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2017

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

BÙI NHẬT LỆ

**CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG
CỦA CÔNG TY CP ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN
– THAN ĐÔNG BẮC**

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 60 34 01 02

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

PGS. TS NGUYỄN TIẾN DŨNG

HÀ NỘI, NĂM 2017

LỜI CAM ĐOAN

Toàn bộ bản luận văn tốt nghiệp cao học này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, được thực hiện trên cơ sở kinh nghiệm và thực tế làm việc tại Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc. Các phân tích và kết quả như trong luận văn là thành quả nghiên cứu khoa học của bản thân.

Luận văn được hoàn thành bởi sự hướng dẫn khoa học của PGS.TS Nguyễn Tiến Dũng.

Một lần nữa, tôi xin khẳng định về tính trung thực của lời cam đoan trên.

Tác giả luận văn

Bùi Nhật Lệ

LỜI CẢM ƠN

Luận văn của tôi được hoàn thành nhờ sự hỗ trợ của rất nhiều người.

Trước hết, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất tới Thầy giáo hướng dẫn khoa học - PGS.TS Nguyễn Tiến Dũng. Trong quá trình làm luận văn Thầy đã hướng dẫn tận tình và cung cấp cho tôi nhiều thông tin bổ ích cả về lý thuyết cũng như trong thực tế. Xin trân trọng cảm ơn Thầy vì đã động viên, hướng dẫn em và định hướng cho luận văn của em.

Tôi cũng xin cảm ơn các Thầy cô giáo, các bạn bè tại trường Đại học Thương mại vì đã giúp đỡ tôi hoàn thành luận văn này.

Tôi xin cảm ơn sự giúp đỡ của toàn thể Ban giám đốc, cán bộ nhân viên Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình khảo sát lấy số liệu tại đây.

Tôi hi vọng luận văn của tôi sẽ phản ánh được thực trạng chiến lược mở rộng thị trường của Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc và những kiến nghị, đề xuất của tôi sẽ góp phần vào sự phát triển của Công ty.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

Trang

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
ANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG, BIỂU	vii
DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước	2
3. Mục tiêu nghiên cứu	4
4. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu	5
5. Kết cấu các chương của luận văn	6
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP	7
1.1. Một số khái niệm cơ bản	7
1.1.1. Khái niệm	7
1.1.2 Chiến lược mở rộng thị trường	10
1.1.3 Vai trò và chức năng của thị trường và chiến lược mở rộng thị trường đối với doanh nghiệp	12
1.2. Một số lý thuyết cơ sở của chiến lược mở rộng thị trường	17
1.2.1. Chiến lược cạnh tranh của Micheal Porter	17
1.2.2 Chiến lược mở rộng thị trường của Ph.Kotler	20
1.2.3. Lý thuyết hành vi mua của khách hàng tổ chức	22
1.3. Phân định nội dung cơ bản của chiến lược mở rộng thị trường của doanh nghiệp	26

1.3.1 Phân tích tình thế và nhận dạng thị trường	26
1.3.3. Xác định các công cụ marketing-mix của chiến lược mở rộng thị trường.	30
1.3.4. Tổ chức nguồn lực thực hiện và kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường	34
1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược mở rộng thị trường của doanh nghiệp	37
1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp.....	38
1.4.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp	40
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN THAN ĐÔNG BẮC	43
2.1. Khái quát thị trường và hoạt động kinh doanh của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc	43
2.1.1. Khái quát thị trường của CTCP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc.	43
2.1.2. Khái quát hoạt động kinh doanh của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc.....	45
2.2. Phân tích thực trạng chiến lược mở rộng thị trường của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc	51
2.2.1. Thực trạng phân tích tình thế và nhận dạng thị trường.....	51
2.2.2. Thực trạng mục tiêu và định hướng chiến lược mở rộng thị trường ...	53
2.2.3. Thực trạng xác định các công cụ marketing-mix thực hiện chiến lược mở rộng thị trường	56
2.2.4. Thực trạng tổ chức nguồn lực thực hiện và kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường.....	64
2.3. Đánh giá chung về chiến lược mở rộng thị trường của công ty.	68
2.3.1 Những thành công.	68

2.3.2. <i>Những tồn tại</i>	68
2.3.3. <i>Nguyên nhân tồn tại</i>	69
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG CỦA CTCP ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN - THAN ĐÔNG BẮC	71
3.1. Dự báo sự thay đổi của thị trường, môi trường và định hướng phát triển của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc	71
3.1.1. <i>Dự báo sự thay đổi của thị trường, môi trường và định hướng phát triển của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc</i>	71
3.1.2. <i>Mục tiêu và định hướng phát triển của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc đến năm 2020</i>	73
3.2. Giải pháp hoàn thiện chiến lược mở rộng thị trường của Cty CP đầu tư khoáng sản- than Đông Bắc	75
3.2.1. <i>Hoàn thiện phân tích tình thế và định hướng chiến lược mở rộng thị trường</i>	75
3.2.2. <i>Hoàn thiện xác định các công cụ marketing-mix chiến lược mở rộng thị trường</i>	79
3.2.3. <i>Nâng cao khả năng tổ chức nguồn lực thực hiện chiến lược mở rộng thị trường</i>	86
3.3. Một số kiến nghị vĩ mô	90
KẾT LUẬN	92
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

ANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Tên đầy đủ
KH	Khách hàng
CB	Chế biến
CBCNV	Cán bộ công nhân viên
CEO	Tổng giám đốc công ty điều hành
CNTT	Công nghệ thông tin
CP	Cổ phần
CTCP	Công ty Cổ phần
DN	Doanh nghiệp
DNSX	Doanh nghiệp sản xuất
KD	Kinh doanh
TKV	Tập đoàn Than Khoáng sản Việt Nam
TP	Thành phố
XN	Xí nghiệp

DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Số hiệu bảng, biểu	Tên bảng, biểu
Bảng 2.1	Cơ cấu các chủng loại than kinh doanh của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc theo doanh thu
Bảng 2.2	Sản lượng tiêu thụ và doanh thu của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc giai đoạn 2012-2015
Bảng 2.3	Sản lượng tiêu thụ và doanh thu của Chi nhánh Kho than Đồng Nai giai đoạn 2012-2015
Bảng 2.4	Chỉ tiêu chất lượng than
Bảng 2.5	Bảng giá bán than công ty áp dụng
Bảng 2.6	Cơ cấu nhân lực và sản lượng tiêu thụ của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc năm 2015

DANH MỤC HÌNH, SƠ ĐỒ

Số hiệu hình	Tên hình
Hình 1.1	Cấu trúc ma trận SWOT
Hình 2.1	Nhóm đối thủ cạnh tranh
Hình 2.2	Sơ đồ hệ thống phân phối của CTCP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc
Hình 2.3	Cơ cấu nguồn vốn qua các năm
Hình 3.1	Nhu cầu tiêu thụ than
Hình 3.2	Tổ chức Ban quản lý chiến lược

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu, cùng với sự hợp tác của các tổ chức kinh tế trên thế giới, kinh tế nước ta đang ngày càng phát triển. Môi trường kinh tế thuận lợi và nhiều cơ hội rộng mở là động lực cho sự phát triển của tất cả các doanh nghiệp. Tuy nhiên chính sự phát triển đó là nguyên nhân của cạnh tranh, dẫn đến sự thành công và đào thải của các doanh nghiệp hiện nay. Trong những năm gần đây, thị trường than Việt Nam có nhiều biến động. Cạnh tranh thị phần trong ngành than ngày càng gay gắt. Giá bán than hiện có sự chênh lệch giữa các doanh nghiệp ở các loại hình khác nhau. Trong môi trường cạnh tranh các doanh nghiệp không chỉ cung ứng sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng mà còn phải biết lựa chọn thị trường, giới thiệu, quảng bá,... Vì vậy doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược mở rộng thị trường hợp lý, đúng đắn.

Sự phát triển của nền kinh tế nước ta nói chung và của vùng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc nói riêng mang đến nhiều cơ hội phát triển. Nước ta đang trong thời kỳ quá độ lên chủ nghĩa xã hội và đang được đầu tư phát triển theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa. Hiện nay công nghiệp nước ta đang phát triển sôi động và mở rộng quy mô ra tất cả các tỉnh thành trong cả nước. Đối tượng phục vụ chính của ngành than chính là ngành công nghiệp, vì vậy sự phát triển của các ngành công nghiệp trong thời kỳ tới sẽ là cơ hội lớn đối với ngành than trong việc phát triển, mở rộng thị trường.

Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc là một doanh nghiệp cung ứng than trên thị trường cả nước từ Quảng Ninh đến khu vực miền Nam, là một công ty trực thuộc Tổng Công ty 319- Bộ Quốc Phòng kể từ ngày

thành lập cho đến nay, Công ty đã trải gần 20 năm xây dựng và phát triển và đã có những thành tựu đáng kể trong lĩnh vực phân phối và tiêu thụ than khu vực phía bắc. Nội lực của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc trong thời điểm hiện nay về nguồn vốn, nguồn nhân lực, thị phần và uy tín đang ngày càng được khẳng định và lớn mạnh, có khả năng đầu tư tạo ra bước nhảy lớn trong quá trình phát triển của mình.

Được may mắn công tác tại Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc, tôi được tìm hiểu và nghiên cứu nhiều về đặc điểm, vai trò của than và toàn ngành than đối với sự phát triển của nền kinh tế toàn cầu nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng, bên cạnh đó tôi cũng nhận rõ vai trò của thị trường và những áp lực cạnh tranh mà thị trường mang đến cho ngành than Việt Nam nói chung và Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc nói riêng. Nhận thức được vai trò của thị trường với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, dưới sự chỉ dẫn tận tình của thầy giáo, PGS.TS Nguyễn Tiến Dũng, tôi đã lựa chọn đề tài nghiên cứu: ***“Chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc”***

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu trong và ngoài nước

2.1.1. Nước ngoài

Trên thế giới, những cơ sở lý thuyết của thị trường, chiến lược mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của các công ty kinh doanh nói chung đã được nhiều nhà khoa học tạo lập hệ thống các giáo trình, tài liệu giảng dạy như:

1. Harry Beckwith (2012) *Selling the Invisible*, NXB Business Plus: Theo tác giả Harry Beckwith, chìa khóa để đi đến thành công trong sự chuyển đổi từ nền kinh tế sản xuất công nghiệp sang nền kinh tế dựa trên dịch vụ chính là khả năng tiềm ẩn của doanh nghiệp trong việc xây dựng quan hệ giữa các đồng nghiệp, giữa đội ngũ nhân viên doanh nghiệp với các đối tác, khách hàng. “Marketing theo ý nghĩa mới không chỉ ở cách làm, mà còn ở cách tư duy chiến lược marketing

2. Ph.Kotler (2001) Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets, NXB Trẻ (Nhiều dịch giả): tác phẩm với một cái nhìn toàn cảnh về chiến lược marketing với những tư duy mới mẻ nhất, và những vấn đề nóng bỏng như marketing quan hệ, marketing công nghệ cao, marketing toàn cầu, và marketing trên Internet.

1.2.2. Trong nước

Trong những năm gần đây, đã có nhiều công trình nghiên cứu và tài liệu xuất bản có liên quan đến chiến lược mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, có thể nêu một số công trình điển hình:

1. Trần Minh Đạo (2009), *Marketing căn bản*, NXB Đại học kinh tế quốc dân.

2. Nguyễn Bách Khoa (2011), *Marketing thương mại*, NXB Thống Kê

3. Trương Đình Chiến (2012), *Giáo trình quản trị Marketing*, NXB Đại học kinh tế quốc dân. Cung cấp cho người đọc những kiến thức cô đọng, xúc tích và đầy đủ về hoạt động marketing trong doanh nghiệp. Nội dung của quyển sách được viết dưới góc độ của nhà quản trị marketing - những người có trách nhiệm điều hành toàn bộ hoạt động marketing của một tổ chức. Xuyên suốt toàn bộ nội dung của cuốn sách là quan điểm tập trung vào định hướng hoạt động quản trị, nội dung các công việc của nhà quản trị marketing và quy trình các bước thực hiện hoạt động marketing.

4. Lưu Minh Việt (2005), *Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường dịch vụ hàng hóa quốc tế của Tổng công ty hàng không Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế*, Luận văn thạc sĩ kinh tế- Đại học Thương mại

Luận văn đã đề cập những vấn đề về thị trường, chiến lược phát triển thị trường và đưa ra những giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường dịch vụ hàng hóa quốc tế của Tổng công ty hàng không Việt Nam

5. Đoàn Thị Hồng Hạnh (2014), *Hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường nội địa của công ty cổ phần ống thép Việt Đức*, Luận văn thạc sĩ kinh tế- Đại học Thương mại

Luận văn đã đề cập những vấn đề lý luận, phân tích thực trạng chiến lược phát triển thị trường nội địa của công ty cổ phần ống thép Việt Đức, từ đó đưa ra một số giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của công ty

Những công trình nghiên cứu ở nước ngoài và trong nước được nêu ở trên đã đưa ra được luận điểm, quan điểm và các hàm ý riêng của các tác giả nội dung chiến lược phát triển thị trường tiêu thụ. Chúng đã đóng góp một số cơ sở lý luận và giải pháp về chiến lược phát triển thị trường tiêu thụ nói chung và một số ngành/lĩnh vực kinh doanh nói riêng dựa trên thực tế hoạt động kinh doanh của các công ty hoặc tổ chức trong nền kinh tế nước ta. Tuy nhiên, đến nay chưa có đề tài nào nghiên cứu về chiến lược mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của các công ty kinh doanh nhóm/ngành hàng than.

Như vậy, có thể nói đề tài luận văn của tác giả có tính độc lập và không bị trùng lặp với những đề tài nghiên cứu liên quan đến chiến lược mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm đã được công bố.

3. Mục tiêu nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận về chiến lược mở rộng thị trường của doanh nghiệp
- Phân tích các điều kiện bên trong, bên ngoài và thực trạng chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc. Từ đó, rút ra những tồn tại và nguyên nhân tồn tại làm cơ sở cho việc đề xuất giải pháp có cơ sở khoa học

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện chiến lược chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, tăng thị phần và lợi nhuận nhằm tạo lập sự phát triển bền vững trong tương lai.

4. Đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu:

Đề tài tập trung nghiên cứu thị trường và hoạt động mở rộng thị trường kinh doanh của Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản- than Đông Bắc.

b. Phạm vi nghiên cứu:

- Phạm vi không gian: Không gian nghiên cứu của đề tài là chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc

- Phạm vi thời gian: Số liệu khảo sát của đề tài sẽ được thu thập phân tích từ năm 2012-2016 và các dữ liệu dự báo đến năm 2020.

c. Phương pháp nghiên cứu:

- Phương pháp luận:

Trong quá trình nghiên cứu, luận văn kết hợp chặt chẽ tư duy biện chứng với quan điểm lịch sử, xuất phát từ những yêu cầu cụ thể của thực tiễn để xem xét một cách toàn diện hoạt động của Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản- than Đông Bắc; thực trạng chiến lược mở rộng thị trường kinh doanh than của Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản- than Đông Bắc trên khu vực Nam Trung Bộ và các tỉnh Bắc Bộ. Trong phần trình bày kết quả của luận văn và đề xuất các giải pháp tùy theo nội dung cụ thể sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh thống kê để làm rõ vấn đề.

- Phương pháp cụ thể:

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

Đối với dữ liệu sơ cấp: Nguồn dữ liệu sơ cấp bao gồm các cuộc phỏng vấn trực tiếp, gửi phiếu câu hỏi đến những đối tượng điều tra.

Đối tượng điều tra qua phiếu câu hỏi là các nhà quản trị của Công ty về thực trạng chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc. Kết quả thu được là 30 phiếu câu hỏi. Mẫu phiếu câu hỏi được trình bày tại Phụ lục 01 của luận văn này.

Câu hỏi phỏng vấn liên quan tới hoạt động kinh doanh và chiến lược mở rộng thị trường của công ty được nêu chi tiết tại Phụ lục 02 của luận văn này. Đối tượng phỏng vấn là các lãnh đạo của công ty. Mục đích của câu hỏi phỏng vấn với các đối tượng nêu trên là để khảo sát tầm nhìn, ý tưởng chiến lược của cấp quản lý lãnh đạo về chiến lược mở rộng thị trường của công ty.

Đối với dữ liệu thứ cấp: Gồm nguồn thông tin thứ cấp nội bộ (Báo cáo tài chính của công ty qua các năm để lấy số liệu thực tế từ kết quả hoạt động kinh doanh của công ty, hồ sơ quản lý của công ty,...); nguồn thông tin thứ cấp bên ngoài (sách, báo, tạp chí, tìm kiếm trên mạng Internet, các chính sách quy định liên quan tới ngành than,...)

Phương pháp phân tích dữ liệu: Sau khi thu thập được các thông tin, số liệu, tác giả sử dụng nhiều phương pháp để phân tích dữ liệu các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận và các chỉ tiêu liên quan đến mở rộng thị trường của Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản- than Đông Bắc từ năm 2012-2016. Qua đó, tiến hành so sánh số liệu các chỉ tiêu giữa các năm; và đưa ra nhận xét, đánh giá và từ đó đưa ra những định hướng và giải pháp hữu hiệu. nhằm khắc phục, hoàn thiện chiến lược mở rộng thị trường của Công ty cổ phần đầu tư khoáng sản than Đông Bắc.

5. Kết cấu các chương của luận văn

Ngoài phần tóm lược, lời cảm ơn, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn gồm 3 chương chính như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược mở rộng thị trường của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng thị trường Công ty CP Đầu tư khoáng sản-Than Đông Bắc

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện chiến lược mở rộng thị trường Công ty CP Đầu tư khoáng sản-Than Đông Bắc

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Khái niệm

“**Chiến lược**” là thuật ngữ bắt nguồn từ tiếng Hi Lạp “Strategos” dựng trong quân sự, nhà lý luận quân sự thời cận đại Clawzevit cũng cho rằng: chiến lược quân sự là nghệ thuật chỉ huy ở vị trí ưu thế. Một xuất bản của từ điển Larous coi: chiến lược là nghệ thuật chỉ huy các phương tiện để giành chiến thắng.

Học giả Đào Duy Anh, trong từ điển tiếng Việt đã viết: chiến lược là các kế hoạch đặt ra để giành thắng lợi trên một hay nhiều mặt trận. Như vậy, trong lĩnh vực quân sự, thuật ngữ chiến lược nói chung đã được coi như một nghệ thuật chỉ huy nhằm giành thắng lợi của một cuộc chiến tranh.

Năm 1962, Chandler định nghĩa chiến lược như là “việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này” (Chandler, A.(1962). Strategy and Structure. Cambridge, Masachusetts. MIT Press)

Đến những năm 1980, Quinn đã đưa ra định nghĩa có tính khái quát hơn “chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ” (Quinn, J., B.1980. Strategy for Change: Logical Incrementalism. Homewood, Illinois, Irwin).

Sau đó Johnson và Scholes định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường rất nhiều những thay đổi nhanh chóng: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức

thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan” (Johnson, G., Scholes, K(1999). Exploring Corporate Strategy).

Kenneth Andrews là người đầu tiên đưa ra các ý tưởng trong cuốn sách kinh điển “The concept of Corporate Strategy”. Theo ông, chiến lược khẳng định những gì mà một tổ chức phải làm dựa trên những điểm mạnh và yếu của mình trong bối cảnh có những cơ hội và cả những mối đe dọa.

Bruce Henderson, chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG), đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh là việc định vị một doanh nghiệp vào vị thế tốt hơn đối thủ để tạo ra giá trị cho khách hàng. Henderson viết rằng “Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức”.

Dù tiếp cận theo cách nào thì bản chất của chiến lược là "tập hợp những quyết định quản trị và hành động hướng tới việc hoàn thành mục tiêu dài hạn thông qua việc đảm bảo thích nghi với môi trường thường xuyên thay đổi của tổ chức".

Thị trường

Theo góc độ tiếp cận kinh tế học cổ điển, thị trường là nơi diễn ra các quá trình trao đổi mua bán, là tổng số và cơ cấu cung - cầu, điều kiện diễn ra tương tác cung - cầu thông qua mua bán hàng hóa bằng tiền tệ.

L.Rendos định nghĩa thị trường là tổng hợp các quan hệ trao đổi giữa những người bán và người mua được thực hiện trong những điều kiện của sản xuất hàng hóa.

G.Audigier có định nghĩa tổng quát thị trường là nơi gặp gỡ giữa cung và cầu các sản phẩm nhằm làm thỏa mãn một nhu cầu nhất định.

Theo Philip Kotler thì khái niệm thị trường được tiếp cận dưới hai góc độ:

+ Dưới góc độ vĩ mô thì thị trường được hiểu là thị trường xã hội tổng thể: “Thị trường là một tập phức tạp và liên tục các nhân tố của môi trường kinh doanh và các quan hệ trao đổi hàng hóa giữa các chủ thể cung cầu và phương thức tương tác giữa chúng, tạo điều kiện cho sự tồn tại và phát triển của sản xuất”.

+ Dưới góc độ vi mô, thị trường được hiểu là thị trường cho một DN: “Thị trường là tập hợp khách hàng và những người cung ứng hiện thực và tiềm năng có nhu cầu thị trường về những mặt hàng mà DN có dự án kinh doanh trong mối quan hệ với các yếu tố của môi trường kinh doanh và tập người bán”.

Ngoài ra có thể còn có hàng loạt khái niệm về thị trường theo góc độ tiếp cận về thời gian và không gian, địa lý, thông tin ... khác nhau và các định nghĩa trên đây đều phản ánh được mặt bản chất kinh tế dưới những góc độ tiếp cận khác nhau. Với góc độ kinh doanh của công ty thương mại, thị trường được hiểu là “tập các khách hàng và người cung ứng hiện thực và tiềm năng, có nhu cầu thị trường về những mặt hàng của hàng hóa mà công ty có dự án kinh doanh trong mối quan hệ với các nhân tố môi trường kinh doanh và tập người bán – đối thủ cạnh tranh của nó.”

Từ các cách tiếp cận khác nhau, chúng ta có thể đưa ra một khái niệm thị trường như sau: “*Thị trường là tập hợp những khách hàng có chung nhu cầu, mong muốn về một loại hàng hóa, dịch vụ nhất định, có khả năng thanh toán và sẵn sàng tham gia trao đổi*”.

Theo khái niệm trên thì sự hình thành thị trường đòi hỏi các điều kiện sau:

- Đối tượng trao đổi: sản phẩm hàng hóa hay dịch vụ
- Đối tượng tham gia trao đổi: bên bán và bên mua
- Điều kiện thực hiện trao đổi: khả năng thanh toán

Do đó, thị trường là điều quan tâm nhất của DN. Đó là nơi trao đổi, có

nhu cầu và có khả năng cung ứng các sản phẩm dịch vụ của DN. Thị trường cũng là nơi mà người tiêu dùng quan tâm vì họ sẽ tìm thấy những sản phẩm dịch vụ mà mình đang có nhu cầu, mong muốn được sử dụng và người tiêu dùng có thể so sánh các sản phẩm đó để phù hợp với khả năng thanh toán của mình.

1.1.2 Chiến lược mở rộng thị trường

1.1.2.1 Khái niệm

Chiến lược mở rộng thị trường là một chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp nhằm mục tiêu mở rộng quy mô thị trường trong một khoảng thời gian nhất định dựa trên những thế mạnh nguồn lực sẵn có.

Trong nền kinh tế thị trường, bất kỳ một DN nào muốn tồn tại và phát triển đều phải hoạch định và triển khai chiến lược phát triển thị trường, nghĩa là thúc đẩy cho quá trình lưu thông hàng hóa, sử dụng dịch vụ một cách nhanh chóng.

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

Chiến lược thị trường của một doanh nghiệp được hiểu là “*một cấu trúc logic hình thức hoặc phi hình thức từ việc phân tích, nhận dạng, đề xuất giá trị và mục tiêu trên thị trường, được lựa chọn tương ứng với sức mạnh của mỗi phân đoạn SBU, đến các phương thức, công cụ chiến lược lựa chọn và cung ứng giá trị cho mỗi thị trường mục tiêu nhằm đạt tới vị thế cạnh tranh và định vị giá trị trong dài hạn và đáp ứng mục tiêu chiến lược thị trường trong mối quan hệ với các đối thủ cạnh tranh của DN*”. (Nguyễn Bách Khoa, Giáo trình Marketing thương mại).

1.1.2.2 Chiến lược mở rộng thị trường

Thứ nhất, chiến lược mở rộng thị trường theo chiều rộng là việc làm tăng quy mô thị trường, tăng số lượng khách hàng của doanh nghiệp bằng cách tìm kiếm các khách hàng mới có cùng nhu cầu, thị hiếu và có khả năng mua sản phẩm mà doanh nghiệp đang cung ứng. Muốn vậy doanh nghiệp phải thực hiện mở rộng mức độ bao phủ sóng sang các vùng thị trường mới. Tức là doanh nghiệp sẽ thực hiện mở rộng không gian thị trường, mang sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp đến các vùng dân cư mới, cung ứng sản phẩm này cho những nhóm người có nhu cầu và thị hiếu tương tự với khách hàng ở vùng thị trường cũ. Mục tiêu của doanh nghiệp là phục vụ một nhóm khách hàng cố định trên các vùng địa lý khác nhau.

Mở rộng thị trường theo chiều rộng có ưu điểm giúp doanh nghiệp tăng lượng khách hàng mà không tốn kém chi phí nghiên cứu và cải tiến sản phẩm, công nghệ. Tuy nhiên nó lại có nhược điểm là tiêu tốn chi phí trong nghiên cứu thị trường, chi phí phân phối sản phẩm, sản phẩm của doanh nghiệp dễ bị thất sủng vì không được cải tiến theo thị hiếu của người tiêu dùng và trở nên lỗi thời. Hơn nữa, sự khác biệt về văn hóa, điều kiện tự nhiên và xã hội cũng gây nhiều khó khăn trong quá trình xâm nhập và phân phối sản phẩm của doanh nghiệp.

Thứ hai, chiến lược mở rộng thị trường theo chiều sâu là làm tăng quy mô của thị trường, tăng số lượng khách hàng của doanh nghiệp bằng cách tìm kiếm những khách hàng mới trong chính vùng thị trường hiện tại của mình mà không phải mở rộng không gian địa lý. Muốn vậy doanh nghiệp phải thực hiện tăng cường mật độ bao phủ sản phẩm của công ty trên vùng thị trường hiện tại nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu thị hiếu của khách hàng. Phương thức thực hiện chủ yếu là liên tục cải tiến và đa dạng hóa sản phẩm nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu không chỉ của nhóm khách hàng hiện tại mà còn lần lượt mở

rộng đến các nhóm khách hàng khác. Tiêu chí hoạt động của doanh nghiệp là phục vụ ngày càng nhiều nhóm khách hàng khác nhau trong vùng thị trường hiện tại của mình tiến tới chiếm lĩnh hoàn toàn thị trường đó.

Ưu điểm của chiến lược mở rộng thị trường theo chiều sâu là doanh nghiệp có khả năng thích ứng với sự thay đổi của thị trường, không tốn kém chi phí phân phối sản phẩm. Nhược điểm của phương thức này là tốn kém chi phí nghiên cứu cải tiến sản phẩm, cải tiến công nghệ, đôi khi việc nghiên cứu và cho ra sản phẩm mới không thành công sẽ gây ra cho doanh nghiệp tổn thất lớn.

1.1.3 Vai trò và chức năng của thị trường và chiến lược mở rộng thị trường đối với doanh nghiệp

1.1.3.1 Vai trò và chức năng của thị trường đối với doanh nghiệp

Thứ nhất, thị trường là yếu tố quyết định sự sống còn đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp:

Trong nền kinh tế hàng hoá, mục đích của các nhà sản xuất hàng hoá là sản xuất ra hàng hoá ra để bán, để thoả mãn nhu cầu của người khác. Vì thế các doanh nghiệp không thể tồn tại một cách đơn lẻ mà mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều phải gắn với thị trường. Quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp diễn ra không ngừng theo chu kỳ mua nguyên vật liệu, vật tư, thiết bị... trên thị trường đầu vào, tiến hành sản xuất ra sản phẩm, sau đó bán chúng trên thị trường đầu ra.

Doanh nghiệp chịu sự chi phối của thị trường hay nói cách khác thị trường đã tác động và có ảnh hưởng quyết định tới mọi khâu của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Thị trường càng mở rộng và phát triển thì lượng hàng hoá tiêu thụ được càng nhiều và khả năng phát triển sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp càng cao và ngược lại. Bởi thế còn thị trường thì còn sản xuất kinh doanh, mất thị trường thì sản xuất kinh doanh bị đình trệ và các

doanh nghiệp sẽ có nguy cơ bị phá sản. Trong nền kinh tế thị trường hiện đại, có thể khẳng định rằng thị trường có vai trò quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Thứ hai, thị trường điều tiết sản xuất và lưu thông hàng hoá :

Thị trường đóng vai trò hướng dẫn sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Các nhà sản xuất kinh doanh căn cứ vào cung cầu, giá cả thị trường để quyết định sản xuất kinh doanh cái gì? Như thế nào ? và cho ai? Sản xuất kinh doanh đều phải xuất phát từ nhu cầu của khách hàng và tìm mọi cách thoả mãn nhu cầu đó chứ không phải xuất phát từ ý kiến chủ quan của mình. Bởi vì ngày nay nền sản xuất đã phát triển đạt tới trình độ cao, hàng hoá và dịch vụ được cung ứng ngày càng nhiều và tiêu thụ trở nên khó khăn hơn trước. Do đó, khách hàng với nhu cầu có khả năng thanh toán của họ, bộ phận chủ yếu trong thị trường của doanh nghiệp, sẽ dẫn dắt toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thị trường tồn tại một cách khách quan nên từng doanh nghiệp chỉ có thể tìm phương hướng hoạt động thích ứng với thị trường. Mỗi doanh nghiệp phải trên cơ sở nhận biết nhu cầu của thị trường kết hợp với khả năng của mình để đề ra chiến lược, kế hoạch và phương án kinh doanh hợp lý nhằm thoả mãn tốt nhất nhu cầu của thị trường và xã hội.

Thứ ba, thị trường phản ánh thế và lực của doanh nghiệp :

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trên thương trường đều có một vị thế cạnh tranh nhất định. Thị phần (phần thị trường mà doanh nghiệp chiếm lĩnh được phản ánh thế và lực của doanh nghiệp trên thương trường.

Thị trường mà doanh nghiệp chinh phục được càng lớn chứng tỏ khả năng thu hút khách hàng càng mạnh, số lượng sản phẩm tiêu thụ được càng nhiều và do đó mà vị thế của doanh nghiệp càng cao.

Thị trường rộng giúp cho việc tiêu thụ thuận lợi hơn dẫn tới doanh thu và lợi nhuận nhanh hơn, tạo điều kiện cho doanh nghiệp tái đầu tư hiện đại hoá sản

xuất, đa dạng hoá sản phẩm, tăng thêm khả năng chiếm lĩnh và mở rộng thị trường. Khi đó thế và lực của doanh nghiệp cũng được củng cố và phát triển.

1.1.3.2 Vai trò của chiến lược mở rộng thị trường đối với doanh nghiệp.

Chiến lược mở rộng thị trường có vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp.

Thứ nhất, góp phần khai thác nội lực doanh nghiệp. Dưới góc độ kinh tế, nội lực được xem là sức mạnh nội tại, là động lực, là toàn bộ nguồn lực bên trong của sự phát triển kinh tế. Trong phạm vi kinh doanh của một doanh nghiệp, nội lực bao gồm :

- Các yếu tố thuộc về quá trình sản xuất như đối tượng lao động, tư liệu lao động, sức lao động.
- Các yếu tố thuộc về tổ chức quản lý xã hội, tổ chức quản lý kinh tế.

Nội lực được chia thành hai dạng : loại đang được sử dụng và loại tiềm năng hay sử dụng khi có điều kiện. Gắn với nội lực là việc khai thác, phát huy nội lực - đó là quá trình vận dụng, sử dụng, làm chuyển hoá nó ; là việc duy trì và làm cho nó ngày càng mở rộng, đáp ứng yêu cầu phát triển. Biểu hiện của nó là sức sống, khả năng thích nghi và tính cạnh tranh cao của nền kinh tế nói chung.

Việc khai thác, phát huy sử dụng, quản lý, phối hợp nội lực biểu hiện tập trung nhất ở khả năng cạnh tranh. Trong điều kiện toàn cầu hoá như hiện nay khả năng cạnh tranh cao thấp cho biết sức mạnh của doanh nghiệp, nó sẽ bảo đảm cho sự phát triển bền vững. Khai thác nội lực chỉ là động lực của phát triển, khi kinh doanh không còn hiệu quả nghĩa là việc khơi dậy và phát huy nội lực không tốt.

Trong nội lực, sức lao động con người là quan trọng, con người có năng lực là yếu tố động nhất, quan trọng nhất trong nội lực. Vì thế phát huy và sử dụng có hiệu quả năng lực của con người là phần quan trọng trong khai thác và phát huy nội lực.

Quá trình khai thác và phát huy nội lực là quá trình chuyển hoá các yếu tố sức lao động, tư liệu lao động thành sản phẩm hàng hoá thành thu nhập của doanh nghiệp. Phát triển thị trường vừa là cầu nối, vừa là động lực để khai thác, phát huy nội lực tạo thực lực kinh doanh cho doanh nghiệp. Thị trường tác động theo hướng tích cực sẽ làm cho nội lực tăng trưởng mạnh mẽ, trái lại cũng sẽ hạn chế vai trò của nó.

Trong xu thế phát triển mạnh mẽ như hiện nay, cạnh tranh mãnh liệt hơn trước rất nhiều, các doanh nghiệp phải tập trung những nỗ lực của mình vào sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu cụ thể của thị trường. Trước đây nhiều công ty đã sản xuất những sản phẩm mà họ tin rằng thị trường tiêu cực, mà ít hoặc không quan tâm đến cái gì thực sự là nhu cầu. Kết quả là sự xâm nhập thị trường giảm xuống tối thiểu. Chiến lược mở rộng thị trường đòi hỏi phải có sự hiểu biết sâu sắc về thị trường. Do đó, nó tạo điều kiện cho doanh nghiệp nắm bắt một cách chính xác về nhu cầu thị trường để từ đó tổ chức các hoạt động sản xuất kinh doanh thích hợp. Chẳng hạn trong một chiến lược mở rộng thị trường, doanh nghiệp phải nắm bắt được nhu cầu, tình hình và khả năng tiêu thụ của thị trường mới. Qua đó, doanh nghiệp sẽ chủ động di chuyển tư liệu sản xuất, vốn và lao động từ ngành này sang ngành khác, từ sản phẩm này qua sản phẩm khác để có lợi nhuận cao.

Sự tác động của hoạt động phát triển thị trường được thể hiện thông qua quá trình thu hút, huy động các nguồn lực cho sản xuất đồng thời tìm thị trường, tổ chức lưu thông nhằm tiêu thụ có hiệu quả sản phẩm được tạo ra trong quá trình sản xuất. Nhờ đó doanh nghiệp có nhiều cơ hội kinh doanh mới trên các thị trường mới và nắm bắt được số lượng khách hàng mới nhất định. Khả năng cạnh tranh cho sản phẩm của doanh nghiệp cũng vì thế được nâng cao, uy tín doanh nghiệp và nhãn hiệu sản phẩm được biết đến rộng rãi.

Có rất nhiều loại sản phẩm tiêu thụ thành công trên đoạn thị trường này nhưng chưa chắc đã thành công trên các đoạn thị trường khác hay ngược lại.

Do đó mở rộng thị trường giúp các doanh nghiệp tìm được các đoạn thị trường tiêu thụ thích hợp cho từng chủng loại sản phẩm đối với các nhóm khách hàng khác nhau. Điều đó bắt buộc các doanh nghiệp phải đa dạng hoá các sản phẩm, thay đổi và sáng tạo các sản phẩm mới, tạo ưu thế và tăng khả năng thích nghi cho sản phẩm trên thị trường. Có thể nói mở rộng thị trường là công cụ cần thiết trong việc tìm kiếm thị phần, khai thác cho cả sản phẩm đang có lẫn sản phẩm mới.

Nếu sản phẩm mới có thể đáp ứng được thị trường và sự đáp ứng này phù hợp với sự nghiên cứu bước đầu về thị trường và với việc thẩm tra các khả năng có thể gặp phải thì các nhà sản xuất phải xem xét nguồn tài chính và nhân lực để xác định những chi phí kéo theo để bước vào thị trường mới.

Mở rộng thị trường còn có vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực, kỹ năng và chất lượng của lực lượng lao động mà đặc biệt là đội ngũ nhân viên bán hàng. Các nhân viên tiếp thị và bán hàng được coi như là đội ngũ thống nhất, năng động và tháo vát. Những ý kiến, sức mạnh và đôi khi khả năng chịu đựng hay phản ứng của họ sẽ là một yếu tố chủ đạo cho sự phát triển thành công và hữu ích của dự án tiêu thụ hay mở rộng thị trường.

Thứ hai, bảo đảm sự thành công cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Hoạt động mở rộng thị trường giúp cho các doanh nghiệp quan tâm đến các vấn đề:

- Sự tồn tại của một thị trường đứng vững được.
- Quy mô các thời cơ trên thị trường có thể đạt được một cách thực sự

Việc biết được hai nhân tố này sẽ tạo điều kiện xây dựng các dự án sản xuất và tiếp thị có hiệu quả. Mở rộng thị trường sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp có vị trí ngày càng ổn định. Nâng cao uy tín sản phẩm của doanh nghiệp và trên cơ sở đó thị trường hiện có mang tính ổn định. Mặt khác, trên thị trường lúc nào cũng có sự cạnh tranh quyết liệt của nhiều doanh nghiệp

khác nhau cùng sản xuất và tiêu thụ một hay một số loại mặt hàng. Lẽ đương nhiên doanh nghiệp nào cũng phải tìm cách dành những điều kiện thuận lợi nhất để sản xuất và tiêu thụ. Mở rộng thị trường sẽ tạo ra động lực thúc đẩy chiến thắng trong cạnh tranh, nâng cao số lượng sản phẩm bán ra.

1.2. Một số lý thuyết cơ sở của chiến lược mở rộng thị trường

1.2.1. Chiến lược cạnh tranh của Micheal Porter

Bậc thầy về chiến lược kinh doanh Micheal Porter cho rằng bất cứ ngành nghề kinh doanh nào cũng có năm nhân tố tác động: sự cạnh tranh giữa các công ty đang tồn tại, mối đe dọa về việc một đối thủ mới tham gia vào thị trường, nguy cơ có các sản phẩm khác thay thế và cuối cùng là vai trò của các công ty bán lẻ và nhà cung cấp đầy quyền lực. Sự cạnh tranh giữa các công ty đang tồn tại buộc họ phải lao vào cuộc chiến tranh về giá cả, chi phí quảng cáo, khuyến mãi cũng tăng lên. Do sự đe dọa về sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới, các công ty phải liên tục đầu tư vào việc tạo ra các rào cản thị trường thật cao để ngăn chặn các “tay chơi mới” tham gia vào thị trường. Chẳng hạn sản phẩm Iphone của Apple hay điện thoại di động của Samsung liên tục cải tiến mẫu mã và liên tục mở rộng các chức năng sản phẩm với tốc độ nhanh đến mức bất cứ đối thủ tiềm năng nào cũng phải dè chừng. Các sản phẩm thay thế cũng từng chôn sống không biết bao nhiêu ngành nghề kinh doanh. Máy đánh chữ bị máy tính thay thế là một ví dụ điển hình.

Liên quan đến nhân tố thứ năm, có thể thấy ngay quan điểm của M.Porter rất chính xác. Những hệ thống phân phối và bán lẻ hùng mạnh như Wal-mart dĩ nhiên sẽ có tác động rất lớn đến việc ấn định giá cả sản phẩm, những nhà sản xuất không thể tùy tiện tăng giá. Những nhà cung cấp nguyên vật liệu cũng có quyền lực tương tự.

Để giải quyết 5 vấn đề nêu trên Porter nêu ra 3 chiến lược kinh doanh chính: dẫn đầu về giá cả(giá mềm nhất so với các đối thủ cạnh tranh khác),

khác biệt hóa sản phẩm (sản phẩm có chất lượng cao hơn hẳn so với các dòng sản phẩm khác), và tập trung vào một phân khúc thị trường hẹp. Về chiến lược giảm chi phí đến mức thấp nhất để tạo lợi thế cạnh tranh, trường hợp công ty hàng không Southwest của Mỹ có thể xem là một minh chứng hùng hồn nhất cho quan điểm của Porter. Đây là công ty hàng không duy nhất tiếp tục thành công sau thảm họa 11 tháng 9 nhờ luôn bán vé máy bay với giá rẻ nhất. Đi máy bay của Southwest cũng giống như đi đò về miền Tây: mọi dịch vụ ăn uống đều không có, chỉ có chỗ ngồi mà thôi, phân khúc thị trường mà Southwest hướng đến là những khách hàng “ hết sức nhạy cảm về giá cả”.

Ý kiến của Porter về việc tập trung vào các phân khúc thị trường hẹp cũng tìm được nhiều ví dụ chứng minh. Công ty Raymon Corporation chuyên sản xuất loại xe chở hàng có kích thước gọn nhẹ dùng trong các kho hàng chật chội. Tuy phân khúc thị trường hẹp nhưng lại ít bị các “ đại gia” để ý đến nên tránh được cạnh tranh, dễ làm ăn có lãi. Porter luôn nhấn mạnh việc chiếm được một thị phần lớn không có nghĩa là thu được nhiều lợi nhuận. Nhiều khi thị phần nhỏ lại đem lại nhiều lợi nhuận hơn. Công ty Michelin chỉ tập trung sản xuất vỏ ruột xe. Công ty Portman chuyên dùng xe hơi hạng sang Roll-Royce để đón khách tại phi trường. Công ty Castrol Motor Oil chuyên nhắm vào những chủ xe thích tự mình thay dầu nhớt.

Tuy nhiên, quan điểm của Porter không phải lúc nào cũng được mọi người chấp nhận. Chẳng hạn về chiến lược giá cả, giáo sư Scott Hoenig của đại học Fordham (New York) trong một khóa giảng về định vị và quản lý marketing tại học viện Ngân hàng (TP HCM) cho rằng thật ra giá cả không phải là yếu tố quan trọng nhất trong quyết định mua sắm của người tiêu dùng. Tập quán mua sắm, uy tín của thương hiệu, ảnh hưởng của quảng cáo và nhiều yếu tố khác hơn là giá cả, góp phần thúc đẩy người mua quyết định mua sắm một sản phẩm hay dịch vụ đặc thù nào đó. Hai công ty lớn như IBM và

Microsoft có cơ cấu chi phí thuộc loại công kênh nhất thế giới do trả lương cho các tổng giám đốc công ty điều hành (CEO) quá cao và đầu tư vào công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm, nhưng do doanh thu cao nên vẫn có lời. Trong hai mũi nhọn chính tạo ra lợi nhuận cho công ty, giáo sư Hoenig nhấn mạnh việc nâng cao doanh thu hơn là việc giảm chi phí sản phẩm.

Gary Hamel, “nhà thông thái hiện nay về chiến lược của thế giới”, tác giả cuốn “ Cạnh tranh đón đầu tương lai” là một trong những tác giả không hoàn toàn đồng ý với Porter. Ông cho rằng bản chất của sự cạnh tranh và thậm chí bản chất của khách hàng đã thay đổi. Hamel luôn nhấn mạnh rằng cạnh tranh trong thế giới kinh doanh hiện nay không phải là cuộc chiến giữa các đối thủ đang tồn tại trong một ngành có ranh giới cấu trúc rõ ràng nhằm phân chia thặng dư kinh tế theo mô hình Porter. Cuộc chiến hiện nay là cuộc chiến tranh giành những cơ hội trong tương lai. Khả năng nắm bắt các cơ hội trong tương lai chính là điều quyết định then chốt vì “chúng ta không thể đón đầu tương lai bằng những công cụ của quá khứ”. IBM đã mất thị trường máy tính xách tay về Toshiba. Coca-cola để vượt mất thị trường giải khát cho giới thể thao về tay Gatorade. BBC không ngờ CNN có thể qua mặt mình và trở thành hệ thống thông tin đại chúng toàn cầu thế giới.

Về phương diện môi trường kinh doanh, nhận xét của Hamel hoàn toàn chính xác. John Naisbitt trong tác phẩm *Nghịch lý toàn cầu* (Global Paradox,1995) cho rằng khuynh hướng chính của kinh doanh toàn cầu trong thế kỷ 21 là liên minh chiến lược. Yếu tố cạnh tranh hoặc là mờ nhạt hoặc đã thay đổi ý nghĩa. Công ty viễn thông British Telecom(Anh) trả cho MCI (Mỹ) hơn 4 tỷ đô là để đổi lấy 20% cổ phần trong công ty này. U.S West hùn 2 tỉ rưỡi đô la với Time Warner trong ngành dịch vụ viễn thông. Một “ đại gia” dược phẩm của Anh là Wellcome và Warner Lambert của Mỹ liên kết với nhau chiếm lĩnh thị trường bán các loại thuốc không cần toa bác sĩ. Các

liên minh chiến lược này cùng nhau căng thật rộng tấm lưới để hứng tất cả mọi cơ hội đến từ tương lai.

Porter gần đây cũng thay đổi quan điểm của mình và có định hướng tiếp cận lối suy nghĩ của Hamel. Ông nhấn mạnh mô hình cạnh tranh mới cần phải được xây dựng dựa trên yếu tố liên tục đổi mới và nâng cao chất lượng toàn diện. Muốn thực hiện được điều đó, các công ty cần phải được tái cấu trúc giống như các trường đại học hơn là các tổ chức kinh doanh truyền thống, nghĩa là đầu tư nhiều hơn vào công tác nghiên cứu và hoạch định chiến lược. Đồng thời các công ty, thậm chí các quốc gia, cần phải tạo ra bầu không khí thuận lợi cho sự đổi mới, nghĩa là luôn luôn nhận thức ra sự lạc hậu của bản thân nhanh hơn các đối thủ cạnh tranh của mình và có phản ứng kịp thời trước khi quá muộn.

1.2.2 Chiến lược mở rộng thị trường của Ph.Kotler

Theo Philip Kotler, doanh nghiệp có những lựa chọn về chiến lược cạnh tranh như sau:

Market-Leader strategy: Đây là chiến lược của nhà dẫn đầu trong ngành kinh doanh qua việc chiếm giữ phần lớn thị phần, dẫn đầu thị trường trong việc thay đổi giá sản phẩm, giới thiệu sản phẩm mới, tầm kiểm soát hệ thống phân phối.

Maker-Challenger Strategy: Đây là chiến lược của doanh nghiệp thách thức vị trí dẫn đầu. Nhá thách thức, đúng như tên gọi của chúng, có mục tiêu quan trọng nhất là đánh đổ hay ít nhất tiến sát đến vị trí của doanh nghiệp dẫn đầu.

Market- Follower Startegy: Đây là chiến lược của các doanh nghiệp theo đuôi - “theo đóm ăn tàn”. Các doanh nghiệp này hoàn toàn không phải phát minh hay sáng tạo gì lớn cả. Điều mà các doanh nghiệp này thực hiện là

tạo ra những chính sách kinh doanh, sản phẩm, giá cả, phân phối giống như doanh nghiệp dẫn đầu.

Market-Nicher Strategy: Đây là chiến lược của các doanh nghiệp không muốn cạnh tranh trong thị trường lớn, nhưng muốn trở thành nhà lãnh đạo trong thị trường nhỏ - một phân khúc của thị trường mà chúng “tạo” ra.

Rõ ràng sự cạnh tranh của nhà dẫn đầu và người thách thức là một chiến trường đỏ. Đây là căn bệnh mãn tính trong một số ngành công nghiệp. Luôn luôn có 2 hay 3 công ty đấu đá nhau trong vị trí dẫn đầu và thách thức, ví dụ Coca- Pepsi, Unilever và P&G, Nokia và Motorola. Thật sự mà nói, để trở thành nhà dẫn đầu đúng nghĩa đem lại một lợi thế cạnh tranh cực lớn cho công ty dẫn đầu. Ở vị trí này, doanh nghiệp có thể mạnh khi thương thuyết với nhà sản xuất hay nhà phân phối, giảm được chi phí nhờ hiệu ứng economies of scale, được khách hàng nhớ và nghĩ đầu tiên... Thế nhưng để chiếm và giữ được vị trí này, có nhiều doanh nghiệp đã phải đổ máu. Để chiếm thêm 1 hay 2% thị phần, hay tranh nhau tiếng gáy, người dẫn đầu và người thách thức đã phải bỏ ra chi phí cận biên cực cao và vì thế giảm rất nhiều lợi nhuận, đôi khi phải hy sinh đến tiềm năng phát triển trong tương lai. Là người theo đuổi cũng không thể hưởng lợi nhuận cao được. Nói theo ngôn ngữ của chiến lược đại dương xanh, thì đây không là chiến lược đại dương xanh, mà cũng không đỏ hỏn, mà là chiến lược của kẻ ăn theo sau cuộc chiến.

Như vậy còn lại những công ty theo đuổi thị trường ngách là có thể xem như chiến lược đại dương xanh. Rõ ràng rằng nếu những công ty này chọn được những phân khúc, thị trường ngách đủ lớn, đủ lợi nhuận và độc chiếm lấy nó trong thời gian đầu, thì nhưng công ty này chính là những người tạo ra đại dương xanh.

Những doanh nghiệp – dẫn đầu, thách thức, theo đuôi, nếu mạnh dạn “buông súng”, suy nghĩ sáng tạo hơn tìm ra một thị trường ngách tiềm năng để chuyển dần từ thế cạnh tranh trong thị trường chính để chuyển qua thị trường mới này và phát triển nó lớn hơn thì đó cũng chính là những chiến lược cạnh tranh đại dương xanh.

1.2.3. Lý thuyết hành vi mua của khách hàng tổ chức

1.2.3.1 Phân loại khách hàng là các tổ chức

Điều khác biệt cơ bản của các tổ chức so với khách hàng tiêu dùng cá nhân là các tổ chức mua hàng hoá và dịch vụ để phục vụ cho *các hoạt động của tổ chức đó*. Chẳng hạn, các doanh nghiệp sử dụng thông tin liên lạc, vật tư, thiết bị... (tư liệu sản xuất) để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Các cơ quan nhà nước cũng sử dụng các yếu tố đầu vào khác nhau để phục vụ cho công việc của họ.

Hàng hoá, dịch vụ mua phục vụ cho sản xuất được gọi là tư liệu sản xuất.

Như vậy, các tổ chức cần đến các *tư liệu sản xuất* như là *các yếu tố đầu vào cần thiết cho quá trình hoạt động của các tổ chức đó*.

Có thể chia khách hàng là các tổ chức thành bốn loại:

- Các doanh nghiệp sản xuất
- Các doanh nghiệp thương mại
- Các tổ chức phi lợi nhuận (cơ quan đào tạo, nghiên cứu, công ty phục vụ công ích...)
- Các cơ quan Đảng, Nhà nước.

1.2.3.2 Hành vi mua của các khách hàng tổ chức

Đặc trưng cơ bản của thị trường các tổ chức

Quy mô thị trường, khối lượng mua

- Số lượng các khách hàng tổ chức thì ít hơn nhiều so với các khách hàng tiêu dùng cá nhân. Nhưng số lượng mua thì lớn hơn nhiều so với nhu cầu tiêu dùng cá nhân. Họ cũng mua thường xuyên hơn.

- Quan hệ giữa khách hàng và người cung cấp dịch vụ thân thiện hơn, gần gũi hơn. Các nhà cung cấp cũng muốn có các khách hàng ổn định và lâu dài. Các khách hàng cũng muốn có nhà cung cấp tin cậy, ổn định. Điều này có lợi cho cả nhà cung cấp và các DNSX.

- Thị trường các tổ chức thường tập trung theo vùng địa lý (các khu công nghiệp, khu chế xuất, các thành phố). Các doanh nghiệp, cơ quan sử dụng thông tin liên lạc nhiều thường tập trung tại các đô thị, khu công nghiệp...

- Nhu cầu của khách hàng tổ chức là nhu cầu thứ phát, thụ động. Nhu cầu về các yếu tố *đầu vào* của các khách hàng tổ chức nảy sinh do nhu cầu trên thị trường *đầu ra* của họ là thị trường các khách hàng tiêu dùng cuối cùng. Một doanh nghiệp làm ăn phát đạt thì nhu cầu thông tin liên lạc, nhu cầu vật tư tăng lên. Mặt khác, nhu cầu co dãn thấp khi giá thay đổi, tức là giá cả thay đổi nhiều nhưng cầu thay đổi ít. Lý do là cầu đối với các yếu tố đầu vào sản xuất của tổ chức chỉ thay đổi khi sản lượng đầu ra thay đổi. Có thể nêu ra sau đây một số đặc điểm chung của độ co dãn cầu theo giá đối với các yếu tố đầu vào của các tổ chức:

- Trong thời gian ngắn hạn thì cầu các yếu tố đầu vào thường ít co dãn. Lý do là trong thời gian ngắn không thể thay đổi được công nghệ sản xuất.
- Đối với các yếu tố tư liệu sản xuất đầu vào thiết yếu sẽ có độ co dãn ít hơn các yếu tố đầu vào khác.
- Những yếu tố đầu vào có mặt hàng thay thế, hay có nhiều nhà cung cấp sẽ có độ co dãn cao hơn các loại khác.

Những người tham gia mua hàng trong tổ chức:

Có nhiều người của công ty tham gia vào quá trình quyết định mua (Hội đồng mua sắm). Số người tham gia tùy thuộc vào mức độ quan trọng của hàng mua. Vai trò của các thành viên trong Hội đồng là khác nhau.

Mua sắm các yếu tố đầu vào của các tổ chức mang tính chuyên nghiệp. Các nhân viên mua sắm được đào tạo, có kinh nghiệm mua sắm. Do vậy,

doanh nghiệp bên bán cũng phải tuyển chọn đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, được tuyển chọn kỹ và đào tạo có bài bản về nghiệp vụ, kỹ thuật.

Các đặc tính khác:

- Mua sắm thường theo phương thức trực tiếp, không thông qua trung gian.
- Lựa chọn kỹ người cung cấp và xây dựng quan hệ lâu dài, ổn định.
- Xu hướng chuyển sang thuê mua tài chính hơn là mua đứt bán đoạn vì giảm được rủi ro và nâng cao hiệu quả.

Quá trình thông qua quyết định mua của các tổ chức

Có thể nêu ra một số dạng mua hàng chủ yếu sau đây của các tổ chức:

a) Mua lặp đi lặp lại, không thay đổi về số lượng, chủng loại hàng mua.

Các nhà cung cấp đã được chọn mua cần phải cố gắng giữ mối quan hệ gắn bó, lâu dài với khách hàng bằng các chính sách chăm sóc khách hàng đối với khách hàng lớn. Các nhà cung cấp khác chưa được chọn, nhưng muốn tham gia vào thị trường này thì cần phát hiện ra những điều mà người mua không bằng lòng với các nhà cung cấp hiện tại để đưa ra các sản phẩm thay thế. Muốn vậy thì cũng cần phải hiểu rõ khách hàng.

Những yếu tố đầu vào được mua lặp lại thường là các văn phòng phẩm, nguyên liệu, nhiên liệu, vật tư cần thiết cho các tổ chức trong điều kiện quy mô sản xuất của tổ chức không thay đổi.

b) Mua lặp lại có sự thay đổi về tính năng, quy cách hàng hoá, các điều kiện cung cấp ứng khác.

Đây là cơ hội thuận lợi cho doanh nghiệp muốn chen chân vào thị trường này. Các nhà cung cấp yếu tố đầu vào hiện tại phải luôn luôn nắm bắt được những yêu cầu mới của tổ chức để tìm cách đáp ứng kịp thời. Nếu không làm được như vậy thì họ đã để ra những khoảng trống cho các đối thủ mới chen chân vào.

Khi tổ chức phải đổi mới sản phẩm, giảm giá bán, mở rộng thị trường để cạnh tranh thì họ có nhu cầu thay đổi các yếu tố đầu vào.

c) Mua để giải quyết các nhiệm vụ mới.

Đây là trường hợp tổ chức mua hàng lần đầu. Chi phí mua sắm, độ rủi ro càng lớn thì càng nhiều người tham gia vào quá trình mua. Mua lần đầu thường người mua cần có nhiều thông tin về sản phẩm, về các nhà cung ứng. Các nhà tiếp thị phải cố gắng cung cấp nhiều thông tin theo yêu cầu bên mua, phải tiếp xúc với nhiều người tham gia mua để thuyết phục.

Trong điều kiện hội nhập, các doanh nghiệp Việt Nam muốn giảm chi phí, muốn vươn ra thị trường thế giới, muốn tiếp cận với nhiều khách hàng^{1/4} Đây chính là các yếu tố buộc họ phải sử dụng đến các phương tiện thông tin liên lạc hiện đại như Internet, điện thoại người nghe trả tiền (để chăm sóc khách hàng), quảng cáo qua trang Web...

Khi mua hàng để giải quyết nhiệm vụ mới, người mua thường quan tâm đến các tiêu thức sau: đặc tính kỹ thuật; giới hạn giá cả; thời gian và điều kiện giao hàng; điều kiện dịch vụ kỹ thuật; điều kiện thanh toán; khối lượng đặt hàng; những người cung cấp có thể; người cung cấp được chọn.

Các yếu tố ảnh hưởng đến người mua

Trong quá trình thông qua các quyết định mua, những người tham gia trong Hội đồng mua chịu ảnh hưởng của nhiều các yếu tố khác nhau như sau:

Những yếu tố môi trường

Đó là tình trạng kinh tế hiện tại và tương lai của đất nước; nhịp độ tiến bộ khoa học kỹ thuật; các yếu tố chính trị; các chính sách điều tiết kinh tế của chính phủ; hoạt động của các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp có thể nắm được các thông tin này qua các phương tiện thông tin đại chúng khác nhau. Các yếu tố môi trường quan trọng này thúc đẩy hoặc kìm hãm các hoạt động mua sắm của các tổ chức.

Quyết định của UBND thành phố Hà nội về chương trình xây dựng hàng loạt các chung cư cao tầng là một yếu tố thúc đẩy các công ty xây dựng nhà

mua sắm vật liệu xây dựng. Đây cũng là tin tốt lành cho các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng.

Chính sách chủ động hội nhập kinh tế quốc tế của Đảng và Nhà nước là động lực buộc các doanh nghiệp phải đổi mới công nghệ để nâng cao khả năng cạnh tranh. Đây là cơ hội tốt cho các nhà kinh doanh thiết bị, công nghệ mới.

Các yếu tố đặc điểm của doanh nghiệp

Mỗi doanh nghiệp có các mục tiêu riêng, văn hoá riêng, cơ cấu tổ chức riêng và mối quan hệ nội bộ riêng. Các yếu tố này ảnh hưởng đến thành phần, vai trò, cách thức quyết định của "Hội đồng mua hàng". Một doanh nghiệp mang tính cách độc quyền thì giám đốc thường nắm quyền lực mua bán vào trong tay. Doanh nghiệp tư nhân có cách mua TLSX khác hẳn với các doanh nghiệp quốc doanh.

Các yếu tố quan hệ cá nhân

Đó là mối quan hệ giữa các thành viên trong nhóm mua hàng, từ đó dẫn tới cách thỏa thuận trong nhóm để đi đến quyết định mua.

Các yếu tố đặc điểm cá nhân

Những người tham gia mua hàng có các động cơ, cá tính, nhận thức khác nhau tùy theo tuổi tác, trình độ học vấn, vị trí công tác, nhân cách... Các yếu tố này ảnh hưởng đến quá trình quyết định mua của mỗi cá nhân tham gia trong Hội đồng mua hàng.

1.3. Phân định nội dung cơ bản của chiến lược mở rộng thị trường của doanh nghiệp

1.3.1 Phân tích tình thế và nhận dạng thị trường

Phân tích tình thế thị trường này giúp DN mô tả được những nét đặc trưng của tình thế mà DN phải đối mặt, đưa ra những bước điều chỉnh chiến lược sao cho phù hợp với tình thế hiện tại. Ở bước này nhà quản trị tập hợp dữ liệu về tình hình thị trường hiện tại, tình thế nhãn hiệu mặt hàng, tình thế

cạnh tranh, tình thế phân phối bán hàng, môi trường vĩ mô, các điểm mạnh-điểm yếu của DN.

- Mô tả tình thế thị trường hiện tại: Ở bước này là thu thập các dữ liệu phản ánh tình thế thị trường, tình thế nhãn hiệu sản phẩm, tình thế cạnh tranh của công ty, tình thế phân phối và bán hàng, tình thế của môi trường.

- Tiên lượng xu thế vận động tự phát của thị trường: Cần xác định những khả năng có thể xảy ra nếu giả định không có sự thay đổi của chương trình kinh doanh và môi trường vĩ mô của công ty trên cơ sở phân tích hàm xu thế của dãy thời gian để tiên lượng khuynh hướng tổng cầu thị trường, cầu công ty và quy cách của tập khách hàng tiềm năng trên thị trường.

- Phân tích thời cơ/đe dọa: Ở đây dựa trên kết quả phân tích của 2 bước trên, nhà quản trị chỉ định những thời cơ và đe dọa chủ yếu đối diện với kinh doanh công ty. Những thời cơ và đe dọa liên quan tới các nhân tố bên ngoài có tác động đến triển vọng kinh doanh của công ty trên thị trường .

+ *Thời cơ*: Là môi trường hấp dẫn các hoạt động kinh doanh thích ứng trong đó một công ty đạt được các lợi thế cạnh tranh lớn hơn trên thị trường

+ *Đe dọa*: Là các diễn biến phức tạp phát sinh do một xu thế bất lợi hoặc một sự kiện cụ thể mà nếu không có các nỗ lực của công ty có định hướng, có thể gây tổn hại cho sức sống của hàng hóa và doanh nghiệp

- Phân tích điểm mạnh/điểm yếu: Là phân tích chỉ rõ những nguồn mà công ty hiện có (điểm mạnh) và còn thiếu (điểm yếu). Việc phân tích nội dung này phải gắn liền với sự so sánh của các đối thủ cạnh tranh trên cùng thị trường mục tiêu của công ty.

- Phân tích hậu quả và rút ra kết luận ứng xử tình thế: phân định rõ những hậu quả và những kết luận chính để đưa vào các quyết định kinh doanh hữu hiệu

- Phân tích SWOT

Dựa vào việc phân tích tình thế thị trường mà DN nhận dạng được những cơ hội và thách thức. điểm mạnh và điểm yếu của DN để từ đó tổng hợp thông qua cấu trúc ma trận SWOT để nhận dạng và đưa ra các chiến lược mở rộng thị trường cho DN.

Bảng 1.1. Cấu trúc ma trận SWOT

	STRENGTHS Các điểm mạnh	WEAKNESSES Các điểm yếu
OPPORTUNITIES Các cơ hội	SO Strategies Chiến lược phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội	WO Strategies Chiến lược hạn chế điểm yếu để tận dụng cơ hội
THREATS Các thách thức	ST Strategies Chiến lược phát huy điểm mạnh để hạn chế thách thức	WT Strategies Chiến lược vượt qua điểm yếu của DN và né tránh thách thức

1.3.2. Xác định mục tiêu và định hướng chiến lược mở rộng thị trường

1.3.2.1. Xác định mục tiêu

Xác định mục tiêu chiến lược là nội dung quan trọng để từ đó xác định các định hướng chiến lược mở rộng thị trường, bao gồm:

- ***Mục tiêu tăng trưởng doanh thu***

Tăng doanh thu là một trong những mục tiêu cơ bản của chiến lược mở rộng thị trường. Tổng mức tăng doanh thu thị trường tổng thể của công ty phụ thuộc vào mức tăng doanh thu của từng vùng, từng khu vực. Doanh thu của công ty tăng, điều đó thể hiện một số yếu tố khác cũng có dấu hiệu tăng lên như:

Số lượng khách hàng mua sản phẩm của công ty.

Số lượng địa bàn của công ty hay công ty đang mở rộng thị trường tiêu thụ ra các khu vực khác.

Tỷ lệ số lượng khách hàng mua lớn hơn sản phẩm của công ty.

Doanh thu của công ty tăng lên điều đó thể hiện số lượng người mua sản phẩm của công ty cũng tăng lên, tỷ lệ số lượng khách hàng mua lớn hơn sản phẩm ngày càng gia tăng. Từ đó công ty có thể tăng thị phần trên từng khu vực địa thị trường và trên thị trường tổng thể.

- *Mục tiêu vị thế của công ty trên thị trường*

Vị thế của công ty trên thị trường thể hiện chỗ đứng của công ty trên thị trường, nó cho biết công ty đang ở đâu trong bậc thang của thị trường. Ngoài ra, nó còn thể hiện mức độ đánh giá của khách hàng, của đối thủ cạnh tranh về công ty.

Việc thực hiện mục tiêu nâng cao vị thế của công ty trên thị trường chứng tỏ khả năng bao phủ thị trường của công ty cao. Thị trường càng lớn chứng tỏ công ty làm ăn càng phát đạt, khả năng thu hút khách hàng mạnh, lượng sản phẩm tiêu thụ lớn làm cho sản xuất phát triển, sức cạnh tranh càng cao, giảm bớt rủi ro do khách quan đem lại.

- *Mục tiêu tăng khả năng mua của khách hàng*

Thị trường và khách hàng là vấn đề sống còn của công ty, Khi khách hàng thường xuyên mua sản phẩm của công ty và mua với số lượng lớn hơn, điều đó chứng tỏ sản phẩm của công ty đã chiếm một vị trí nhất định trong tâm trí khách hàng.

Lợi nhuận của công ty có thể biến động theo từng năm cụ thể vì nhiều nguyên nhân, bao gồm chi phí tăng, giá cả giảm, những dự án đầu tư mới lớn,... song dấu hiệu cuối cùng chứng tỏ một công ty vững mạnh, là chỉ số về mức độ thỏa mãn của khách hàng cao và vẫn có chiều hướng tăng. Sự thỏa mãn của khách hàng là chỉ tiêu xác thực nhất về lợi nhuận tương lai của công ty. Mức sử dụng của khách hàng được thể hiện bằng tần suất mua lặp lại, số lượng mua lặp lại...

1.3.2.2. Xác định các loại hình chiến lược mở rộng thị trường

Chiến lược thâm nhập thị trường

Đây là chiến lược được áp dụng để tìm cách tăng trưởng thị phần với sản phẩm hiện tại. Công ty kinh doanh sản phẩm tìm cách tăng trưởng thị trường với hai phương thức sau:

- Tăng thị phần bằng cách thu hút khách hàng của đối thủ cạnh tranh về sử dụng các sản phẩm của công ty thông qua cạnh tranh về chất lượng dịch vụ, giá cả, khuyến mại, nơi tiêu thụ,...

- Tăng số lượng mua sản phẩm bằng cách làm cho khách hàng từ trước đến nay không mua sản phẩm của công ty sang mua sản phẩm của công ty

Chiến lược mở rộng thị trường mới

Đây là chiến lược mà DN đưa sản phẩm hiện có vào các thị trường mới để tiêu thụ. Để thực hiện chiến lược này DN cần tập trung thực hiện cách thức chiến lược sau:

- Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm.
- Tìm kiếm thị trường trên địa bàn mới ở trong nước.
- Tìm ra thị trường mục tiêu mới, tìm những khách hàng mới, phát triển các kênh phân phối cung ứng sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm

Phát triển sản phẩm là việc tạo ra sản phẩm mới hay cải tiến sản phẩm cũ để bán chúng trên thị trường hiện tại nhằm tăng sức mua và tăng lượng tiêu thụ sản phẩm trên thị trường.

1.3.3. Xác định các công cụ marketing-mix của chiến lược mở rộng thị trường.

1.3.3. 1. Sản phẩm

Với khách hàng là tổ chức, trong điều kiện thị trường ngày càng thay đổi nhanh chóng về thị hiếu, về công nghệ, sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay

gắt, DN muốn tồn tại và phát triển cần phải quan tâm đến vấn đề về cơ cấu, chất lượng sản phẩm, chu kỳ sống sản phẩm và đặc biệt phát triển sản phẩm để đáp ứng tốt nhu cầu thị trường.

Các cách phát triển sản phẩm:

Cải tiến tính năng sản phẩm: tạo ra các sản phẩm mới bằng cách cải cách, bổ sung thêm, bố trí lại tính năng, nội dung của sản phẩm hiện có. Cách này có thể giúp sản phẩm mới có thể được chấp nhận nhanh chóng và ít tốn kém về chi phí, thời gian.

Cải tiến về chất lượng sản phẩm: nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo độ tin cậy với khách hàng.

Cải tiến kiểu dáng, phát triển mẫu mã sản phẩm: đây là cách cho ra đời các sản phẩm với hình thức mẫu mã khác sản phẩm hiện tại hoặc phát triển thêm các mẫu mã mới, kích cỡ hình dáng khác nhau của sản phẩm.

Việc tạo ra các sản phẩm mới có thể tạo ra sự khác biệt và tính năng vượt trội của sản phẩm trên thị trường, điều này tăng khả năng cạnh tranh của DN trên thị trường nên nó là điều vô cùng quan trọng trong chiến lược phát triển mở rộng thị trường.

1.3.3.2. Giá kinh doanh

Giá là biến số quan trọng của marketing- mix tạo ra doanh thu cho DN. Các quyết định về giá luôn gắn với kết quả tài chính của DN. Thông tin về giá luôn giữ vai trò quan trọng trong việc đề xuất các quyết định kinh doanh.

Nội dung của xác định giá kinh doanh:

- **Nắm bắt và dự báo một cách chính xác mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến quyết định về giá.** Các nhân tố chủ yếu tác động đến quyết định giá như: nhân tố bên trong- các mục tiêu marketing mix, chi phí,... và nhân tố bên ngoài- đặc điểm thị trường và cầu, bản chất và cơ cấu cạnh tranh.

- Xác định mức giá chào hàng, giá bán, giá sản phẩm mới, khung giá, giá giới hạn, thời hạn thanh toán,... Đó là việc xác định các mức giá cụ thể cho từng mặt hàng, kiểu phân phối, thời gian và địa điểm tiêu thụ, phương thức thanh toán.

- Ra quyết định về điều chỉnh và thay đổi giá theo môi trường kinh doanh khi thị trường kinh doanh biến động.

1.3.3.3. Phân phối

Phân phối là công cụ quan trọng trong chiến lược mở rộng thị trường của DN. Phân phối là đưa hàng hóa từ nơi sản xuất tới nơi tiêu thụ. Việc lựa chọn và xây dựng kênh phân phối hợp lý sẽ giúp DN đẩy mạnh quá trình tiêu thụ sản phẩm diễn ra nhanh chóng, tiết kiệm chi phí, thời gian mang lại hiệu quả lợi nhuận cho DN. Hơn nữa việc thực hiện hoạt động phân phối hiệu quả hợp lý còn giúp DN mở rộng và phát triển thị trường.

Lựa chọn kênh phân phối

Để lựa chọn kênh phân phối hiệu quả DN cần dựa vào các căn cứ sau:

Những mục tiêu của kênh: Mục tiêu của kênh sẽ định rõ DN muốn hướng tới thị trường nào, khách hàng nào, mức độ bao phủ thị trường.

Đặc điểm khách hàng mục tiêu: Cần xem xét các yếu tố về khách hàng như quy mô, cơ cấu, mật độ, và hành vi của khách hàng.

Đặc điểm của sản phẩm: Sản phẩm có các đặc điểm khác nhau cần kênh phân phối khác nhau như sản phẩm dễ hư hỏng hay nặng, cồng kềnh cần kênh phân phối ngắn, trực tiếp để giảm sự hư hỏng.

Đặc điểm của trung gian thương mại: Phải xem xét có những loại trung gian nào, khả năng, mặt mạnh – yếu để lựa chọn tham gia kênh phân phối.

Kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh: DN cần xem xét kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh để có thể tổ chức kênh phân phối cho mình sao cho tạo được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ.

Khả năng nguồn lực và đặc điểm hoạt động của DN: Nguồn lực của DN quyết định việc có thể thực hiện những chức năng nào của phân phối và kênh phân phối. Quy mô DN quyết định quy mô thị trường của DN và khả năng tìm kiếm trung gian thương mại thích hợp.

Quản lý kênh phân phối

Sau khi đã lựa chọn được kênh phân phối phù hợp thì việc quản lý kênh phân phối có vai trò quan trọng vì nó đảm bảo cho kênh phân phối hoạt động hiệu quả và đạt mục tiêu trong chính sách phân phối và cuối cùng là đạt mục tiêu của chiến lược mở rộng thị trường.

Nội dung quản lý kênh phân phối

- Tuyển chọn các thành viên kênh
- Khuyến khích các thành viên kênh hoạt động
- Sử dụng các công cụ marketing trong quản lý
- Đánh giá hoạt động của các thành viên kênh
- Điều chỉnh các quyết định quản lý kênh

1.3.3.4. Xúc tiến thương mại

Quảng cáo thương mại

Là một hình thức trình bày gián tiếp các ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ. Trong tiếp thị giữa các tổ chức, quảng cáo thường thông qua các phương tiện như các ấn phẩm thương mại (trade publications), các loại báo chí, gửi thư trực tiếp, các niêm giám, radio, tivi, hay các bảng quảng cáo ngoài trời.

Trình diễn thương mại.

Trình diễn thương mại hay hội chợ thương mại và triển lãm thương mại là hình thức rất phổ biến trong thị trường khách hàng tổ chức. Hàng năm các ngành công nghiệp đều tổ chức các hội chợ triển lãm sản phẩm của ngành. Có hội trợ mang tính khu vực, quốc gia, hay quốc tế.

Hội chợ thương mại là hoạt động XTTM tập trung trong một thời gian và địa điểm nhất định, trong đó các tổ chức, cá nhân sản xuất kinh doanh được trưng bày hàng hóa nhằm mục đích tiếp thị, ký kết hợp đồng mua bán hàng hóa

Triển lãm thương mại là hoạt động XTTM thông qua trưng bày hàng hóa, tài liệu về hàng hóa để giới thiệu, quảng cáo nhằm mở rộng và thúc đẩy tiêu thụ hàng hóa.

Quyết định trình diễn thương mại: Có nhiều triển lãm từ những triển lãm của những ngành nghề mặt hàng cụ thể, cho tới những ngành liên quan hay ngành rộng. Vì vậy nếu tham gia tất cả thì rất tốn kém và lãng phí.

1.3.4. Tổ chức nguồn lực thực hiện và kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường

Đánh giá và phân bổ nguồn nhân lực theo yêu cầu của nhiệm vụ công việc, đặc biệt là khâu đánh giá phân bổ nguồn nhân lực cho chiến lược phát triển thị trường. Việc thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược phát triển thị trường phụ thuộc chủ yếu vào con người nghiên cứu thị trường, nghiên cứu phát triển sản phẩm

- Triển khai nguồn tài chính và ngân quỹ cho chiến lược phát triển thị trường

+ Đánh giá về tiềm năng tài chính: là điều quan trọng vì trước những tiềm năng về tài chính khác nhau thì DN sẽ có những điều chỉnh khác nhau về hoạt động cho phù hợp với khả năng tài chính đó của mình nhằm đạt hiệu quả sử dụng vốn cao nhất.

+ Ngân quỹ triển khai chiến lược phát triển thị trường: định ngân sách chi tiết để DN lên kế hoạch phân bổ như: ngân sách bán hàng, ngân sách nghiên cứu ... và đối với mỗi chiến lược phát triển thị trường thị tỷ trọng phân bổ ngân sách cho mỗi thành phần chiến lược cũng khác nhau. Do vậy khi lựa chọn chiến lược cần phải lựa chọn chiến lược tương thích với nguồn ngân sách hiện có của DN.

- *Phát triển cơ cấu tổ chức và nhân sự cho chiến lược phát triển thị trường*

+ Phát triển cơ cấu tổ chức: cơ cấu tổ chức phần lớn ràng buộc với cách thức các mục tiêu và chính sách được lập, do đó khi triển khai chiến lược tạo áp lực cho những người thực hiện. Đối với chiến lược phát triển thị trường mới cần cơ cấu lại hợp lý và sử dụng các nhân lực cũ sẵn có nhiều kinh nghiệm, chỉ thành lập hoặc tuyển dụng thêm nếu thấy cần thiết. Việc phát triển và thiết lập cơ cấu tổ chức phù hợp sẽ mang lại những tác nhân tích cực cho việc triển khai chiến lược.

+ Đánh giá nguồn nhân lực: Khả năng đáp ứng nguồn nhân lực hiện tại trước khi có kế hoạch thực hiện tiếp theo vì chất lượng của nguồn nhân lực sẽ quyết định thành bại, quyết định đến hiệu quả thực thi của chiến lược. Đánh giá tổng quan thực trạng nhân sự trên mức cung nội bộ của DN, đánh giá tổng quan giúp DN có cái nhìn trực diện nhất về tiềm lực thực tế của nguồn nhân lực của mình, từ đó giúp DN xác lập định hướng tổng thể cho công tác phân bổ nguồn nhân lực đúng và hiệu quả không gây lãng phí nguồn nhân lực trong DN. So sánh giữa nhu cầu về nguồn nhân sự sắp tới và khả năng đáp ứng hiện nay của nguồn nhân lực (dự báo nhu cầu về nhân sự cho các nhiệm vụ mới) để kiểm tra sự thiếu hụt về nhân sự ở mảng nào: chuyên môn, kỹ năng, số lượng, kinh nghiệm ...

+ Điều chỉnh nguồn nhân lực: Được xem như quá trình cân đối lại nguồn lực. Sự điều chỉnh này đảm bảo cho các mục tiêu luôn có điều kiện khả thi để thực hiện. Con người là nhân tố quyết định cho các hoạt động nên việc điều chỉnh nguồn nhân lực lại càng cần thiết. Những nhiệm vụ nào cần thực hiện trước và dựa vào những đánh giá tổng thể về nguồn nhân lực các nhà quản trị sẽ tiến hành điều chỉnh nguồn nhân lực cho phù hợp với nhiệm vụ và yêu cầu mới của chiến lược.

+ Phát triển nguồn nhân lực: Trên cơ sở những đánh giá và điều chỉnh nguồn lực DN đã thấy rõ được tiềm lực của mình về nguồn nhân lực, từ đó có chính sách phát triển, bổ sung, đào tạo nguồn lực hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường mới.

- ***Phát triển văn hóa và lãnh đạo chiến lược***

+ Phát triển văn hóa: xây dựng, phát huy nền văn hóa hiện tại để hỗ trợ cho chiến lược phát triển thị trường, tạo được sự nhận biết và thay đổi tích cực khi triển khai chiến lược mới.

+ Lãnh đạo chiến lược thị trường: là hoạt động quản trị, đề ra các kế hoạch tác nghiệp và kiểm soát việc triển khai chiến lược.

- ***Kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường***

Kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường là hoạt động thường xuyên của doanh nghiệp nhằm xác định, đánh giá và có những điều chỉnh cho hợp lý. Ở đây, cần quan tâm đến các chỉ tiêu sau:

+ ***Doanh thu bán hàng***

Đây là chỉ tiêu phản ánh tổng số tiền mà DN nhận được từ việc bán các sản phẩm dịch vụ trong hoạt động phát triển thị trường. Doanh thu càng cao thì mức tiêu thụ hàng hóa dịch vụ của DN càng nhiều, hiệu quả phát triển thị trường càng cao và ngược lại.

Doanh thu = Khối lượng sản phẩm tiêu thụ được x Giá sản phẩm được tiêu thụ

+ ***Lợi nhuận thực tế***

Đây là chỉ tiêu quan trọng nhằm đánh giá kết quả thực hiện công tác phát triển thị trường của DN. Mục tiêu của các DN kinh doanh trên thị trường là lợi nhuận cao. DN có mức lợi nhuận cao thì hoạt động phát triển thị trường có hiệu quả tốt và ngược lại.

Lợi nhuận = Tổng doanh thu – Tổng chi phí

+ *Thị phần*

Thị phần của DN được hiểu là phần thị trường mà DN chiếm lĩnh được so với đối thủ cạnh tranh trong ngành. Thị phần của DN cao hay thấp sẽ phản ánh được vị thế của DN trong ngành hàng kinh doanh. Thị phần của DN càng lớn thì phản ánh hiệu quả phát triển thị trường có hiệu quả và ngược lại. Thị phần của DN được xác định qua hai tiêu chí: Thị phần tuyệt đối và Thị phần tương đối

Thị phần tuyệt đối: là tỷ lệ doanh thu của DN so với toàn bộ sản phẩm cùng loại được tiêu thụ trên thị trường. Công thức tính thị phần tuyệt đối:

$$\text{Thị phần tuyệt đối} = \frac{\text{Doanh số bán ra của doanh nghiệp}}{\text{Tổng doanh số bán ra toàn ngành}} \times 100\%$$

Thị phần tương đối: được xác định trên cơ sở thị phần tuyệt đối của DN so với thị phần tuyệt đối của đối thủ cạnh tranh.

1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược mở rộng thị trường của doanh nghiệp

Hoạt động phát triển thị trường là một nhiệm vụ hết sức quan trọng và quyết định đến sự thành công của DN khi tham gia vào nền kinh tế. Thị trường là một nơi rộng lớn chứa đựng nhiều nhu cầu khác nhau của các tập khách hàng khác nhau. Để thực hiện được các mục tiêu đã đề ra thì DN cần phải đánh giá được những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động phát triển thị trường của DN mình. Các yếu tố đó bao gồm các yếu tố bên trong DN và yếu tố thuộc môi trường vĩ mô. Như vậy, để phát triển thị trường một cách có hiệu quả cao nhất thì DN phải xem xét tất cả các yếu tố đó nhằm tận dụng những cơ hội và hạn chế tối đa các tác động tiêu cực ảnh hưởng không tốt đến hoạt động của DN. Các yếu tố đó bao gồm:

1.4.1. Các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

❖ Yếu tố về kinh tế

Kinh tế là một yếu tố quan trọng mà các nhà quản lý luôn phải xem xét khi tiến hành các hoạt động mở rộng thị trường. Nền kinh tế là tổng hòa các mối quan hệ tương tác giữa con người và xã hội với nhau, đặc biệt là liên quan đến quá trình sản xuất, phân phối, tiêu dùng các loại hàng hóa, dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của con người. Thị trường của DN cũng là một bộ phận của nền kinh tế, nơi diễn ra sự trao đổi để thỏa mãn một nhu cầu nhất định về sản phẩm mà DN cung ứng. Do đó, yếu tố về kinh tế là có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động phát triển thị trường của DN. Nếu nền kinh tế ngày càng phát triển thì nhu cầu của xã hội về sản phẩm dịch vụ ngày càng tăng lên, các DN sẽ có nhiều cơ hội để tiến hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh, mở rộng quy mô nhằm phát triển thêm nhiều thị trường mới. Ngược lại, nếu nền kinh tế sa sút, suy thoái, lạm phát tăng cao sẽ làm cho các nhu cầu về tiêu dùng sản phẩm dịch vụ giảm mạnh, dẫn đến tình trạng khó khăn cho các DN, do đó, hoạt động mở rộng thị trường sẽ bị đình trệ, gián đoạn, ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN trên thị trường.

❖ Yếu tố về chính trị, pháp luật

Chính trị và pháp luật là yếu tố rất quan trọng, nó quyết định đến sự phát triển kinh tế của một quốc gia. Ở mỗi quốc gia khác nhau thì có chế độ chính trị và hệ thống pháp luật khác nhau. Đây là yếu tố vô cùng quan trọng để đảm bảo cho các DN tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh trên thị trường. Một nền chính trị ổn định sẽ tạo điều kiện cho môi trường đầu tư phát triển, tất cả các ngành kinh tế sẽ được các nhà đầu tư quan tâm, tạo đà cho phát triển kinh tế, các DN sẽ có nhiều cơ hội để sản xuất, kinh doanh sản phẩm dịch vụ cung ứng cho nhu cầu ngày cao của thị trường. Do đó, việc mở rộng

thị trường là điều tất yếu để DN mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, tăng cao thị phần và lợi nhuận, đảm bảo mục tiêu phát triển của DN. Ngược lại, nếu quốc gia có nền chính trị bất ổn thì ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế, các DN cũng gặp nhiều khó khăn hơn trong việc tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh, do đó, hoạt động mở rộng thị trường bị gián đoạn hoặc kém hiệu quả.

Hệ thống pháp luật của một quốc gia ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN trong nền kinh tế. Pháp luật tạo môi trường hành lang pháp lý, đảm bảo các DN hoạt động theo đúng quy định của Nhà nước. Pháp luật sẽ quy định hình thức kinh doanh, sản phẩm dịch vụ mà DN cung ứng trên thị trường được phép hay không được phép. Do đó, các DN khi tham gia vào nền kinh tế cần tìm hiểu, nghiên cứu kỹ các quy định, quan điểm, chủ trương, chính sách pháp luật của Nhà nước. Nếu như một quốc gia có hệ thống pháp luật rõ ràng, minh bạch, hoàn thiện, phù hợp với trình độ phát triển kinh tế thì tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển mở rộng thị trường của DN.

❖ *Yếu tố về văn hóa – xã hội*

Đây là yếu tố vô cùng quan trọng mà bất kỳ DN nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh đều phải nghiên cứu. Yếu tố về văn hóa – xã hội có ảnh hưởng rất lớn đến khách hàng và hoạt động phát triển mở rộng thị trường của DN. Xã hội là tổng hòa các mối quan hệ và đa dạng các nhu cầu về các hàng hóa dịch vụ mà DN cung ứng trên thị trường. Văn hóa, xã hội thể hiện quan điểm sống, mức sống, nhân khẩu, trình độ văn hóa nhận thức, thói quen tiêu dùng, phong tục tập quán... Những yếu tố này sẽ tác động qua lại và hình thành và quyết định đến các nhu cầu về tiêu dùng một sản phẩm hàng hóa dịch vụ nào đó. Do đó, việc phân tích môi trường văn hóa – xã hội giúp cho các DN có cái nhìn khái quát nhất về những mong muốn mà khách hàng

đang tìm kiếm, từ đó nỗ lực đưa ra những sản phẩm thỏa mãn được các nhu cầu đó và từng bước đưa ra các chính sách phát triển nhằm mở rộng thị trường, nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của DN.

❖ *Yếu tố về khoa học kỹ thuật*

Đây là một yếu tố vô cùng quan trọng đối với sự phát triển kinh tế nói chung và sự phát triển của DN nói riêng. Hiện nay, rất nhiều thành tựu khoa học kỹ thuật đã được áp dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN. Sự phát triển vượt bậc khoa học công nghệ đã giúp cho các DN cải tiến được sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Sản phẩm ngày càng hoàn thiện, tiên tiến, hiện đại sẽ là yếu tố nòng cốt quyết định đến sự thành công của hoạt động phát triển thị trường. CNTT cũng là một lực lượng không thể thiếu trong bất kỳ một tổ chức nào trong nền kinh tế hiện nay. CNTT đã kết nối DN với tập khách hàng một cách nhanh nhất, hiệu quả nhất nhằm quảng cáo, xúc tiến, phân phối các sản phẩm trên các thị trường mục tiêu. Khách hàng sẽ có nhiều thông tin về sản phẩm để lựa chọn tiêu dùng, đồng thời DN cũng tiếp thu được các phản hồi từ thị trường nhằm đưa ra những chính sách, chiến lược phát triển thị trường một cách có hiệu quả.

1.4.2. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

❖ *Nguồn nhân lực*

Đây là yếu tố quyết định đến tất cả mọi hoạt động của tổ chức. Con người điều khiển mọi quá trình hoạt động của DN. Nguồn nhân lực trong DN thường bao gồm: Ban lãnh đạo, các quản lý bộ phận phòng ban và đội ngũ nhân viên. Năng lực của từng người sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của DN nói chung hoạt động phát triển thị trường nói riêng. Nhà quản lý là những người ra quyết định và toàn bộ tổ chức bộ máy DN sẽ hoạt động theo những quyết định đó. Nếu nhà quản lý là những người có năng lực, có kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng giải quyết vấn đề tốt thì hiệu quả của công tác

phát triển thị trường đạt kết quả cao. Đội ngũ nhân viên cũng là một lực lượng nòng cốt của DN. Trên thực tế, mỗi một doanh nghiệp có một cơ cấu tổ chức bộ máy khác nhau, năng lực mỗi cá nhân trong tổ chức cũng khác nhau và ảnh hưởng không nhỏ đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN. Nếu như DN nào có đội ngũ nhân viên có trình độ, giàu kinh nghiệm thì công tác phát triển thị trường có hiệu quả cao hơn. Điều này đòi hỏi các DN phải có lên kế hoạch chi tiết, cụ thể từ khâu tuyển dụng đến việc đào tạo bồi dưỡng để nâng cao trình độ chuyên môn cho đội ngũ nhân viên, cán bộ quản lý.

❖ *Yếu tố về tài chính*

Tài chính là yếu tố có ý nghĩa hết sức quan trọng của bất kỳ một tổ chức nào. Liên quan đến việc đảm bảo mọi hoạt động DN thì nguồn vốn được các nhà quản lý quan tâm hàng đầu và đây cũng là một trong những yếu tố để đánh giá năng lực, hiệu quả sản xuất kinh doanh của một DN. Nếu DN có khả năng tài chính mạnh thì đảm bảo cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của DN diễn ra được liên tục, ổn định. Bên cạnh đó, nguồn tài chính dồi dào sẽ tạo điều kiện cho DN có khả năng đầu tư, đổi mới, áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến, hiện đại nhằm giảm thiểu chi phí, tăng hiệu suất hoạt động và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ. Do đó, khi hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng lên, sản phẩm dịch vụ tốt hơn thì hoạt động phát triển thị trường cũng được đẩy mạnh và hiệu quả cao hơn. Ngoài ra, nguồn lực tài chính mạnh sẽ giúp cho DN tạo dựng được uy tín trên thị trường, chủ động hơn trong việc cung ứng các sản phẩm dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu KH, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh của DN, từ đó hoạt động phát triển thị trường diễn ra thuận lợi hơn. Ngược lại, nếu DN có khả năng tài chính kém thì DN sẽ không đảm bảo được hoạt động diễn ra bình thường, do đó các hoạt động phát triển thị trường cũng sẽ bị ngưng trệ hoặc có nhưng kém hiệu quả.

❖ *Yếu tố về cơ sở vật chất kỹ thuật và hệ thống thông tin*

Cơ sở vật chất và kỹ thuật công nghệ là yếu tố quan trọng phục vụ trực tiếp cho quá trình sản xuất các sản phẩm dịch vụ cung ứng cho thị trường. Đây là một nhân tố quan trọng tạo nên chất lượng sản phẩm, dịch vụ của DN. Cơ sở vật chất kỹ thuật chiếm một tỷ lệ nhất định trong tổng số tài sản của DN thể hiện qua văn phòng, nhà xưởng, máy móc, trang thiết bị... Nếu như cơ sở kỹ thuật được bố trí hợp lý thì thúc đẩy hiệu quả sản xuất kinh doanh của DN. Cũng như cơ sở vật thì kỹ thuật công nghệ cũng là một lực lượng ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình và hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Hiện nay, khoa học kỹ thuật phát triển, nhiều thành tựu đã được áp dụng trong quá trình sản xuất sản phẩm và cung ứng các dịch vụ. Nếu như DN nắm bắt nhanh, kịp thời và áp dụng một cách khoa học sẽ làm tăng hiệu suất của mọi hoạt động trong DN. Hoạt động phát triển thị trường đòi hỏi thu thập nhiều nguồn thông tin khác nhau từ thị trường, khách hàng, các thông tin nội bộ từ các phòng ban, bộ phận, do đó, nếu như DN xây dựng cho mình một hệ thống thông tin hiện đại thì các thông tin được trao đổi từ thị trường, khách hàng, giữa các bộ phận trong DN chính xác, nhanh chóng, chuyên nghiệp, ổn định, từ đó, hỗ trợ hiệu quả cho công tác phát triển thị trường của DN.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN THAN ĐÔNG BẮC

2.1. Khái quát thị trường và hoạt động kinh doanh của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc

2.1.1. Khái quát thị trường của CTCP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc

Ngành than là ngành kinh tế chuyên biệt về khai thác, chế biến và cung ứng. Nước ta là một nước có ngành than khá phát triển vì may mắn có được một tài nguyên than với trữ lượng rất lớn tập trung phần lớn ở khu vực Quảng Ninh. Với lịch sử hơn 170 năm kể từ khi than được chính thức khai thác tại Việt Nam, ngành than đã trải qua bao thăng trầm. Ngay từ những ngày đầu tiên khi được tiếp quản các mỏ than từ tay thực dân Pháp, ngành than Việt Nam đã thực sự khởi sắc, đáp ứng được các yêu cầu về sản xuất và tiêu dùng trong nước và xuất khẩu ra nước ngoài. So với các ngành công nghiệp khác, ngành than có rất nhiều điểm khác biệt mà chính những đặc trưng này có tác động trực tiếp đến thị trường hoạt động sản xuất kinh doanh của tất cả các doanh nghiệp trong ngành, trong đó có Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc.

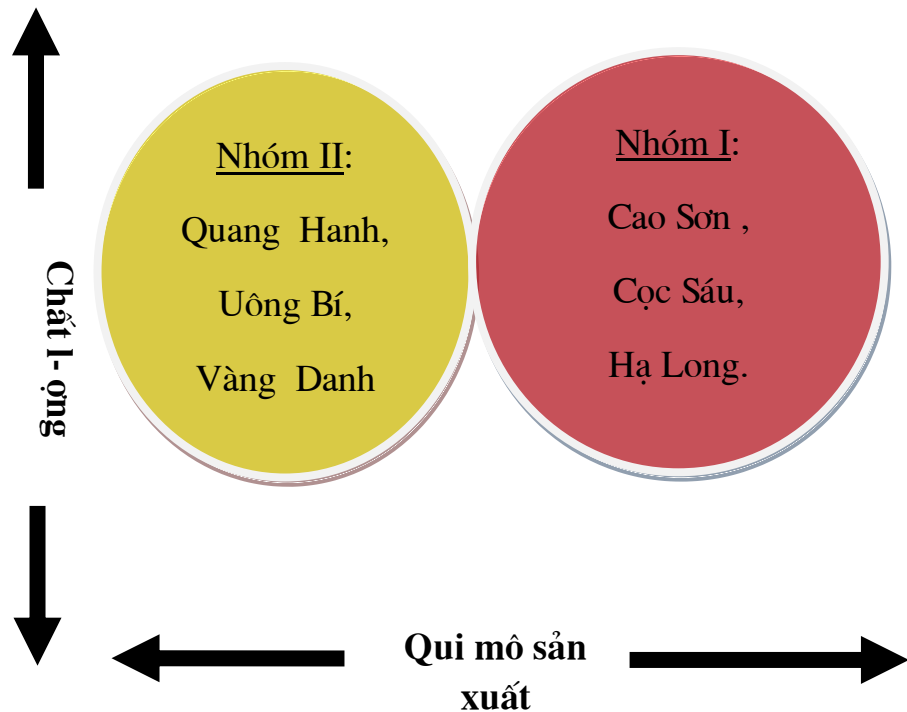
Trước kia TKV (Tập đoàn Than Khoáng sản Việt Nam) quyết định và điều tiết nguồn cung, giá cả và thị trường của tất cả các doanh nghiệp trong ngành nên cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hầu như là không có. Nhưng nhiều năm trở lại đây, do sự phát triển và tác động to lớn của cơ chế thị trường đến toàn nền kinh tế, ngành than đã tích cực thực hiện cơ chế quản lý mới, giao quyền tự chủ tài chính và tự do kinh doanh cho các doanh nghiệp, định hướng cho các doanh nghiệp tự tìm thị trường tiêu thụ cho mình để thúc đẩy tăng trưởng cho các doanh nghiệp trong ngành nên trên thị trường than Việt Nam đã bắt đầu xuất hiện cạnh tranh và ngày càng trở nên gay gắt. Hiện nay

trong điều kiện kinh tế phát triển và chi phí sản xuất than ngày càng tăng cao, nguồn cung than ngày càng hạn hẹp, lãnh đạo ngành than đang nỗ lực yêu cầu Chính phủ cho phép thả nổi giá than với tất cả các ngành để bù đắp chi phí sản xuất. Tuy nhiên do điều kiện kinh tế khó khăn của các khách hàng và chiến lược phát triển chung của đất nước mà giá than chỉ tăng lên nhằm giảm bớt bao cấp chứ chưa được thả nổi. Từ tháng 7/2008 Chính phủ đã chính thức phê duyệt chiến lược phát triển ngành than đến năm 2015, định hướng đến năm 2025. Theo đó, mục tiêu từ năm 2010 trở đi ngành than sẽ đạt sản lượng than sạch khoảng 48-50 triệu tấn. Cùng với đó, hoạt động của ngành Than sẽ được chuyển mạnh theo cơ chế thị trường, hội nhập với thị trường khu vực và quốc tế có sự điều tiết của Nhà nước, có cạnh tranh để tìm kiếm thị trường. Giá than sẽ được xác định phù hợp với cơ chế thị trường. Nhà nước điều tiết giá than qua chính sách thuế và các công cụ quản lý khác. Theo định hướng của Chính phủ, ngành than đã có lộ trình điều chỉnh giá cụ thể. Xu hướng tương lai thị trường than sẽ được điều hành theo cơ chế cạnh tranh, do đó sẽ không có sự chênh lệch giữa giá than trong và ngoài nước mà sẽ để cho thị trường tự điều tiết. Như vậy thị trường ngành than sẽ có những chuyển biến mạnh mẽ theo cơ chế thị trường và tự do cạnh tranh mở ra cơ hội cũng như thách thức cho tất cả các doanh nghiệp trong ngành đòi hỏi các doanh nghiệp phải có năng lực thực sự mới có thể tồn tại và phát triển.

Hiện nay một số đối thủ cạnh tranh của Công ty là

- *Nhóm I*: bao gồm các doanh nghiệp: : Công ty CP than Cao Sơn , Công ty CP than Cọc Sáu, Công ty than Hạ Long,... Đây là các công ty có nguồn vốn lớn đầu tư vào hoạt động sản xuất với quy mô lớn và sản phẩm đạt chất lượng cao. Đồng thời, các công ty trong nhóm này luôn cố gắng gia tăng sản lượng của mình để đáp ứng thị trường trong nước và quốc tế.

- *Nhóm II* : nhóm các công ty có vốn đầu tư hạn chế gồm: Công ty than Quang Hanh, Công ty CP than Tây Nam Đá Mài, Công ty than Uông Bí, Công ty than Vàng Danh,... Đây là những công ty có nguồn vốn nhỏ, hoạt động kinh doanh với quy mô nhỏ.



Hình 2.1. Nhóm đối thủ cạnh tranh

2.1.2. *Khái quát hoạt động kinh doanh của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc*

2.1.2.1. *Lịch sử hình thành và phát triển*

Công ty Cổ phần đầu tư Khoáng sản - Than Đông Bắc được thành lập ngày 19 tháng 12 năm 1996 theo Quyết định số 2306/QĐ-QP của Bộ trưởng Bộ Quốc Phòng. Là đơn vị thành viên trực thuộc tổng công ty 319 Bộ Quốc Phòng, thực hiện hai nhiệm vụ chính là sản xuất, kinh doanh phát triển kinh tế gắn với An ninh, Quốc phòng.

Phát huy truyền thống " Đoàn Kết, Năng Động, Sáng Tạo, Quyết Thắng". Với bề dày trong lĩnh vực hoạt động khai thác, chế biến kinh doanh các loại khoáng sản và một số lĩnh vực thương mại khác. Công ty đang từng bước phát triển ổn định, bền vững.

2.1.2.2. Lĩnh vực hoạt động

- Khai thác, sản xuất, chế biến kinh doanh các loại Than.
- Khai thác, sản xuất các loại đá xây dựng.
- Kinh doanh xăng, dầu và các loại dầu nhờn.
- Kinh doanh các loại hạt Nhựa công nghiệp.
- Kinh doanh vật liệu cát, đá, thương mại.
- Đầu tư kinh doanh bất động sản.
- Đầu tư kinh doanh các loại mặt hàng thương mại khác.

Công ty chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực mua bán kinh doanh các loại than.

2.1.2.3. Sản phẩm và thị trường

a. Sản phẩm

Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc nhập về 3 chủng loại than chính :than cục, than cám, than bùn. Trong đó lại bao gồm nhiều loại than có chỉ số kỹ thuật khác nhau, ví dụ, nhóm than cục bao gồm các loại than cục số 2, số 3, số 4, số 5; nhóm than cám bao gồm than cám số 3, số 4, số 5, số 6, số 7. Cơ cấu các chủng loại than theo doanh thu như sau:

Bảng 2.1. Cơ cấu các chủng loại than kinh doanh của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc theo doanh thu

Chủng loại than	Tỷ trọng trong doanh thu
Than cục	5%
Than cám	75%
Than bùn	20%

(Nguồn: Phòng kế hoạch kinh doanh)

b. Thị trường

Thị trường đầu ra của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông bao gồm khu vực miền Nam và các vùng phía bắc như Hưng Yên, Hòa Bình, Hà Tây, Sơn La, Lai Châu...

Khách hàng của Công ty được chia thành hai nhóm chính như sau:

Khách hàng là các tổ chức sản xuất :là các doanh nghiệp sản xuất công nghiệp sử dụng than làm nguyên liệu đầu vào cho sản xuất. Nhóm khách hàng này tiêu thụ 70% sản lượng tiêu thụ của Công ty.

Khách hàng là các tổ chức thương mại: là các doanh nghiệp mua than của Công ty về để bán buôn và bán lẻ cho các nhà buôn nhỏ hơn và người tiêu dùng lẻ.

Là một doanh nghiệp hoạt động lâu năm trong ngành than và trong vùng thị trường này nên Công ty đã gây dựng được rất nhiều uy tín cũng như kinh nghiệm, có được một số lượng khách hàng truyền thống đông đảo tiêu dùng phần lớn sản lượng than kinh doanh của Công ty. Có thể kể đến một số khách hàng truyền thống như

- Tổng Công Ty Phát Điện 3 – Công ty Nhiệt Điện Vĩnh Tân
- Tập đoàn Tân Hiệp Phát
- Tổng Công ty Xi măng Việt Nam
- Tổng Công ty Giấy Việt Nam
- Công ty Cổ phần Xi măng Hà Tiên
- Công ty TNHH Sailun Việt Nam
- Dự án tổ hợp nhôm – bauxit Lâm Đồng
- Công ty Hanshin (Thi công đường cao tốc Long Thành – Dầu Giây)
- Công ty Thép Miền Nam
- Tổng Công ty Hóa Chất - Công ty Hóa Chất Cơ Bản Miền Nam
- Công ty Cổ phần Thép POMINA

- Công ty Cổ phần Lương thực Thực phẩm COLUSA – MILIKET
- Công ty Deawon Chemical Vina
- Công ty TNHH Quốc Tế Gold Long John
- Công ty Cổ Phần Bình Điền – Long An
- Công ty TNHH Thép Tây Nguyên

Từ khi thực hiện cơ chế thị trường trong ngành than, Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc đã có định hướng mở rộng thị trường của mình ra các vùng khác nhằm tìm kiếm thêm khách hàng, tuy nhiên hoạt động này của Công ty là không hiệu quả bởi chưa được chú trọng đúng mức, vì vậy đến nay Công ty vẫn chỉ phục vụ than trong vùng thị trường được phân chia từ trước.

2.1.2.4 Nguồn nhân lực và nguồn vốn

Công ty Cổ phần đầu tư Khoáng sản – Than Đông Bắc tự hào là công ty có đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và sáng tạo.

- Quản lý: 9 cán bộ có trình độ trên đại học;
- Lao động gián tiếp: 100 cán bộ có trình độ đại học
- Lao động trực tiếp: lao động phổ thông là 100; trình độ cao đẳng là 50

Các cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn cao và có kinh nghiệm hoạt động lâu năm trong ngành than, đội ngũ nhân viên văn phòng nhiệt tình và ham học hỏi... Nhìn chung Công ty có cơ cấu nhân sự thống nhất từ trên xuống dưới, các bộ phận hoạt động nhịp nhàng ăn khớp nhau, cán bộ công nhân viên hòa đồng tạo môi trường làm việc thân thiện nâng cao hiệu quả công việc lên rất nhiều.

Do hoạt động hiệu quả trong nhiều năm và là một đơn vị trực thuộc của Bộ Quốc Phòng nên Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc có thể huy động được vốn từ nhiều nguồn khi cần thiết, cụ thể là:

- Nguồn vốn kinh doanh của Công ty được tích lũy qua nhiều năm
- Vốn vay dài hạn của các ngân hàng

Có thể nói Công ty có năng lực vốn tài chính và vốn nhân lực rất lớn, rất dễ dàng huy động đầu tư vào các dự án phát triển trong tương lai nếu cần.

2.1.2.5 *Kết quả hoạt động kinh doanh của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc*

Là một doanh nghiệp trong ngành than, chuyên về mảng kinh doanh than, tức là cung ứng than trên thị trường. Cũng giống như bất kì doanh nghiệp nào trong ngành than, hoạt động kinh doanh của Công ty không ngừng ổn định mạnh qua từng năm. Điều này được thể hiện qua các số liệu về sản lượng tiêu thụ và tổng doanh thu hàng năm trong bảng sau:

Bảng 2.2: Sản lượng tiêu thụ và doanh thu của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc giai đoạn 2012-2015

Năm	Sản lượng tiêu thụ (tấn)	Tỷ lệ tăng sản lượng (%)	Doanh thu (tỷ)	Tỷ lệ tăng doanh thu (%)
2012	220.000	117,7	86	110,8
2013	280.000	127,2	105	122,1
2014	350.000	128,6	140	133,3
2015	420.000	116,7	220	157,1

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh)

Theo dõi các số liệu trong bảng này ta thấy sản lượng tiêu thụ liên tục tăng hàng năm với tỷ lệ tăng khá ổn định, theo đó mà doanh thu hàng năm cũng tăng nhanh, điều này cho thấy tốc độ tăng trưởng của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc rất cao chứng tỏ sự hoạt động rất hiệu quả của Công ty trong những năm vừa qua. Kết quả kinh doanh năm 2015 tăng doanh thu lên 1,57 lần so với năm 2014 giúp doanh nghiệp chứng tỏ mình không hề kém cạnh tranh trong ngành than. Để có được kết quả kinh doanh như vậy là

do công ty đã nỗ lực không ngừng phát huy những thế mạnh mà công ty đang có. Cụ thể là:

Thứ nhất, là một doanh nghiệp có kinh nghiệm và uy tín cao đối với các khách hàng trong vùng thị trường Nam Trung Bộ và các tỉnh lân cận bởi rất ít công ty kinh doanh than nào có hệ thống phân phối trải rộng từ bắc vào nam như Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc. Niềm tin của khách hàng đối với một doanh nghiệp quyết mức độ trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp đó.. Uy tín của doanh nghiệp là yếu tố quan trọng không những làm cho khách hàng tìm đến nhà cung ứng mà còn là yếu tố níu chân khách hàng vô cùng hiệu quả bởi lẽ con người luôn đặt niềm tin vào những điều tốt đẹp và uy tín là một trong những điều tốt đẹp đó. Với lịch sử hơn 20 năm hình thành và phát triển của mình cộng với những thành tích cao trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc đã xây dựng một uy tín không nhỏ đối với các khách hàng và thị trường than nói chung, vì vậy lượng khách hàng truyền thống của Công ty rất lớn và rất trung thành. Đây chính là lượng khách hàng tiêu thụ phần lớn sản lượng tiêu thụ hiện tại của Công ty(khoảng 70%).

Thứ hai, là một khách hàng lớn và uy tín đối với các nhà cung cấp là các mỏ than lớn ở Quảng Ninh. Ngành than là một ngành công nghiệp năng lượng, hiện tượng khan hiếm năng lượng là một vấn đề nóng của xã hội hiện nay, đồng nghĩa với việc cung không đủ đáp ứng cầu, trái ngược với các ngành kinh tế khác với cung luôn vượt quá cầu. Than là một loại năng lượng tỏa nhiệt, là nguyên liệu hàng đầu cho nhiều ngành công nghiệp và là một tài nguyên có giới hạn, đến nay đã có dấu hiệu cạn kiệt, cầu than hàng năm luôn luôn vượt quá cung. Thế nên đối với một doanh nghiệp để tìm được nguồn cung than ổn định với chất lượng và giá thành hợp lý theo đúng yêu cầu của mình là một vấn đề ngày càng khó và sẽ còn khó khăn hơn rất nhiều trong

tương lai. Chính nhờ uy tín và kinh nghiệm hoạt động lâu năm mà Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc đã giữ cho mình các nhà cung cấp than ổn định với chất lượng cao và giá thành đảm bảo, đó hoàn toàn là những mỏ than lớn của vùng mỏ Quảng Ninh như mỏ than Mạo Khê, Hà Tu, Hòn Gai...

Thứ ba, Công ty có đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ chuyên môn cao và giàu kinh nghiệm, hơn nữa lại nhiệt tình, hòa đồng, hết lòng vì mục tiêu phát triển doanh nghiệp tạo cho Công ty một không khí làm việc thân thiện, cởi mở và là động lực làm việc của tất cả mọi người. Nguồn nhân lực là vấn đề hết sức quan trọng, nhưng môi trường làm việc còn quan trọng hơn rất nhiều, con người dù có trình độ cao, học vấn xuất sắc nhưng môi trường làm việc khắc nghiệt, cạnh tranh quá gay gắt là nguyên nhân triệt tiêu mọi động lực phát triển của doanh nghiệp, khi mà sự ích kỷ chỉ để thỏa mãn bản thân một cá nhân nào đó, nhân viên sẽ không thể dốc lòng dốc sức cho sự nghiệp phát triển chung của doanh nghiệp. Điểm mạnh nổi bật của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc chính là sự thân thiện và hòa đồng giữa tất cả các nhân viên, điều này được nhận ra bởi bất cứ ai khi bước chân vào văn phòng công ty. Đây là điều mà không phải bất kỳ doanh nghiệp nào trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh khốc liệt này đều có thể có được. Sự đoàn kết giữa các nhân viên sẽ là động lực để họ có thể phối hợp ăn ý với nhau trong công việc đưa đến hiệu quả làm việc tốt nhất.

2.2. Phân tích thực trạng chiến lược mở rộng thị trường của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc

2.2.1. Thực trạng phân tích tình thế và nhận dạng thị trường

Với sự suy giảm của nền kinh tế Mỹ kéo theo một loạt những vấn đề ảnh hưởng tới nền kinh tế thế giới. Suy thoái kinh tế toàn cầu đang là một vấn đề nóng bỏng, đặc biệt trong tài chính, đầu tư và xuất khẩu. Ở nước ta nền kinh

tế cũng bị ảnh hưởng không nhỏ bởi nền kinh tế thế giới, do đó chính phủ phải không ngừng có các biện pháp điều chỉnh nền kinh tế vĩ mô đặt ra rất nhiều cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp trong nền kinh tế nói chung và ngành than nói riêng: Tỷ lệ thất nghiệp của lao động trong 6 sáu tháng đầu năm 2013 ước tính là 2,28%, trong đó khu vực thành thị là 3,85%, khu vực nông thôn là 1,57% (số liệu của cả năm 2012 tương ứng là: 1,96%; 3,21%; 1,39%). Nhìn chung, tỷ lệ thất nghiệp có xu hướng tăng lên. Điều này cho phép ngành than tận dụng được lao động dư thừa với chi phí lao động cho toàn ngành là không cao và đó là điểm thuận lợi cho việc mở rộng quy mô sản xuất. Suy thoái nền kinh tế khiến cho nhu cầu về năng lượng giảm mạnh. Đồng thời giá than và giá các loại khoáng sản giảm nhanh chóng. Việc giảm giá than này có thể ảnh hưởng khá nhiều đến các doanh nghiệp ngành than do lợi nhuận những năm trước đây của các doanh nghiệp chủ yếu xuất phát từ nguồn xuất khẩu. Đây chính là mối đe dọa đối với các doanh nghiệp trong tập đoàn than.

Những năm gần đây, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới đã làm cho thị phần của Công ty giảm tương đối so với trước, không những thế thị phần của các đối thủ còn có khả năng tăng cao hơn trong những năm tiếp theo do công nghiệp trong vùng thị trường này đang được đầu tư phát triển mạnh mở ra cơ hội thị trường cho tất cả các doanh nghiệp chứ không riêng gì Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc. Vì vậy muốn phát triển Công ty phải thực sự nhanh nhạy và biết nắm bắt thời cơ. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có sự nghiên cứu kỹ lưỡng và có cái nhìn chiến lược về thị trường. Đây cũng là một điểm yếu của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc mà Công ty đang nỗ lực khắc phục.

Không những chỉ phải đối phó với các đối thủ cạnh tranh, Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc và các công ty kinh doanh trong ngành

than nói chung đang phải đối mặt với một đối thủ được coi là đáng gờm nữa đó là “than thô phi ” hay là “than lậu”. Do lợi nhuận từ than mang lại quá lớn mà việc mua bán than trái phép tại các mỏ than lộ thiên nhỏ ở Quảng Ninh sau đó đem bán với giá thành rẻ trên thị trường đang ngày càng gia tăng khiến thị trường cạnh tranh về giá, đây là sức ép lớn với các công ty kinh doanh than nói chung.

2.2.2. Thực trạng mục tiêu và định hướng chiến lược mở rộng thị trường

Mục tiêu chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản than Đông Bắc là giữ vững thị phần mặt hàng than, mở rộng hệ thống phân phối đặc biệt là miền Trung và miền Nam. Tuy nhiên công ty chưa đặt doanh số cụ thể cho từng đoạn thị trường mà mục tiêu cụ thể chỉ được công ty đưa ra thông qua kế hoạch kinh doanh, đặt mục tiêu doanh số, lợi nhuận qua các năm

Công ty CP Đầu tư khoáng sản than Đông Bắc luôn phát huy thế mạnh, nhìn nhận khu vực thị trường tiềm năng thuận lợi để mở rộng thị trường tiêu thụ ở những khu vực và gắn liền với hệ thống kinh doanh cụ thể như sau:

Chi nhánh Kho than Đồng Nai.

Nằm cách quốc lộ 1A khoảng 200m, cách cảng Đồng Nai 100m, kho than Đồng Nai được biết đến như một vị trí rất thuận lợi cho việc bốc xếp và vận chuyển than từ cảng về kho và phân phối đến các nơi tiêu thụ, phục vụ tích cực cho các ngành công nghiệp , sản xuất các tỉnh phía Nam.

Nguồn cung cấp sản phẩm than nội địa và nhập khẩu từ Indonexia ... dùng làm chất đốt phục vụ cho các ngành công nghiệp cần đến năng lượng điện, hơi, gió, nước, công ty hiện đang cung cấp than cho các khách hàng lớn như : Tổng Công Ty Phát Điện 3 , Công ty Nhiệt Điện Vĩnh Tân, Tập đoàn Tân Hiệp Phát, Tổng Công ty Xi măng Việt Nam, Tổng Công ty Giấy Việt Nam, Công ty Cổ phần Xi măng Hà Tiên,...

Sản lượng và doanh thu kinh doanh than:

Bảng 2.3: Sản lượng tiêu thụ và doanh thu của Chi nhánh Kho than Đồng Nai giai đoạn 2012-2015

Năm	2012	2013	2014	2015
Sản Lượng (tấn)	283.245	137.889	136.853	150.068
Doanh Thu (triệu đồng)	663.857	336.526	260.005	304.725

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh)

Xí nghiệp khai thác chế biến kinh doanh than Đông Bắc

Xí nghiệp được thành lập năm 2012, Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động chi nhánh số: 0305096747-004 ngày 20/07/2012 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Quảng Ninh cấp với nhiệm vụ chính là tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh than, đơn vị có hệ thống kho, cảng sản xuất chứa than tại các tỉnh Quảng Ninh và Hải Dương gồm:

- + Kho Km6 (TP Cẩm Phả - Tỉnh Quảng Ninh), diện tích 1 ha.
- + Kho 368 (TP Hạ Long - Tỉnh Quảng Ninh), diện tích 3 ha.
- + Kho Kinh Môn (Long Xuyên - Kinh Môn - Hải Dương), diện tích 1 ha.

Nguồn cung cấp than ổn định từ các mỏ than có trữ lượng lớn của khu vực Cẩm Phả, Hạ Long, Mạo Khê, Đông Triều (Quảng Ninh).

Xí nghiệp khai thác chế biến kinh doanh than Đông Bắc có vị trí vô cùng thuận lợi về giao thông thủy vì vậy luôn là một trong những đơn vị hàng đầu về cung ứng than trực tiếp cho Chi nhánh Kho than Đồng Nai và khách hàng khu vực Miền Nam. với khả năng tiêu thụ than:

- + Cung cấp vào thị trường khu vực phía Nam là 1.000.000 tấn/năm.
- + Cung cấp tại thị trường phía Bắc là 1.500.000 tấn/năm.

Xí nghiệp chế biến kinh doanh than Hải Phòng:

Để thực hiện mục tiêu chiến lược mở rộng thị trường than tại khu vực phía bắc và Miền trung. Xí nghiệp chế biến kinh doanh than Hải Phòng có

chức năng chế biến, kinh doanh, đảm bảo cung cấp ổn định nguồn than cho các khách hàng. Xí nghiệp luôn chủ động tìm kiếm, quan hệ với các đối tác, bạn hàng triển khai các phương án hoạt động sản xuất, kinh doanh với tinh thần trách nhiệm cao và mang lại lợi ích tốt nhất cho khách hàng bảo đảm đúng pháp luật, hiệu quả, an toàn về mọi mặt.

Hiện nay, thị trường Hải Phòng ghi nhận được khá nhiều sự đột phá trong quá trình tăng trưởng kinh tế xã hội, đặc biệt phát triển cơ sở vật chất, kết cấu hạ tầng. Những năm trở lại đây, khu vực này đã triển khai nhiều dự án quy mô lớn, nhờ đó giao thông vận chuyển thuận lợi. Tại khu vực này, hàng loạt dự án đã đưa vào thi công tiến tới giai đoạn hoàn thiện và đi vào hoạt động như: Dự án tuyến đường cao tốc Hà Nội- Hải Phòng- đây được xem là tiền đề quan trọng cho sự phát triển tại Hải Phòng trong giao thương, tuyến đường rút ngắn hành trình từ thành phố cảng đến Thủ Đô chỉ còn 1,5 giờ đi ô tô; Dự án cảng quốc tế Lạch Huyện: vẫn được đẩy mạnh tiến trình thực hiện, dự kiến hết năm 2017 sẽ hoàn thiện, đạt tiêu chuẩn đưa vào sử dụng; Những dự án Cầu nối Hải Phòng với các khu vực xung quanh cũng phát triển mạnh: Dự án cầu Tân Vũ nối huyện đảo Cát Hải dài nhất Đông Nam Á với đất liền đang trong giai đoạn thực hiện. Dự án cầu Bạch Đằng nối Hải Phòng với Quảng Ninh chỉ còn 20km. Tất cả những dự án này là điểm thuận lợi giao thương kinh doanh thương mại cho tất cả các ngành nghề trong đó có mặt hàng than của Công ty CP Đầu tư khoáng sản than Đông Bắc.

Chiến lược mở rộng thị trường hiện nay của công ty CP Đầu tư khoáng sản than Đông Bắc là thâm nhập thị trường (với những khách hàng là Tổng Công ty Giấy Việt Nam, Công ty Cổ phần Xi măng Hà Tiên...) và mở rộng thị trường mới (với những khách hàng là: Công ty Cổ Phần Bình Điền – Long An, Công ty TNHH Thép Tây Nguyên...), còn phát triển sản phẩm chưa được

quan tâm vì vậy đã hạn chế sức cạnh tranh, chưa khai thác triệt để nhu cầu thị trường. Tuy nhiên nó cũng phù hợp với nguồn lực của công ty

Theo kết quả phiếu điều tra có tới 95% phiếu điều tra cho rằng chiến lược mở rộng thị trường hiện nay của công ty CP Đầu tư khoáng sản than Đông Bắc là hợp lý. Điều đó tạo ra khả năng thuận lợi trong quá trình thực hiện và đảm bảo đạt được mục tiêu của công ty

2.2.3. Thực trạng xác định các công cụ marketing-mix thực hiện chiến lược mở rộng thị trường

2.2.3.1 Thực trạng công cụ sản phẩm trong chiến lược mở rộng thị trường

Qua việc phân tích định vị thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc với cơ cấu sản phẩm hiện có, có thể thấy chính sách sản phẩm luôn được công ty chú ý và tạo dựng uy tín với khách hàng. Đây là công cụ cạnh tranh chủ yếu của công ty trong thực hiện chiến lược mở rộng thị trường đã được xác định. Chất lượng than bán ra cho khách hàng luôn được công ty bảo đảm theo tiêu chuẩn tại bảng 2.4

Không những vậy Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc cũng luôn quan tâm đến các dịch vụ sau bán để đảm bảo khách hàng thực sự yên tâm khi giao thương như trực tiếp cử các nhân viên giám sát thẩm định đo lường các chỉ tiêu kỹ thuật của than đảm bảo chất lượng khi giao nhận than.

Bảng 2.4: Bảng chỉ tiêu chất lượng than tiêu thụ

BẢNG CHỈ SỐ CHẤT LƯỢNG THAN THEO TCVN 8910:2011								
KHU VỰC HỒN GAI - CẨM PHẢ								
Loại than	Mã SP	Cỡ hạt (mm)	Tỷ lệ % cỡ hạt	Độ tro (Ak) %		Độ ẩm giới hạn %	Chất bốc (V _k) %	Nhiệt năng (Q _k) cal/g
				Tr. bình	Giới hạn			
I- Than cục xô			d- ói cỡ					≤
- Cục xô 1A	HG 01a	25 - 250	< 20	10.5	8,0 - 13,0	< 6,0	6.0	7,200
- Cục xô 1B	HG 01b	25 - 250	< 20	15.0	13,01 - 17,0	< 6,0	6.0	6,800
- Cục xô 1C	HG 01c	25 - 250	< 20	19.5	17,01 - 22,0	< 6,0	6.0	6,500
II- Than cục								≤
- Cục 2A HG	HG 02a	50 - 100	< 20	7.0	6,0 - 8,0	< 5,0	6.0	7,600
- Cục 2B HG	HG 02b	50 - 100	< 20	9.5	8,01 - 10,0	< 5,0	6.0	7,100
- Cục 3 HG	HG 03a	35 - 50	< 15	4.0	3,01 - 5,0	< 5,0	6.0	7,950
- Cục 4A HG	HG 04a	15 - 35	< 15	5.0	4,01 - 6,0	< 5,5	6.0	7,900
- Cục 4B HG	HG 04b	15 - 35	< 15	9.0	6,01 - 12,0	< 5,5	6.0	7,400
- Cục 4C HG	HG 04c	15 - 35	< 15	14.0	12,01 - 16,0	< 5,5	6.0	7,050
- Cục 5A HG	HG 05a	6 - 18	< 15	6.0	5,0 - 7,0	< 6,0	6.0	7,850
- Cục 5B HG	HG 05b	6 - 18	< 15	10.0	7,01 - 12,0	< 6,0	6.0	7,400
III- Than cục đơn								≤
- Cục đơn 6A	DHG 06A	15 - 50	< 20	18.0	19,01 - 23,0	< 7,0	6.0	6,400
- Cục đơn 6B	DHG 06B	15 - 50	< 20	23.0	23,01 - 27,0	< 7,0	6.0	5,950
- Cục đơn 6C	DHG 06C	15 - 50	< 20	29.0	27,01 - 31,0	< 7,0	6.0	5,600
- Cục đơn 7A	DHG 07A	15 - 50	< 20	36.0	31,01 - 35,0	< 8,0	6.0	5,250
- Cục đơn 7B	DHG 07B	15 - 50	< 20	42.5	35,01 - 40,0	< 8,0	6.0	4,800
- Cục đơn 7C	DHG 07C	15 - 50	< 20	47.5	40,01 - 45,0	< 8,0	6.0	4,350
- Cục đơn 8A	DHG 08A	15 - 50	< 20	52.5	45,01 - 50,0	< 8,0	6.0	3,900
- Cục đơn 8B	DHG 08B	15 - 50	< 20	57.5	50,01 - 55,0	< 8,0	6.0	3,550
IV- Than cám			trên cỡ					≤
- Cám 1 HG	HG 06	< 15	< 5	7.0	6,0 - 8,0	< 12,0	6.5	7,800
- Cám 2 HG	HG 07	< 15	< 5	9.0	8,01 - 10,0	< 12,0	6.5	7,600
- Cám 3a HG	HG 08A	< 15	< 5	11.5	10,01 - 13,0	< 12,0	6.5	7,300
- Cám 3b HG	HG 08B	< 15	< 5	14.0	13,01 - 15,0	< 12,0	6.5	7,000
- Cám 3c HG	HG 08C	< 15	< 5	16.5	15,01 - 18,0	< 12,0	6.5	6,750
- Cám 4a HG	HG 09A	< 15	< 5	20.0	18,01 - 22,0	< 12,0	6.5	6,400
- Cám 4b HG	HG 09B	< 15	< 5	24.0	22,01 - 27,0	< 12,0	6.5	5,950
- Cám 5a HG	HG 10A	< 15	< 5	30.0	27,01 - 31,0	< 12,0	6.5	5,600
- Cám 5b HG	HG 10B	< 15	< 5	33.0	31,01 - 35,0	< 12,0	6.5	5,250
- Cám 6a HG		< 15	< 5	36.5	35,01 - 40,0	< 12,0	6.5	4,800
- Cám 6b HG		< 15	< 5	42.5	40,01 - 45,0	< 12,0	6.5	4,350
V- Than cám								≤
- Cám 7a HG	CHG 7A	< 20		47.5	45,01 - 50,0	< 13,0	6.5	3,900
- Cám 7b HG	CHG 7B	< 20		52.5	50,01 - 55,0	< 13,0	6.5	3,550
- Cám 7c HG	CHG 7C	< 20		57.5	55,01 - 60,0	< 13,0	6.5	3,150

(Nguồn: Phòng kế hoạch kinh doanh)

Theo số liệu điều tra có tới 90% trả lời cho rằng sản phẩm công ty nhìn chung đảm bảo chất lượng, nhưng mẫu mã hạn chế và chưa quan tâm đến phát triển sản phẩm mới. Đây là vấn đề đặt ra với việc mở rộng thị trường của công ty.

2.2.3.2 Thực trạng công cụ giá trong chiến lược mở rộng thị trường

Tất cả các khách hàng đều mong muốn mua được hàng với giá càng rẻ càng tốt nên ở đâu bán giá rẻ sẽ thu hút được nhiều khách hàng hơn nơi bán giá cao. Chỉ một sự chênh lệch nhỏ về giá bán của doanh nghiệp so với các đối thủ cũng đủ làm doanh nghiệp mất đi một lượng khách hàng lớn. Vậy nên Công ty phải tìm mọi cách để giảm chi phí vận chuyển đến tối thiểu để cho giá bán than ít nhất là phải bằng với giá bán trên thị trường. Trong khi đó, nguồn cung than rất xa các trạm than của Công ty gây ra nhiều bất lợi trong việc vận chuyển. Than là một loại vật chất nặng nên việc vận chuyển như thế nào để được vừa nhanh, vừa nhiều và chi phí thấp nhất là điều cần tính toán bởi vì chi phí vận chuyển cao trực tiếp tác động đến giá bán than trên thị trường của Công ty, thời gian vận chuyển nhanh hay chậm ảnh hưởng đến hoạt động cung ứng than cho khách hàng, tất cả đều gián tiếp ảnh hưởng đến uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

Hiện nay Công ty chủ yếu vận chuyển than bằng đường thủy, trọng tải khoảng 1000 tấn/ lần vận chuyển, chi phí trung bình từ 50.000- 55.000 đồng/tấn. Tính đến thời điểm hiện tại thì đây là phương thức vận chuyển hợp lý và hiệu quả nhất mà doanh nghiệp có thể làm, bởi vì ngoài phương thức này ra còn có thể vận chuyển bằng đường sắt với giá cả và trọng tải tương đương nhưng không thuận tiện về bến bãi, nhà ga cách quá xa địa điểm các trạm, để vận chuyển được than về trạm Công ty lại tốn thêm một khoản chi phí khá lớn nữa, trong khi vận chuyển đường thủy thì thuận tiện hơn có thể đưa than về rất gần các trạm do vị trí các trạm đều gần các bến sông lớn của Sông Hồng

và một số sông khác. Đây chính là điều mà Công ty phải chấp nhận khi chưa có phương thức vận chuyển nào tối ưu hơn.

Định giá bán phù hợp sẽ giúp công ty tạo được vị thế ổn định trên thị trường, do vậy Công ty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc luôn cố gắng nghiên cứu thị trường để có thể đưa ra chính sách giá cả phù hợp với khách hàng tổ chức và đặc biệt thị trường mới. Giá thường là đấu thầu và tùy theo vị trí khách hàng ở đâu thì việc tính giá sẽ đảm bảo thích ứng với các điều kiện trên thị trường. Công ty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc luôn có sự phối hợp với khách hàng để có thể ước tính mức giá phù hợp nhất.

Giá bán sản phẩm = (Giá than + Chi phí vận chuyển) + Mức lợi nhuận mong muốn

Bảng 2.5 Bảng giá bán than của công ty

BẢNG CHỈ SỐ CHẤT LƯỢNG THAN THEO TCVN 8910:2011 VÀ GIÁ BÁN THAN					
CỦA TKV VÀ TCT ĐÔNG BẮC (KHU VỰC HỒN GAI - CẨM PHẢ)					
Loại than	Mã SP	Cỡ hạt (mm)	Tỷ lệ % cỡ hạt	Giá bán than (2015)	
				TKV	TCT Đông Bắc
I- Than cục xô					
- Cục xô 1A	HG 01a	25 - 250	< 20	3,200,000	3,170,000
- Cục xô 1B	HG 01b	25 - 250	< 20	2,807,000	2,777,000
- Cục xô 1C	HG 01c	25 - 250	< 20	2,685,000	2,655,000
II- Than cục					
- Cục 2A HG	HG 02a	50 - 100	< 20	3,850,000	3,820,000
- Cục 2B HG	HG 02b	50 - 100	< 20	3,500,000	3,470,000
- Cục 3 HG	HG 03a	35 - 50	< 15	3,950,000	3,920,000
- Cục 4A HG	HG 04a	15 - 35	< 15	3,600,000	3,570,000
- Cục 4B HG	HG 04b	15 - 35	< 15	3,350,000	3,320,000
- Cục 4C HG	HG 04c	15 - 35	< 15	3,280,000	3,250,000
- Cục 5A HG	HG 05a	6 - 18	< 15	3,200,000	3,170,000
- Cục 5B HG	HG 05b	6 - 18	< 15	3,070,000	3,040,000
III- Than cục đơn					
- Cục đơn 6A	DHG 06A	15 - 50	< 20	2,647,000	2,617,000
- Cục đơn 6B	DHG 06B	15 - 50	< 20	2,490,000	2,460,000
- Cục đơn 6C	DHG 06C	15 - 50	< 20	2,146,000	2,116,000
- Cục đơn 7A	DHG 07A	15 - 50	< 20	1,654,000	1,624,000
- Cục đơn 7B	DHG 07B	15 - 50	< 20	1,415,000	1,385,000
- Cục đơn 7C	DHG 07C	15 - 50	< 20	1,185,000	1,155,000
- Cục đơn 8A	DHG 08A	15 - 50	< 20	957,000	927,000
- Cục đơn 8B	DHG 08B	15 - 50	< 20	920,000	890,000
- Cục đơn 8C	DHG 08C	15 - 50	< 20	898,000	868,000
IV- Than cám					
- Cám 1 HG	HG 06	< 15	< 5	2,600,000	2,570,000
- Cám 2 HG	HG 07	< 15	< 5	2,510,000	2,480,000
- Cám 3a HG	HG 08A	< 15	< 5	2,450,000	2,420,000
- Cám 3b HG	HG 08B	< 15	< 5	2,300,000	2,270,000
- Cám 3c HG	HG 08C	< 15	< 5	2,150,000	2,120,000
- Cám 4a HG	HG 09A	< 15	< 5	2,000,000	1,970,000
- Cám 4b HG	HG 09B	< 15	< 5	1,800,000	1,800,000
- Cám 5a HG	HG 10A	< 15	< 5	1,650,000	1,620,000
- Cám 5b HG	HG 10B	< 15	< 5	1,425,000	1,395,000
- Cám 6a HG	HG 11A	< 15	< 5	1,325,000	1,295,000
- Cám 6b HG	HG 11B	< 15	< 5	1,190,000	1,160,000
V- Than cám					
- Cám 7a HG	CHG 7A	< 20		986,000	956,000
- Cám 7b HG	CHG 7B	< 20		760,000	730,000
- Cám 7c HG	CHG 7C	< 20		610,000	580,000

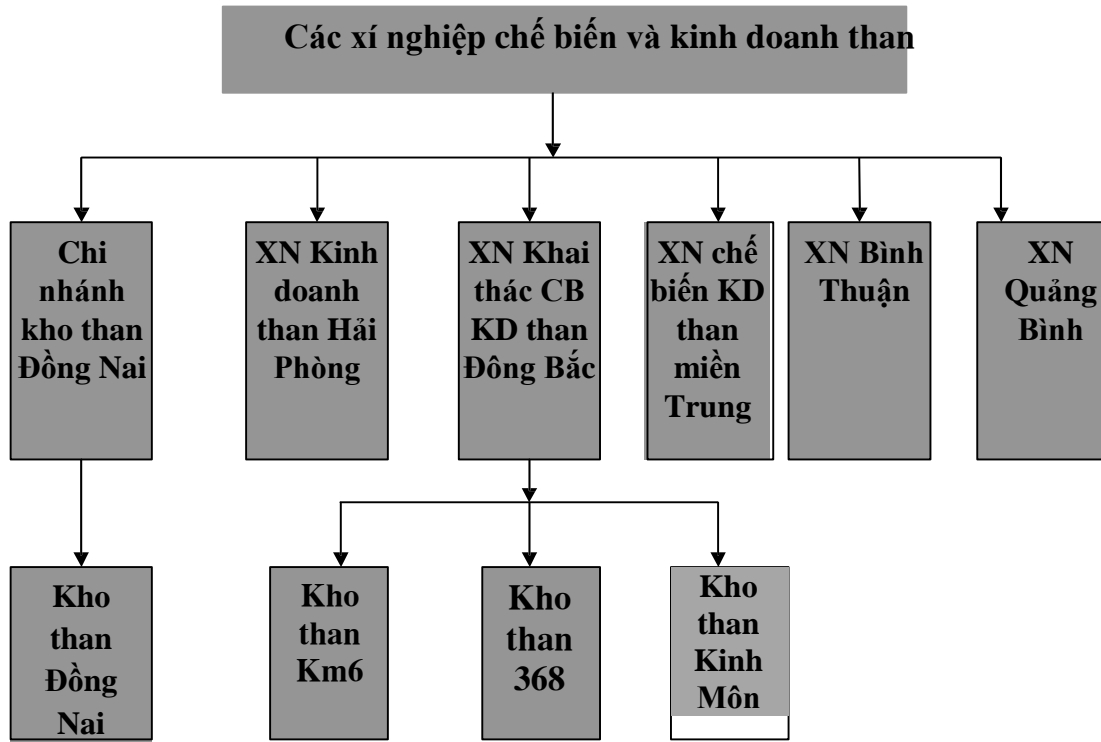
(Nguồn: Phòng kế hoạch kinh doanh)

Ngoài việc định giá dựa trên tổng chi phí và kèm theo mức lợi nhuận mong muốn, Công ty còn áp dụng thêm chính sách ưu đãi với những khách hàng lớn. Tùy vào loại than nào bán ra, khách hàng với mức độ thân quen khác nhau cũng như các điều khoản ký kết trong hợp đồng, Công ty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc sẽ đưa ra chiết khấu giá và các hỗ trợ khác nhau như chiết khấu từ 3-5%, áp dụng phương thức thanh toán chậm trong vòng 3-6 tháng, do điều kiện thời tiết khi giao nhận than nếu nhiệt năng ± 100 cal/g thì giá than cũng tương ứng ± 30.000 đồng/tấn,..... (Giá than được ở bảng 2.5). Theo số liệu điều tra có tới 95% trả lời là giá than của công ty là hợp lý, có sức cạnh tranh và công ty cần phải duy trì trong thời gian tới. Tuy nhiên công ty cũng nên minh bạch và niêm yết trên Website của công ty, đồng thời tùy theo khách hàng và thời điểm công ty nên có mức giá khác nhau để phù hợp với khách hàng và diễn biến thị trường

2.2.3.3 Thực trạng công cụ phân phối trong chiến lược mở rộng thị trường

Mạng lưới phân phối của Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc bao gồm các xí nghiệp chế biến và kinh doanh than cùng với hệ thống các cảng kho chứa than trực thuộc xí nghiệp.

Hình 2.2: Sơ đồ hệ thống phân phối của CTCP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc



(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh)

Qua sơ đồ trên ta thấy công ty có hệ thống phân phối khá đa dạng trải khắp từ bắc vào nam. Do đặc tính kỹ thuật phức tạp của sản phẩm than thì việc tiếp nhận đơn hàng là của khách hàng tổ chức và công ty lựa chọn kênh phân phối trực tiếp. Công ty đã tiến hành:

- Thực hiện giới thiệu sản phẩm qua email, catalog, hồ sơ năng lực của công ty, gửi các thông số kỹ thuật chỉ tiêu chất lượng than khi khách hàng có yêu cầu chi tiết về chủng loại hay khối lượng than cần mua hoặc gặp mặt trực tiếp để tư vấn, giới thiệu.

- Tiếp nhận đơn hàng qua điện thoại hoặc gửi thư tới khách hàng lâu năm của công ty đến gặp trực tiếp ký kết hợp đồng.

- Đối với những khách hàng lớn công ty chủ động mời họ thăm quan mô hình chế biến và dự trữ than tại các kho than để đảm bảo cho khách hàng tin tưởng về chất lượng cũng như nguồn cung ổn định.

Qua những việc mà công ty đã thực hiện trên phần nào tạo thuận lợi cho khách hàng khi giao thương với công ty. Hiện nay công ty vẫn chưa có bộ phận riêng biệt nào hoạt động mở rộng thị trường mà chỉ thực hiện hoạt động này do sự kết hợp giữa phòng kế hoạch kinh doanh và phòng kỹ thuật. Theo số liệu điều tra có tới 90% trả lời là kênh phân phối của công ty còn đơn giản và chưa có sự gắn kết chặt chẽ. Điều đó đã ảnh hưởng đến khả năng mở rộng thị trường và thực hiện mục tiêu của chiến lược

2.2.3.4. Thực trạng công cụ xúc tiến trong chiến lược mở rộng thị trường

Do kênh phân phối mà công ty lựa chọn là kênh phân phối trực tiếp nên bán hàng trực tiếp là công cụ chính trong chiến lược xúc tiến hỗn hợp của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc. Trong những năm qua, công cụ xúc tiến thương mại vẫn chưa được công ty chú trọng nhiều. Công ty mới sử dụng các công cụ này nhằm mục đích cung cấp thông tin và thuyết phục khách hàng. Cụ thể như sau:

➤ Trong việc bán hàng trực tiếp, thông qua việc gửi mail, nhân viên kinh doanh gửi cho khách hàng các thông tin chỉ tiêu chất lượng kỹ thuật của sản phẩm chủng loại than. Một số khách hàng lớn, đại diện công ty sẽ đến gặp trực tiếp để thương thảo hợp đồng. Các công cụ xúc tiến khác được sử dụng như quảng cáo trên website công ty, quan hệ với báo chí, cung cấp thông tin cho các phương tiện truyền thông, tham gia và tổ chức các sự kiện trên địa bàn hoạt động kinh doanh, đóng góp làm từ thiện,... Tuy nhiên những phương thức này được công ty sử dụng với tần số thấp tùy thuộc điều kiện khả năng của công ty trong từng giai đoạn nhất định.

➤ Dựa vào những lợi thế về uy tín và chất lượng sản phẩm, công ty có khả năng thuyết phục khách hàng cao khi khách hàng tiếp cận. Hàng quý bộ phận kinh doanh sẽ lập những báo cáo bán hàng từ đó xây dựng các cách chào hàng với từng nhóm khách hàng riêng biệt đồng thời cung cấp thông tin, kinh nghiệm triển khai, năng lực tài chính, uy tín để mời chào khách hàng. Đối với nhóm khách hàng tiềm năng phòng kế hoạch kinh doanh sẽ chuẩn bị kiến thức về khách hàng và tìm hiểu yêu cầu của họ về chủng loại than như thế nào. Sau khi khách hàng chấp nhận gặp mặt thì đại diện công ty và nhân viên bộ phận kinh doanh phối hợp bộ phận kỹ thuật tổ chức gặp và giới thiệu công ty cũng như giải đáp những vướng mắc của khách hàng. Khi khách hàng chấp nhận sẽ tiến hành khảo sát và đàm phán đưa ra mức giá cho chủng loại than yêu cầu sao cho phù hợp với mong muốn của đôi bên. Sau đó bộ phận kinh doanh tiến hành làm hợp đồng và thường xuyên liên lạc theo sát quá trình thực hiện hợp đồng. Bộ phận kỹ thuật sẽ giám sát theo dõi quá trình giao nhận than đảm bảo đúng đủ số lượng và chất lượng than.

Tuy nhiên cho đến nay Công ty vẫn chưa xác định đúng đắn phương thức tiếp cận thị trường và chưa chú trọng đến các hoạt động quảng cáo khuyến mại. Theo số liệu điều tra có tới 85% cho rằng hoạt động xúc tiến của công ty là chưa tốt. Điều đó cũng nhận thấy rằng công ty cần phải quan tâm và đẩy mạnh hoạt động xúc tiến trong thời gian tới nhằm thực hiện tốt chiến lược mở rộng thị trường

2.2.4. Thực trạng tổ chức nguồn lực thực hiện và kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường

2.2.4.1. Nhân lực

Con người là nhân tố rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh. Bước vào thời kỳ hội nhập kinh tế, vai trò của con người ngày càng được khẳng định. Đây là nguồn lực vô cùng quan trọng đối với sự phát triển của mỗi công ty.

Bảng 2.6. Cơ cấu nhân lực và sản lượng tiêu thụ của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc năm 2016

STT	Các XN chế biến và kinh doanh than	Số nhân viên (người)	Sản lượng tiêu thụ (tấn)	Tỷ trọng sản lượng tiêu thụ
1	Chi nhánh kho than Đồng Nai	35	150.100	35%
2	XN Kinh doanh than Hải Phòng	20	15.400	3,6%
3	XN Khai thác CB KD than Đông Bắc	60	197.800	47%
4	XN chế biến KD than miền Trung	18	10.500	2,5%
5	XN Bình Thuận	15	33.600	8%
6	XN Quảng Bình	16	12.600	3%
	Tổng cộng	164	420.000	100%

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh)

Nhìn vào bảng trên ta thấy XN Khai thác CB KD than Đông Bắc có số nhân viên đông nhất (60 CBCNV) và tiêu thụ sản lượng than nhiều nhất (chiếm 37% tổng sản lượng than tiêu thụ của Công ty) là do XN Khai thác CB KD than Đông Bắc có một hệ thống gồm kho than, các kho này có quy mô tương đương với các trạm than khác, nằm ở đầu mỗi gần giữa mỏ than đầu nguồn, lại rất thuận lợi về bến bãi vì vậy nó cung cấp than cho cả vùng rộng lớn. Do vậy công ty luôn chú trọng đào tạo nâng cao kỹ năng cho nhân viên, trẻ hóa đội ngũ cán bộ quản lý nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ quản lý, khả năng tiếp nhận những cơ hội mới đáp ứng nhu cầu phát triển mở rộng thị trường của công ty.

2.2.4.2. Tài chính

Khi đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, hầu hết các công ty đều thực hiện hai nội dung chủ yếu: đánh giá quy mô nguồn vốn huy động và đánh giá cơ cấu nguồn vốn.

Nhìn chung, cơ cấu nguồn vốn của doanh nghiệp trong ba năm qua (2016, 2015, 2014) có sự thay đổi tích cực giữa tỷ trọng nợ phải trả và vốn chủ sở hữu: tỷ trọng nợ phải trả chiếm tỷ trọng gần bằng vốn chủ sở hữu. Cụ thể: năm 2014 nợ phải trả chiếm 58,24% trong tổng cơ cấu nguồn vốn, trong khi vốn chủ sở hữu chiếm 41,76%; năm 2015 nợ phải trả chiếm 54,48% trong tổng cơ cấu nguồn vốn, trong khi vốn chủ sở hữu chiếm 45,52%; đến năm 2016 thì tỷ trọng này thay đổi, nợ phải trả chiếm 44,14 % (giảm 10,34% so với năm 2015), trong khi vốn chủ sở hữu chiếm tỷ trọng 55,86% trong tổng cơ cấu nguồn vốn. Như vậy từ năm 2014-2016 công ty đã xử lý tốt các khoản nợ trong kỳ (khoản nợ phải trả cuối năm 2016 giảm 14,1% so với cuối năm 2014), đã giảm được lượng vốn ứ đọng, tạo điều kiện cung cấp vốn cho các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Điều này cho thấy khả năng tự chủ về tài chính của công ty đã có sự thay đổi tích cực. Để có được kết quả như trên công ty đã có kế hoạch trả nợ chi tiết trong ngắn hạn và dài hạn tương ứng với phương thức sản xuất kinh doanh cũng như ngăn ngừa rủi ro tài chính cho công ty. Đối với các khoản vốn chiếm dụng từ nhà cung cấp công ty cần tiếp tục phát huy trên cơ sở duy trì mối quan hệ lâu dài, nâng cao uy tín, tuân thủ nghiêm ngặt các quy định trong giao thương.

Trong tình hình kinh tế ngày càng khó khăn, các khâu trong quá trình giao thương phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy trình nhất định thì việc quản lý chặt chẽ lượng vốn kinh doanh trong doanh nghiệp là vô cùng cần thiết nhằm hạn chế tối đa thất thoát vốn. Qua quá trình phân tích đánh giá ta thấy

được những nỗ lực trong việc gia tăng hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh của công ty. Tuy vậy, không thể chủ quan trong những năm tới bởi hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh còn phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố khác thuộc về môi trường kinh doanh nên cần chú trọng để tránh gặp những rủi ro không đáng có.

2.2.4.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Việc đầu tư hình thành tài sản cố định thuê tài chính phục vụ quá trình sản xuất chính cụ thể là việc công ty tiến hành sản xuất kinh doanh liên tục, hoàn thành các công trình XD CB dở dang trong kỳ. Hơn nữa, công ty gia tăng đầu tư vào lĩnh vực thuê tài chính TSCĐ giúp gia tăng năng suất lao động (như hệ thống máy xúc lật kawasaki Z90, Hệ thống giá ZH) và nâng cao an toàn trong lao động (bằng việc đầu tư hệ thống cảnh báo khí mê tan tự động). Điều này góp phần ổn định ngành cũng như tạo điều kiện phát triển trong tương lai nếu công ty có điều kiện mở rộng kinh doanh.

Theo số liệu điều tra có đến 90% người được hỏi về nguồn lực của công ty đáp ứng yêu cầu kinh doanh và chiến lược mở rộng thị trường. Điều đó chứng tỏ nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất về cơ bản đáp ứng quá trình thực hiện chiến lược mở rộng thị trường

2.2.4.4. Kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường

Để kiểm soát chiến lược mở rộng thị trường, công ty thường đưa ra những mục tiêu cụ thể về doanh số, lợi nhuận và thị phần, so sánh con số kế hoạch với thực hiện được. Qua đó thấy được hiệu quả của chiến lược mở rộng thị trường và đánh giá được hoạt động kinh doanh ở mức nào. Theo kết quả của phiếu điều tra thì hoạt động kiểm soát của công ty được tiến hành thường xuyên và đảm bảo hoạt động của công ty luôn đi đúng hướng với chiến lược mà công ty đã xác định

2.3. Đánh giá chung về chiến lược mở rộng thị trường của công ty.

2.3.1 Những thành công.

- Thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc ngày càng ổn định và ít phụ thuộc vào biến động của thị trường

- Thị trường hiện hữu và mới phát triển và được khai thác tối thiểu hiệu quả sự tăng trưởng của doanh thu.

- Việc xác lập định hướng và mục tiêu chiến lược mở rộng thị trường có cơ sở, nhưng vẫn tập trung nhiều vào điểm mạnh và cơ hội.

- Vận dụng định hướng chiến lược mở rộng thị trường thông qua mở rộng thị trường theo chiều rộng, chiều sâu và phát triển các loại hình chiến lược mở rộng thị trường đã được sử dụng đều đặn nhưng chủ yếu chỉ tập trung nhiều vào khách hàng lượng khách hàng sẵn có.

- Khả năng vận dụng năng lực, nguồn lực cho phát triển thị trường được đánh giá là tương đối lớn khả năng về tài chính, ưu đãi, nguồn nhân lực,...

- Hệ thống kênh phân phối trải rộng khắp cả nước cho phép công ty tiếp cận khách hàng một cách nhanh và hiệu quả nhất.

- Lãnh đạo và cán bộ công nhân viên trong công ty đều một lòng vì sự phát triển của công ty, quyết tâm ký kết được những hợp đồng, dự án lớn cho công ty, góp phần nâng cao lợi nhuận của công ty.

2.3.2. Những tồn tại

- Xác lập định hướng, mục tiêu chiến lược mở rộng thị trường dựa chủ yếu vào điểm mạnh, cơ hội, ít có sự phán đoán về điểm yếu, nguy cơ thường hay gặp phải khả năng xuất hiện các mối nguy cơ từ các công ty đối thủ cạnh tranh lớn trên thị trường nội địa và nước ngoài vào.

- Hoạt động marketing vẫn còn yếu và chưa sâu rộng; đặc biệt trong triển khai các công cụ của xúc tiến bán. Điển hình là với khu vực phía Nam, hoạt động marketing gần như là chậm và triển khai kém so với thị trường phía Bắc.

Việc này khiến cho hoạt động phát triển thị trường trở nên đơn điệu và hao tổn chi phí trong khi lại tìm rất nhiều phương án để làm giảm chi phí sản xuất.

- Đã thực hiện nhưng các chương trình khuyến mại kém hấp dẫn.

- Quan hệ giữa các thành viên kênh chưa thực sự chặt chẽ. Thông tin tới các thành viên trong kênh không được cung cấp thường xuyên và còn thiếu chính xác. Điều này làm giảm niềm tin của khách hàng cũng như ảnh hưởng tới uy tín của công ty. Bên cạnh đó, chế độ khuyến khích thành viên kênh còn chưa đủ mạnh để thu hút cũng như chưa tạo được sức hấp dẫn để các thành viên hợp tác.

2.3.3. Nguyên nhân tồn tại

Trên thị trường sản phẩm than, công ty chưa thực sự quan tâm đến phát triển thương hiệu của mình. Hoạt động xúc tiến thương mại của công ty còn giản đơn, sơ lược, cho nên chưa mang lại hiệu quả tích cực. Với việc ứng dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào sản phẩm, đòi hỏi chi phí sản xuất lớn và thời gian nghiên cứu, nên những sản phẩm có chất lượng cao thường có giá thành rất cao, gây khó khăn về vốn đầu tư cho các công ty, đồng thời những sản phẩm có giá thành quá cao sẽ ít được khách hàng lựa chọn. Thị trường sản phẩm than phục vụ cho sản xuất công nghiệp ngày càng đa dạng hoá về chủng loại mẫu mã, tuy nhiên việc đưa sản phẩm vào thị trường của công ty cũng còn nhiều hạn chế

Quá trình xác lập định hướng, mục tiêu chiến lược mở rộng thị trường dựa chủ yếu vào các điểm mạnh, cơ hội mà chưa chú ý tới điểm yếu và thách thức để có phương án né tránh, giảm thiểu. Trong quá trình quản trị và hoạt động phát triển chưa tập trung vào hoạt động Marketing một cách đồng bộ. Bên cạnh đó, công ty vẫn thường chỉ quan tâm tới khách hàng cũ mà chưa tập trung vào việc mở rộng khách hàng tiềm năng để phù hợp với quy mô sản xuất và tăng lượng tiêu thụ. Công ty chưa thực sự quan tâm đến các thành

viên của kênh, chưa có sự gắn kết, ràng buộc chặt chẽ giữa công ty với các thành viên của kênh.

Tóm lại, chương 2 của luận văn đã đưa ra tổng quan thị trường các sản phẩm than cung cấp cho các doanh nghiệp và tập trung phân tích thực trạng chiến lược mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc. Từ đó, luận văn đánh giá những thành công cũng như là nhận ra những điểm yếu của công ty và xác định những nguyên nhân của tồn tại. Qua những kết quả đã có trong chương 2 hy vọng sẽ đóng góp một phần giúp cho các nhà quản trị thuộc công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc hoàn thiện chiến lược mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm giai đoạn 2020, đồng thời làm cơ sở cho học viên hoàn thiện chương 3 của luận văn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG CỦA CTCP ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN- THAN ĐÔNG BẮC

3.1. Dự báo sự thay đổi của thị trường, môi trường và định hướng phát triển của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc

3.1.1. Dự báo sự thay đổi của thị trường, môi trường và định hướng phát triển của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc

3.1.1.1. Định hướng phát triển và nhu cầu của ngành than trong những năm tới

Dưới sự quản lý và chịu sự ràng buộc bởi những cơ chế, chính sách mà ngành than đưa ra, nhằm hoàn thành những chỉ tiêu mà ngành than hướng đến, định hướng phát triển của ngành than có ảnh hưởng trực tiếp đến định hướng phát triển riêng của Công ty. Mọi hoạt động và chiến lược phát triển của doanh nghiệp phải được thực hiện trong khuôn khổ các cơ chế, chính sách và định hướng của ngành than. Mục tiêu chung của ngành than trong những năm tới là đưa hoạt động của ngành Than chuyên mạnh theo cơ chế thị trường, hội nhập với thị trường trong và ngoài nước dưới sự điều tiết của Nhà nước, cạnh tranh để tìm kiếm thị trường. Giá than sẽ được xác định phù hợp với cơ chế thị trường. Nhà nước điều tiết giá than qua chính sách thuế và các công cụ quản lý khác. Theo định hướng của Chính phủ, ngành than đã có lộ trình điều chỉnh giá cụ thể. Sự chênh lệch giữa giá than trong và ngoài nước sẽ được điều chỉnh dần về con số 0 bởi cơ chế thị trường tự điều tiết do xu hướng tương lai thị trường than sẽ tuân theo cơ chế cạnh tranh. Lợi nhuận kinh doanh là mục tiêu của mọi doanh nghiệp, vì thế đây vừa là định hướng phát triển lại vừa là cơ hội lớn mở ra cho tất cả các doanh nghiệp trong ngành chứ không riêng gì Công ty CP Đầu tư khoáng sản - Than Đông Bắc. Như

vậy nếu thị phần càng cao và khách hàng càng nhiều thì càng hứa hẹn một mức lợi nhuận cao cho doanh nghiệp trong tương lai.

Than không phải là một nguồn tài nguyên vô tận, trong khi nhu cầu than ngày càng tăng cao không chỉ trong nước mà cả ở nước ngoài. Điều này mở ra cơ hội để các doanh nghiệp mở rộng thị trường, tìm kiếm được nhiều khách hàng tiêu thụ mới và tăng sản lượng tiêu thụ. Mặc dù than không phải là chất đốt duy nhất có thể dùng trong sản xuất công nghiệp nhưng xét về nhiều khía cạnh thì than là loại nguyên liệu được công nghiệp ưa chuộng hơn cả vì nhiệt lượng cao, trữ lượng lớn, giá thành rẻ hơn các loại nhiên liệu khác như gas, dầu, xăng..., bên cạnh đó nước ta có vùng khai thác và sử dụng so với các loại nhiên liệu khác. Hơn nữa, trong điều kiện nền kinh tế nước ta đang trên đà phát triển, các doanh nghiệp vẫn còn khá non trẻ và khiêm tốn về nguồn vốn, công nghệ kỹ thuật và kinh nghiệm kinh doanh nên than dường như là sự lựa chọn hàng đầu và tối ưu nhất của hầu hết các doanh nghiệp sản xuất trong nước, đặc biệt là các doanh nghiệp trong các ngành luyện kim, cơ khí chế tạo, sản xuất vật dụng sinh hoạt, công cụ dụng cụ cho sản xuất, chế biến nguyên liệu công- nông nghiệp... chưa kể đến các ngành công nghiệp trọng điểm của đất nước như đã kê trên.

3.1.1.2. Thị phần bị thu hẹp và cơ hội thị trường rộng mở

Nhiều năm trở lại đây, vấn đề thị phần Công ty đang bị thu hẹp đang là một mối nguy tiềm tàng mà doanh nghiệp đã nhận ra nhưng chưa có sự quan tâm cần thiết. Biết rằng với vùng thị trường lớn như vậy và trong nền kinh tế thị trường, việc xuất hiện những đối thủ mới là tất yếu nhưng nếu không quan tâm kịp thời và đúng mức đến vấn đề thị trường thì có nhiều khả năng trong những năm tới thị phần của Công ty sẽ sụt giảm nghiêm trọng hơn hiện nay. Vì vậy, giữ vững và nâng cao thị phần là vấn đề cấp thiết của doanh nghiệp. Hơn nữa hiện công ty đang có rất nhiều cơ hội mở rộng thị trường mà ngành

và nền kinh tế mang lại, đó là động lực lớn nhất của bất kỳ doanh nghiệp nào hoạt động trong nền kinh tế thị trường chứ không riêng gì Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc.

3.1.2. Mục tiêu và định hướng phát triển của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc đến năm 2020

3.1.2.1. Mục tiêu tổng quát và nhiệm vụ chủ yếu

➤ Mục tiêu

Mục tiêu kế hoạch đến năm 2020 của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc là: Duy trì sản xuất chế biến ổn định, đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm; tiếp tục hoàn thiện cơ cấu tổ chức, đổi mới cơ chế quản trị phù hợp; tiết kiệm chi phí, nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả, sức cạnh tranh của sản phẩm, đảm bảo tăng trưởng hợp lý, bền vững; cải thiện đời sống, điều kiện làm việc và phúc lợi cho người lao động, đặc biệt là đội ngũ thợ lò. Công ty đã tự đề ra một số định hướng trong từng thời kỳ để có thể thực hiện được mục tiêu phát triển của toàn ngành than nói chung và công ty nói riêng như sau:

Trong ngắn hạn: từ nay đến cuối năm 2017 và năm 2018, đẩy mạnh mở rộng thị trường tìm kiếm khách hàng tiềm năng, mở rộng thị trường tiêu thụ than

Trong trung và dài hạn

- Hướng tới mục tiêu phát triển lợi ích doanh nghiệp song hành với trách nhiệm xã hội:

Theo đó, công ty có định hướng phát triển cụ thể dựa trên kế hoạch chung của Tổng công ty Đông Bắc. Hàng năm công ty nhận kế hoạch giao khoán sản phẩm và chi phí của Tổng công ty vào đầu năm và tiến hành thực hiện tại đơn vị. Tiếp tục phát huy tinh thần kỷ luật quân đội trong sản xuất lao động.

- Phát triển bền vững, thân thiện với môi trường

Phát triển bền vững là mục tiêu không thể thiếu của mỗi công ty. Tuy nhiên, trong quá trình phát triển luôn đi kèm với những tổn hại không đáng có mà công ty có thể gây ra với môi trường. Việc chất thải sản xuất do việc sàng lọc, tuyển than tiềm ẩn những nguy cơ ô nhiễm môi trường rất cao. Do đó, thân thiện với môi trường cũng là mục tiêu không quá xa lạ trong tiến trình phát triển lâu dài của công ty.

➤ **Nhiệm vụ chủ yếu**

Từ mục tiêu ở trên có thể cụ thể hóa thành các nhiệm vụ cụ thể như sau:

Thứ nhất, chấp nhận sự cạnh tranh, tìm hiểu để có được cái nhìn tổng quan về thị trường của mình: các đối thủ hiện tại cũng như các đối thủ tiềm ẩn, điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ đó.

Thứ hai, tích cực nghiên cứu các thị trường tiềm năng, phân tích ưu nhược điểm của các thị trường đó để từ đó đưa ra giải pháp thâm nhập thị trường một cách tối ưu nhất.

Thứ ba, tranh thủ mọi cơ hội thị trường mang lại nhằm tăng số lượng khách hàng, tăng sản lượng tiêu thụ, doanh thu và thị phần.

Thứ tư, mục tiêu đến năm 2020 sẽ là một dấu mốc tạo ra đà phát triển bền vững cho các năm tiếp theo. Việc mở rộng thị trường phải là một công tác quan trọng trong kinh doanh với mức độ thường xuyên và liên tục.

3.1.2.2. Định hướng phát triển, phương hướng kinh doanh của Cty CP đầu tư khoáng sản than Đông Bắc

Trong những năm tới Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc cố gắng gìn giữ thị trường truyền thống, đảm bảo số lượng khách hàng lớn hiện tại không có biến động, thúc đẩy và kích thích tiêu dùng than của các hộ sản xuất nhỏ, các tổ chức thương mại và hộ gia đình nhằm tăng cường quay vòng vốn; mở rộng thị trường theo không gian lên các vùng núi phía bắc nơi có giao thông thuận tiện(Điện Biên, Lào Cai), xâm nhập các vùng thị trường

đồng bằng (Bắc Ninh, Bắc Giang, Hải Dương), tăng cường tìm kiếm các khách hàng trong khu vực thị trường hiện tại ở những nơi có các ngành công nghiệp phát triển; tìm mọi cách để thu hút thêm khách hàng, nâng cao khả năng cạnh tranh, tăng sản lượng tiêu thụ, tăng doanh thu, giữ vững và nâng cao thị phần, phấn đấu đến năm 2020 sản lượng tiêu thụ tăng lên 2,5 lần, giữ vững thị phần và mức tăng trưởng so với năm 2016, mạng lưới phân bố được mở rộng ra một số tỉnh miền núi phía Bắc, chú trọng vào hai tỉnh Điện Biên, Lào Cai và tiến tới chiếm lĩnh vùng thị trường này.

3.2. Giải pháp hoàn thiện chiến lược mở rộng thị trường của Cty CP đầu tư khoáng sản- than Đông Bắc

3.2.1. Hoàn thiện phân tích tình thế và định hướng chiến lược mở rộng thị trường

Có thể nói quy hoạch phát triển ngành than đến năm 2020 là xây dựng ngành than Việt Nam trở thành ngành công nghiệp phát triển, có sức cạnh tranh cao, có trình độ công nghệ tiên tiến so với khu vực ở tất cả các khâu thăm dò, khai thác, sàng tuyển, chế biến, sử dụng than. Đáp ứng đủ than cho nhu cầu sử dụng trong nước, đặc biệt là than cho sản xuất điện. Quy hoạch phát triển ngành than được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt theo Quyết định 60/2012/QĐ-TTg, sau một thời gian đã được xem xét, đánh giá để điều chỉnh cho phù hợp với tình hình cung cầu, cũng như sự phát triển của kinh tế-xã hội. Về cơ bản, nhu cầu than của các hộ ngoài điện biến động không lớn, nhưng than cho điện có sự điều chỉnh giảm đáng kể do việc lùi tiến độ một số nhà máy, thay đổi về nguồn và sự tham gia mạnh mẽ hơn của năng lượng tái tạo theo Chiến lược mới. Trong khi đó, tổng tài nguyên và trữ lượng than đã có kết quả cập nhật, khoảng 48,87 tỉ tấn, gồm 2,26 tỉ tấn trữ lượng, 46,61 tỉ tấn tài nguyên, trong đó có 0,34 tỉ tấn than bùn. Dự kiến từ nay đến năm 2030 sẽ huy động vào quy hoạch khoảng 3,09 tỉ tấn than, gồm 1,22 tỉ tấn trữ lượng và 1,87 tỉ tấn tài nguyên, trong đó có 0,06 tỉ tấn than bùn.

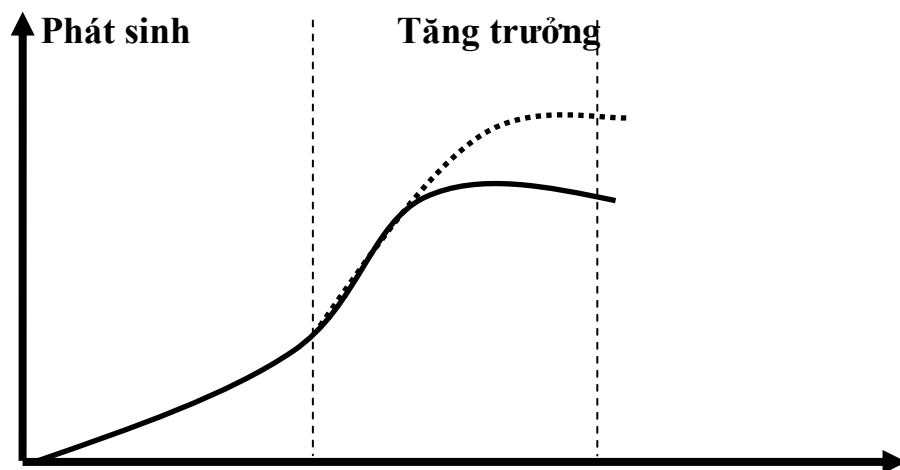
Hiện nay, giá bán than sản xuất trong nước cao hơn giá than nhập khẩu, gây ra một nghịch lý chưa từng có trong lịch sử ngành Than. Chỉ tính riêng năm 2016, đã có hơn 12 triệu tấn than từ Indonesia, Australia, Nga, Trung Quốc, do 52 công ty đưa về Việt Nam, giá trị kim ngạch khoảng 760 triệu USD; trong khi than sản xuất trong nước tồn trong các kho bãi khoảng 12 triệu tấn. Một nghịch lý khác, các mỏ than lộ thiên nhiều năm được coi là thế mạnh của ngành Than với giá thành thấp hơn nhiều so với các mỏ than hầm lò thì hiện nay tình cảnh đã lật ngược. Theo dự báo giá thành một tấn than lộ thiên năm 2020 lên đến 1,5 đến 1,7 triệu đồng, trong khi than hầm lò chỉ khoảng 1,1 đến 1,3 triệu đồng. Cầu than trong thời gian tới sẽ tăng rất nhanh, chỉ riêng than cho điện đến năm 2020 đã lên tới 77 triệu tấn, trong khi than trong nước chỉ đáp ứng được 29 triệu tấn. Theo quy hoạch, sẽ có khoảng 46 nhà máy điện chạy than với tổng trữ lượng than tiêu thụ 77 triệu tấn than, trong đó có khoảng 25 nhà máy sẽ sử dụng than trong nước với khối lượng 29 triệu tấn/năm, và 21 nhà máy sẽ sử dụng than nhập khẩu với tổng khối lượng lên tới 48 triệu tấn/năm. Tuy nhiên, đến năm 2030, nhu cầu than cho điện sẽ còn tăng hơn gấp đôi. Cụ thể, đến năm 2030, sẽ có khoảng xấp xỉ 70 nhà máy điện than, nhu cầu lượng than cho điện sẽ lên tới trên 160 triệu tấn/năm, trong đó, 24 nhà máy sử dụng than nội địa với khoảng hơn 31 triệu tấn than/năm, số còn lại sẽ dùng than nhập khẩu với khối lượng là 130 triệu tấn/năm. Ông Phạm Mạnh Thắng, Cục trưởng Cục Điều tiết điện lực (Bộ Công Thương) cho rằng: “nguồn than nội địa còn quá ít cho nhu cầu phát triển năng lượng quốc gia, vì nhu cầu than sẽ tăng rất nhanh trong những năm tới”, và theo ông Thắng, Chính phủ sẽ có cơ chế phù hợp để khuyến khích các doanh nghiệp, các nhà đầu tư... ra nước ngoài để tìm kiếm các mỏ than mới, tìm những nguồn than nhập khẩu ở các thị trường mới và các đối tác mới, để đem nguồn than về trong nước.

Khác với các ngành công nghiệp sản xuất khác, ngành công nghiệp khai thác bị ảnh hưởng và chịu tác động rất lớn bởi nhân tố tự nhiên, bất kì một sự biến động nào của môi trường tự nhiên cũng đều ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm than như: sự biến động về địa chất, quy định khai thác vùng chưa ổn định... Địa hình và khí hậu ảnh hưởng trực tiếp tới việc khai thác than. Hàng năm do điều kiện khí hậu nước ta là nhiệt đới gió mùa, các mùa trong năm có sự khác biệt: mùa khô và mùa mưa, chất lượng cũng như sản lượng khai thác bị ảnh hưởng bởi thời tiết nên việc đối diện với mức tổn thất cao trong khai thác là không tránh khỏi nó làm ảnh hưởng tới doanh thu của ngành. Hệ số bóc quyết định đến giá thành của than. Thời tiết mưa nhiều sẽ làm quá trình khai thác than bị ảnh hưởng, dễ gây sụt lở, tai nạn trong các mỏ khai thác. Các mỏ than ngày càng xuống sâu, điều kiện khai thác ngày càng khó khăn, khối lượng công việc lớn làm cho giá thành của than tăng lên, đây trở thành thách thức đối với ngành. Ô nhiễm môi trường: việc khai thác than đã gây ra ô nhiễm môi trường nghiêm trọng trong khu vực mỏ và các vùng lân cận. Môi trường vùng than bị suy thoái và ô nhiễm nặng, đặc biệt là ô nhiễm bụi, tiếng ồn, nước thải mỏ, chất thải rắn và đất đai bị phá hủy. Kết quả tính toán cho thấy chi phí thiệt hại môi trường do hoạt động khai thác than gây ra là rất lớn, bằng khoảng 5% tổng giá thành than. Trong quá trình sản xuất than thải ra nhiều chất thải: đất đá (mỗi năm trên 50 triệu m³); nước thải mỏ (hàng trăm triệu m³/năm), khí thải và các phế liệu, phế thải sản xuất khác, đồng thời chiếm và phá hủy nhiều diện tích đất (hàng trăm ngàn ha), rừng đầu nguồn bị chặt phá nhiều, lũ quét, ảnh hưởng tới quá trình khai thác than.

Ngành Than ở Việt Nam đã trải qua một thời kỳ phát triển lâu dài và đến nay nó đang trong giai đoạn tăng trưởng vì nhu cầu tiêu dùng Than không ngừng được tăng lên qua từng năm, cùng với sự phát triển của nền kinh tế, gia tăng dân số thì việc tiêu thụ năng lượng nói chung và nguồn Than nói

riêng sẽ tăng lên một mức đáng kể trong tương lai , khoảng 27% trong vòng 15 năm tới đối với hoạt động tiêu thụ các nguồn năng lượng trong đó than và khí đốt tự nhiên vẫn là những nguồn nguyên liệu chiếm tỷ trọng lớn nhất trong các nguồn năng lượng thương mại. Theo dự báo thì từ nay đến năm 2020 , nhu cầu tiêu thụ Than trên thế giới sẽ tăng với tỉ lệ bình quân là 2,2%/ năm , trong đó khu vực châu Á vẫn được dự báo là khu vực có tốc độ gia tăng và sử dụng Than nhanh nhất trong những năm tới , với mức tăng lượng sử dụng 25%/ năm và đến năm 2020 sẽ chiếm tỷ lệ 59% tổng lượng Than tiêu thụ trên thị trường.

Hình 6. Nhu cầu tiêu thụ than



Than là một ngành then chốt đối với nền kinh tế Việt Nam và nhận được nhiều sự hỗ trợ từ nhà nước. Theo chỉ đạo mới của nhà nước tới năm 2020 , định hướng đến năm 2030 thì một số đề án về thăm dò , khai thác , chế biến và sử dụng than đồng bằng sông Hồng đang được đưa vào hoạt động .Bên cạnh đó tiếp tục bổ sung thăm dò và thăm dò mới các vùng than Bình Minh, Khoái Châu trên diện tích 85,5 km² tỉnh Hưng Yên và dải Đông Triều – Phả Lại. Mục tiêu của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc sẽ tập trung như sau:

✓ Sản phẩm có chất lượng tốt: ít khói , nhiệt lượng tỏa ra cao, hàm lượng Nitơ và Lưu huỳnh thấp , ít gây ô nhiễm môi trường. Mở rộng thị trường các tỉnh miền Trung và miền Nam

✓ Khoa học, công nghệ tiên tiến, hiện đại trong các khâu chế biến , sàng tuyển , vận chuyển và phân phối.

✓ Công tác quản lý trong doanh nghiệp được nâng cao, chặt chẽ làm giảm tiêu hao nguyên nhiên vật liệu và tổn thất than trong quá trình khai thác , tàng trữ than.

✓ Nguồn nhân lực có trình độ kỹ thuật cao, có năng lực.

Dựa vào nguồn lực và khả năng của mình, công ty vẫn lựa chọn chiến lược mở rộng thị trường theo cả chiều rộng và chiều sâu, tập trung vào chiến lược thâm nhập thị trường và chiến lược mở rộng thị trường mới nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra

3.2.2. Hoàn thiện xác định các công cụ marketing-mix chiến lược mở rộng thị trường

Căn cứ vào tình hình sản xuất kinh doanh và sức cạnh tranh trên thị trường, công ty đã vạch ra chiến lược kinh doanh là “mở rộng thị trường”. Tương ứng với nó thì chính sách Marketing- mix được hoạch định phải phù hợp với chiến lược chung của công ty. Các định hướng Marketing- mix cho công ty là:

- Tăng sức cạnh tranh của sản phẩm thông qua việc cải tiến thuộc tính của sản phẩm, đảm bảo sản phẩm chất lượng cao, dễ sử dụng, bảo dưỡng,...từ đó khắc họa hình ảnh sản phẩm trong tâm trí của khách hàng.

- Mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm, nâng cao thị phần của công ty theo hướng chiếm lĩnh các thị trường chủ chốt đặc biệt là khu vực Nam Trung Bộ. Đặt mục tiêu tập trung vào các thị trường chủ chốt, các sản phẩm công ty khai thác có hiệu quả, đáp ứng được tốt nhu cầu của thị trường.

- Thực hiện các chính sách giá cả, phân phối và xúc tiến có hiệu quả, có tác động hỗ trợ cho nhau trong việc thực hiện chiến lược marketing và chiến lược chung của công ty.

Một số đề xuất hoàn thiện chính sách Marketing-mix giúp công ty mở rộng thị trường:

➤ ***Chính sách sản phẩm***

Sản phẩm là yếu tố quan trọng nhất trong chiến lược Marketing- mix của công ty, chính sách sản phẩm có ảnh hưởng đến các chiến lược marketing bộ phận khác. Do vậy trước hết phải xây dựng được chính sách sản phẩm cho phù hợp với sản phẩm than của công ty.

Hiện nay, chất lượng than của công ty còn chưa thực sự ưu việt hơn so với sản phẩm than ở thị trường trong nước. Do vậy công ty cần phải nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo bước đột biến trong việc cải tiến chất lượng sản phẩm, thực hiện chiến lược sản phẩm chất lượng cao, lấy chất lượng sản phẩm làm tiêu chí phân đấu của toàn công ty để từng bước đưa chất lượng sản phẩm công ty lên ngang bằng chất lượng hàng cạnh tranh trong nước. Vì thế công ty có thể thực hiện thông qua các biện pháp đồng bộ sau đây: Công nghệ sản xuất tác động đến hai yếu tố cơ bản tạo lên khả năng cạnh tranh đó là nâng cao chất lượng sản phẩm và hạ giá thành.

Thứ nhất, để có thể đổi mới công nghệ thì công ty phải huy động được nguồn vốn xây dựng cơ bản, nguồn vốn đó có thể được huy động từ bên trong công ty, bên ngoài công ty, từ các quỹ, ngân hàng,...

Thứ hai, nâng cao công suất các loại máy sàng lọc, tuyển rửa than theo công nghệ tiên tiến hiện đại.

Thứ ba, nghiên cứu tìm ra mô hình sản xuất có hiệu quả và khoa học, đưa ra dây chuyền sản xuất chế biến hợp lý nhất, chống lãng phí, dư thừa trong sản xuất. Để làm được điều này công ty đang phấn đấu thực hiện sản xuất theo tiêu chuẩn quốc tế ISO9001:2008 về kinh doanh than thương mại.

➤ **Chính sách giá:**

Có thể nói giá cả là yếu tố cạnh tranh khá mạnh trên thị trường. Công ty cần duy trì và thực hiện tốt hơn chính sách giá cả để có thể nâng cao vị thế cạnh tranh của mình. Vì vậy công ty cần áp dụng một số biện pháp sau:

- Để tạo uy tín với khách hàng, công ty cần phát huy dịch vụ cung ứng như giao hàng đúng hạn, đúng tiêu chuẩn,... Công ty cần áp dụng chính sách giá cả linh hoạt để nắm bắt cơ hội thị trường như chiết khấu hoặc chi hoa hồng để kích thích mua hàng. Với lợi thế có nhiều kho than bết bãi, có khả năng tích trữ khối lượng lớn về than, công ty có thể tăng giá tại các thời điểm nhu cầu than tăng cao mà thị trường không cung cấp đủ.

- Công ty cũng nên áp dụng chính sách thanh toán chậm cho các khách hàng là tổ chức sản xuất lớn đặc biệt nếu khách hàng thuộc tổ chức nhà nước tham gia xây dựng các công trình dự án lớn. Điều này sẽ tạo dựng được thương hiệu và uy tín của công ty với khách hàng tiềm năng.

- Công ty cần tiến hành khảo sát thị trường thường xuyên, cập nhật những biến động của thị trường cũng như các mức giá mà đối thủ cạnh tranh đưa ra để xây dựng mức giá cả hợp lý.

- Công ty cần áp dụng những biện pháp khuyến khích khách hàng thanh toán nhanh và đúng hạn, giảm rủi ro tín dụng,...

- Đối với nhóm khách hàng là các công ty sản xuất lớn có nhu cầu cao trong tương lai công ty cần áp dụng tính giá theo quy mô sản xuất để đáp ứng và cung cấp dịch vụ sau bán hợp lý. Đối với nhóm khách hàng là các công ty thương mại công ty nên áp dụng giảm giá, chiết khấu theo khối lượng mua để kích thích nhu cầu của họ.

- Để góp phần tăng lợi nhuận cho công ty và hạ giá thành sản phẩm, công ty cần lưu ý thực hiện tối thiểu hóa chi phí sản xuất như chi phí vận chuyển, quản lý,... Công ty cần có cơ chế quản lý hiệu quả hơn nữa để giảm thiểu chi phí kinh doanh.

➤ ***Chính sách phân phối:***

Cùng với chính sách giá cả, công ty cũng cần quan tâm tới chính sách và kênh phân phối. Hệ thống phân phối của công ty được đánh giá là điểm mạnh và lợi thế vì công ty có hệ thống phân phối trải dài từ bắc vào nam. Vì vậy trong thời gian tới công ty cần duy trì và phát triển xây dựng các kênh phân phối- các công ty trực thuộc là một kênh phân phối không ngừng liên kết, hỗ trợ lẫn nhau.

Với đặc thù sản phẩm là than, tác giả xin kiến nghị một số giải pháp để phát triển hệ thống kênh phân phối than như sau:

- Tăng cường việc tiếp xúc với khách hàng, thực hiện tạo dựng mối quan hệ thân tình với khách hàng và quản bá thương hiệu của công ty. Bộ phận kinh doanh cần tìm hiểu kỹ về đặc điểm, nhu cầu, bộ máy hoạt động của từng nhóm khách hàng để có thể bố trí, phân bổ lực lượng tư vấn, liên hệ khách hàng. Sau khi tìm kiếm khách hàng, bộ phận kinh doanh phối hợp bộ phận kỹ thuật gặp trực tiếp khách hàng thương thảo, giới thiệu chi tiết về sản phẩm chủng loại. từ đó xây dựng quan hệ và đáp ứng như cầu của khách hàng trong tương lai.

- Tiến hành xây dựng các môi giới bán hàng ở các thành phố, tỉnh lân cận nhằm xây dựng kênh phân phối mới trong tương lai. Khi thị trường xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh thì công ty cần thiết lập các quan hệ bền vững là liên minh với khách hàng đặc biệt là khách hàng có đủ khả năng tài chính mạnh, tiềm lực cũng như có nhu cầu lớn về than như: Tổng Công Ty Phát Điện 3, Công ty Nhiệt Điện Vĩnh Tân, Tập đoàn Tân Hiệp Phát, Tổng Công ty Xi măng Việt Nam, Tổng Công ty Giấy Việt Nam,... Bên cạnh đó, Công ty cần đặc biệt chú ý đa dạng hóa và phát triển kênh phân phối giúp công ty sớm mở rộng thị trường và đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng trong tương lai.

➤ ***Chính sách xúc tiến***

Xúc tiến thương mại là công cụ quan trọng đối với việc chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản than Đông Bắc. Trong thời gian tới công ty phải thực hiện một số giải pháp là:

- Đẩy mạnh bán hàng cá nhân và nhân viên bán hàng (đặc biệt bán hàng ngoài hiện trường) phải thực hiện theo quy trình sau:

Chuẩn bị trước tiếp xúc khách hàng:

+ Kiến thức cần có về: Thị trường, về đối thủ cạnh tranh, về sản phẩm, về khách hàng và bổ sung thêm các kiến thức xã hội...

+ Xác định mục tiêu của cuộc tiếp xúc khách hàng

+ Hoạch định chiến lược bán hàng

+ Hẹn gặp khách hàng

+ Chuẩn bị nội dung và hình thức trình bày bán hàng. Cần chuẩn bị thật kỹ nội dung quan trọng sẽ trình bày với khách hàng. Chú ý nêu bật các giá trị độc đáo mà giải pháp của chúng ta có thể đem lại cho khách hàng. Có thể liệt kê những loại câu hỏi, hay chống đối, phản biện mà khách hàng có thể đặt ra và tìm ra các giải pháp thích hợp nhất để xử lý. Chú ý hình thức trình bày phù hợp với đặc điểm khách hàng tổ chức.

Trong tiếp xúc với khách hàng:

+ Chú ý tới: đúng giờ, trang phục, xưng hô với khách hàng, cách gây ấn tượng và sự chuyên nghiệp của tổ chức mình và tôn trọng hiểu biết khách hàng.

+ Thực hiện trình bày bán hàng. một bài trình bày có bố cục rõ ràng, có điểm nhấn, trình bày các điểm mạnh của sản phẩm phù hợp với nhu cầu khách hàng, có những điểm chính được nhấn, và kết thúc đúng lúc (không quá dài và chán). Chú ý tới giọng nói, ánh mắt, cử chỉ điệu bộ và cách thức trả lời câu hỏi của mình.

+ Vượt qua khó khăn, các phản ứng của khách hàng, của các cá nhân trong trung tâm mua. Có 5 bước thường dùng trong các kỹ thuật xử lý chống đối: (1) lắng nghe khách hàng, (2) thông cảm với khách hàng, (3) làm rõ vấn đề, (4) trả lời các thắc mắc của khách hàng, (5) biến các trở ngại thành ưu thế bán hàng.

+ Thực hiện kết thúc bán hàng. Cần tóm tắt lại thật chính xác các yêu cầu của khách hàng, có thể đưa ra các chi tiết của bản dự thảo hợp đồng – đã chuẩn bị sẵn, yêu cầu khách hàng cho ý kiến và điều chỉnh. cần xác nhận thật cụ thể những hành động sẽ làm để đưa đến một đơn đặt hàng hay một hợp đồng

Sau tiếp xúc với khách hàng:

+ Tiếp tục theo dõi để khách phục và xử lý các phát sinh

+ Đánh giá và rút kinh nghiệm cho lần bán hàng sau

- Công ty cần có nhiều cơ chế khuyến khích, linh hoạt và mềm dẻo để thu hút khách hàng, đặc biệt quan tâm đến các khách hàng tiềm năng. Thông qua các hội nghị gặp mặt khách hàng, Công ty sẽ có những khảo sát tổng thể, đánh giá lại nhu cầu, từ đó có những tính toán và lên phương án tiêu thụ than trong nước sát hơn với nhu cầu của thị trường. Bên cạnh đó, sự phối kết hợp giữa các đơn vị chế biến kinh doanh than, tuyên than, kho vận... đã có nhiều chuyển biến tích cực, hầu hết các vướng mắc đều được các bên giải quyết ngay, khiếu kiện trong nội bộ đã giảm đáng kể...

- Đồng thời, các đơn vị trực thuộc công ty cần tăng cường, chủ động tiết giảm chi phí, đẩy mạnh chế biến sâu để nâng cao giá trị. Cụ thể sẽ tập trung ổn định sản xuất, đẩy mạnh tiêu thụ, tăng cường quản trị chi phí, nâng cao chất lượng, hiệu quả trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh; đẩy mạnh đầu tư đổi mới công nghệ, đảm bảo tiến độ công trình ... để ổn định sản xuất và tiêu thụ. Đặc biệt, bằng nhiều biện pháp giữ chân khách hàng truyền thống và nỗ lực mở rộng thị trường tiêu thụ than.

- Công ty cần thường xuyên thực hiện việc đánh giá kết quả đạt được để kịp thời điều chỉnh những tồn tại bất hợp lý trong phương thức giao thương hàng hóa và xây dựng chương trình xúc tiến bán hàng cho từng giai đoạn kinh doanh nhất định.

- Công ty cần quan tâm xác định nguồn quỹ thực hiện xúc tiến bán hàng hàng năm và lựa chọn công cụ nào là chính, công cụ nào là phụ trợ. Đồng thời công ty xác định quy trình cách thức tiếp cận khách hàng, các công cụ hỗ trợ xúc tiến bán hàng cần trang bị đầy đủ như điện thoại, máy tính, máy chiếu, catalog,... Công ty cần tận dụng sự phát triển của công nghệ thông tin trong việc quảng bá tên tuổi và sản phẩm của mình. Đặc biệt công ty cần chú trọng phát triển website với hình ảnh sản phẩm và thông tin rõ ràng hơn để khách hàng mới tiện lợi nắm bắt thông tin.

- Công ty cần đẩy mạnh xây dựng văn hóa giao tiếp, văn hóa doanh nghiệp, thực hiện nhận diện thương hiệu sản phẩm của công ty cũng như giữ vững hình ảnh của công ty thông qua các hoạt động cộng đồng, hoạt động từ thiện. Gắn bó với cộng đồng góp phần không nhỏ vào sự tồn tại lâu dài của mỗi công ty. Sự phát triển không thể mang tính cô lập. Trong quá trình phát triển của mình, công ty không thể không có những sự hỗ trợ của cộng đồng xã hội để có thể phát triển toàn diện. Cộng đồng xã hội là một thực thể không thể tách rời, đơn lẻ rất dễ bị xóa bỏ. Không chỉ vậy, là một đơn vị quân đội sản xuất nên việc nghĩa tình với đồng đội là vô cùng cần thiết, nhằm nâng cao tình người, khả năng đoàn kết, hợp tác trong sản xuất kinh doanh để thu được kết quả cao nhất.

- Công ty cần tăng cường mối quan hệ với các nhà cung cấp than, mỏ than nguyên khai đầu nguồn để đảm bảo nguồn cung đầu vào ổn định, tạo ra lợi thế cạnh tranh với đối thủ.

3.2.3. Nâng cao khả năng tổ chức nguồn lực thực hiện chiến lược mở rộng thị trường

Để chiến lược đạt được kết quả tốt nhất thì việc tổ chức thực hiện chiến lược đòi hỏi phải có sự nghiên cứu kỹ lưỡng và cụ thể các vấn đề liên quan đến thị trường của doanh nghiệp và sự phối hợp nhịp nhàng, thống nhất giữa các bộ phận của trong Công ty.

3.2.4.1. Nguồn lực tài chính

Tác giả xin kiến nghị công ty nên áp dụng một số giải pháp như sau:

➤ Lập kế hoạch tài chính định kỳ

Lập kế hoạch tài chính định kỳ để có cái nhìn tổng quan về tình hình, nhiệm vụ cũng như phương hướng tài chính cần thực hiện trong kỳ tiếp theo. Qua đó, có những biện pháp chủ động đối phó với những thay đổi bất thường về chỉ tiêu tài chính, kịp thời ứng phó với các rủi ro. Cụ thể cần căn cứ vào mục tiêu kế hoạch chung mà công ty đề ra, cộng với việc tìm hiểu nghiên cứu nhu cầu tài chính của doanh nghiệp trong kỳ tới để lập kế hoạch tài chính một cách chính xác, hợp lý nhất.

Các căn cứ lập kế hoạch tài chính cần xem xét bao gồm: kế hoạch doanh thu, các hệ số tài chính và kết quả phân tích tài chính kỳ trước, các chính sách tài chính chiến lược của doanh nghiệp, các chính sách chế độ tài chính của Nhà nước đối với doanh nghiệp và các yếu tố khác thuộc môi trường kinh doanh... Không chỉ vậy, việc hoàn thiện công tác phân tích tài chính doanh nghiệp là vô cùng cần thiết đối với doanh nghiệp. Nhất là trong bối cảnh thị trường kinh doanh ngày càng có những biến động phức tạp, việc phân tích sẽ giúp cho nhà quản lý có cái nhìn chính xác nhất về tình hình cụ thể của công ty mình, từ đó đưa ra các quyết định đúng đắn trong kinh doanh.

Việc lập kế hoạch tài chính một cách khoa học giúp ích rất nhiều trong quản lý chi phí, quản lý công nợ cũng như các mặt khác của công tác tài chính

tại đơn vị. Bên cạnh các dữ liệu về doanh thu, kê khai tài chính, chu kỳ tiền mặt, doanh nghiệp nên dành hẳn khoảng một trang trong kế hoạch tài chính của công ty mình nhằm giải trình và chứng minh những giả thuyết của cá nhân doanh nghiệp về các vấn đề như chi phí bán hàng, chi phí hoạt động, lợi nhuận, doanh thu về các khoản có thể nhìn thấy rõ, khoản tồn kho, thuế thu nhập... Bên cạnh đó, nhà quản trị cũng nên cung cấp các thông tin có tầm ảnh hưởng quan trọng về tài chính của công ty trong tương lai.

➤ Gia tăng khả năng quản lý chi phí

Quản lý chi phí hiệu quả nhằm tiết kiệm chi phí sử dụng vốn và các chi phí khác; qua đó, gia tăng lợi nhuận doanh nghiệp trong dài hạn.

Công ty cũng có thể tăng tài sản cố định bằng hình thức thuê tài chính để có được máy móc, thiết bị hiện đại. Tuy vậy, đầu tư vào tài sản cố định cũng phải đòi hỏi đúng hướng, điều này có ý nghĩa quan trọng để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cố định nói riêng và hiệu quả sản xuất kinh doanh nói chung đồng thời giảm được hao mòn vô hình. Trong năm vừa qua, công ty đã đầu tư mới một số máy móc thiết bị đồng thời thanh lý, nhượng bán số máy móc thiết bị lỗi thời. Điển hình, trong năm 2015 công ty đầu tư vào TSCĐ thuê tài chính *máy xúc lật Kawasaki Z90, hệ thống giá ZH và hệ thống trung tâm cảnh báo khí mê tan tập trung tự động*. Điều này giúp ích rất nhiều cho việc gia tăng năng suất lao động, tăng mức độ an toàn sản xuất cho người lao động trong quá trình sản xuất. Nếu tiếp tục tiến hành đổi mới công nghệ, về lâu dài, tốc độ tăng sản lượng sẽ tiếp tục tăng trong tương lai, hơn nữa, tâm lý lao động của người lao động cũng được đảm bảo do họ được làm trong một môi trường an toàn, ít nguy cơ sập, nổ do tác động của khí Mê tan...

Tuy vậy, công ty cần có biện pháp quản lý và sử dụng tài sản cố định và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cố định đồng thời có thể tự chủ trong huy động vốn cho đầu tư, công ty cần áp dụng các giải pháp cụ thể:

- Tiếp tục duy trì khả năng khai thác toàn bộ số tài sản cố định hiện có vào hoạt động sản xuất kinh doanh đồng thời tận dụng tối đa năng suất hoạt động.

- Tiến hành phân loại, xác định số TSCĐ sử dụng kém hiệu quả, những tài sản đã cũ, lạc hậu để kịp thời thanh lý nhượng bán nhanh chóng thu hồi vốn tái đầu tư.

- Thực hiện đúng chế độ khấu hao TSCĐ hiện hành do Nhà nước quy định. Hiện tại thì công ty áp dụng phương pháp khấu hao theo đường thẳng. Vì vậy, khả năng thu hồi vốn là tương đối ổn định.

- Việc đầu tư phải dựa trên nhu cầu và khả năng thực tế của doanh nghiệp. Trước khi quyết định đầu tư thay mới TSCĐ doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ đặc điểm kinh tế - kỹ thuật, chu kỳ sống.. Hiện nay, để có một tài sản cố định doanh nghiệp không nhất thiết phải mua mà có thể sử dụng hình thức thuê tài chính. Đây là phương thức tài trợ TSCĐ có nhiều ưu điểm hơn so với hình thức huy động vốn qua ngân hàng và các tổ chức tín dụng.

- Việc đầu tư vào TSCĐ phải đảm bảo nguyên tắc cân bằng tài chính, tức là đầu tư vào TSCĐ phải dựa trên nguồn vốn dài hạn, trước khi đầu tư cần tìm nguồn hợp lý (vay dài hạn, nguồn vốn khấu hao, vốn tự có...).

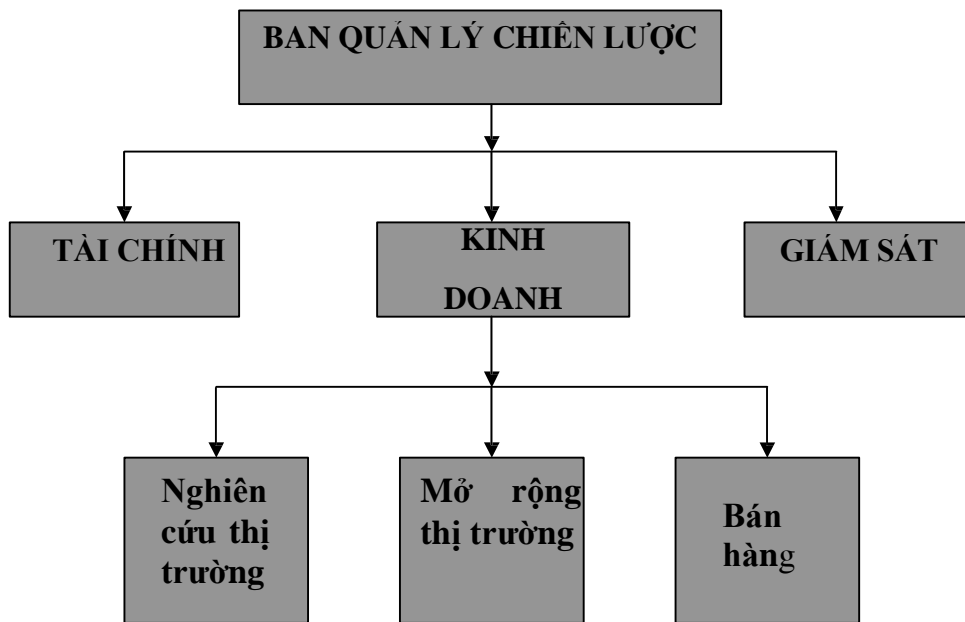
3.2.4.2. Nguồn nhân lực

Cụ thể, Công ty nên thành lập một *Ban Quản Lý Chiến Lược* có người đứng đầu và có các bộ phận quản lý chức năng, bao gồm các chức năng: Tài chính, Kinh doanh (nghiên cứu và mở rộng thị trường), Giám sát. Mỗi bộ phận trong chịu trách nhiệm về một mảng riêng, cụ thể là:

-*Bộ phận Tài chính* chịu trách nhiệm cung ứng tài chính và thống kê các khoản chi cho thực hiện chiến lược và các khoản thu về từ chiến lược, bao gồm chi cho nghiên cứu phát triển thị trường, tìm kiếm khách hàng, quảng bá sản phẩm... Các thống kê này sẽ được phòng Kế hoạch kinh doanh của Công ty phân tích và đánh giá để có sự điều chỉnh kịp thời. Nguyên nhân của sự cần

thiết phải thành lập bộ phận tài chính là vì nguồn vốn cho chiến lược và các phát sinh vốn trong quá trình thực hiện chiến lược khá nhiều và phức tạp, hơn nữa chiến lược được thực hiện trong dài hạn nên cần phải có một bộ phận tài chính riêng để đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả.

Hình 3.2. Tổ chức Ban quản lý chiến lược



-*Bộ phận Kinh doanh* chịu trách nhiệm quan trọng trong thực hiện chiến lược, có nhiệm vụ nghiên cứu thị trường, mở rộng thị trường, thu hút khách hàng và bán hàng. Trong chiến lược này mục tiêu xâm nhập và chiếm lĩnh thị trường là mục tiêu quan trọng nhất nên nhất thiết trong Ban quản lý chiến lược này phải có bộ phận Kinh doanh chuyên biệt nhằm đảm bảo cho mục tiêu của chiến lược hoàn thành tốt nhất.

-*Bộ phận giám sát* có nhiệm vụ đảm bảo cho tất cả các công tác chiến lược được thực hiện đúng trình tự, phát hiện và báo cáo các sai sót hoặc sự kiện bất thường trong quá trình thực hiện chiến lược đến phòng Kế hoạch kinh doanh của Công ty để từ đó có những đánh giá và điều chỉnh kịp thời đảm bảo cho sự thành công của chiến lược.

Ba bộ phận chức năng này hết sức cần thiết cho quá trình thực hiện chiến lược, chúng có mối quan hệ gắn bó, hỗ trợ nhau để đưa chiến lược đến thành công hiệu quả một cách toàn diện.

Công việc tổ chức thực hiện có ảnh hưởng lớn đến sự thành công và hiệu quả của chiến lược sau này, tổ chức thực hiện một cách khoa học sẽ giúp đạt được mục tiêu chiến lược nhanh chóng và chính xác. Mọi diễn biến bất thường trong thực tế đôi khi không được dự báo trong kế hoạch nên quá trình thực hiện chính cũng chính là quá trình điều chỉnh chiến lược sao cho hợp lý.

3.3. Một số kiến nghị vĩ mô

Để tạo điều kiện cho sự phát triển của ngành than trong nước và định hướng cho sự phát triển lâu dài của ngành công nghiệp này đồng thời tạo điều kiện khắc phục các khó khăn cho công ty, Nhà nước cần có các biện pháp nhằm thúc đẩy phát triển sản xuất sau:

- Tiếp tục thực hiện biện pháp bảo hộ cho ngành than, kịp thời cấp phép thăm dò và cấp phép khai thác. Giảm một số loại thuế và phí, tạo điều kiện cho ngành Than sản xuất kinh doanh không bị lỗ, tiến tới có lãi để có khả năng tích lũy vốn đầu tư phát triển. Cho phép ngành Than được chỉ định thầu trong xây dựng các dự án khai thác mỏ nhằm rút ngắn thời gian đầu tư xây dựng. Tỉnh Quảng Ninh cũng cần bố trí thêm quỹ đất thích hợp để Tập đoàn Than có điều kiện xây dựng nhà ở và công trình phúc lợi để nâng cao đời sống người lao động. Đặc biệt, Chính phủ nên có chính sách hợp lý về giá cùng các giải pháp thích hợp để hỗ trợ vốn cho ngành Than đầu tư xây dựng mỏ mới, mở rộng mỏ cũ. Hỗ trợ thủ tục, kinh phí để Tập đoàn Than triển khai sớm công tác thăm dò thử nghiệm khai thác một vài địa điểm ở bể than Đồng bằng sông Hồng để có cơ sở đánh giá về trữ lượng, khả năng khai thác than ở khu vực này. Có cơ chế cho phép ngành Than thay đổi trình tự làm thử

thử nghiệm công nghệ trước, nếu thử nghiệm thành công thì tiến hành điều tra đánh giá tổng thể, từ đó tiết kiệm kinh phí cho nhà nước.

- Thực hiện biện pháp chống nhập lậu từ nước ngoài nhập vào và nạn than thô phi. Kiên quyết chống các thành phần buôn bán than thô phi, nhập lậu vào để bảo vệ cho thị phần cho doanh nghiệp kinh doanh than trong nước.

- Có biện pháp đầu tư phát triển các ngành nghề khác trên cơ sở tạo điều kiện cho việc kích thích phát triển các ngành có liên quan, trong đó có ngành than.

KẾT LUẬN

Nền kinh tế thị trường phát triển kéo theo đó là hàng loạt các chính sách về hội nhập kinh tế quốc tế, mở cửa thị trường... mở ra cho các doanh nghiệp trong nền kinh tế Việt Nam những cơ hội phát triển lớn nhưng đồng thời cũng mang đến những khó khăn. Thị trường đóng vai trò rất quan trọng đối với doanh nghiệp; mở rộng thị trường, giữ vững và nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường là mục tiêu của tất cả các doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân. Vì thế, chiến lược mở rộng thị trường ngày càng trở nên quan trọng và cần thiết, đặc biệt trong thời buổi cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc trong thời gian vừa qua đã có sự quan tâm đến hoạt động mở rộng thị trường và đạt được một số thành tích nhất định. Tuy nhiên công ty cũng cần có những đổi mới trong hoạt động nghiên cứu và mở rộng thị trường để đạt được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao hơn trong tương lai. Luận văn thạc sỹ đề tài: “*Chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc*” đã đạt được một số kết quả sau:

Một là, luận văn đã nêu được những lý luận chung về thị trường và nội dung chiến lược mở rộng thị trường của các doanh nghiệp thương mại. Các khái niệm, các vấn đề liên quan đến chiến lược mở rộng thị trường được trình bày trong chương I của luận văn.

Hai là, trên cơ sở những lý luận chung về chiến lược mở rộng thị trường của các doanh nghiệp, tác giả đã vận dụng những kiến thức đó vào việc phân tích thực trạng chiến lược mở rộng thị trường kinh doanh tại *Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc*. Thông qua việc nghiên cứu, đánh giá, phân tích, luận văn đã đưa ra cái nhìn về chiến lược mở rộng thị trường tại Công ty.

Ba là, từ các thành tích và tồn tại trong chiến lược mở rộng thị trường tại Công ty đã tìm hiểu được, luận văn đã đưa ra một số giải pháp nhằm hoàn thiện chiến lược mở rộng thị trường của *Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc*. Luận văn cũng đưa ra các kiến nghị đối với Nhà nước và các cơ quan liên quan để các giải pháp được thực hiện và phát huy hiệu quả.

Tác giả hi vọng kết quả của luận văn sẽ cung cấp cho các nhà quản trị của *Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc* cái nhìn về thực trạng chiến lược mở rộng thị trường tại công ty, và các giải pháp đưa ra trong luận văn sẽ được cân nhắc, đưa vào áp dụng để hoạt động phát triển thị trường tại Công ty ngày càng hoàn thiện hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Harry Beckwith (2012), *Selling the Invisible*, NXB Business Plus
2. Philip Kotler (2001), *Kotler on Marketing: How to Create Win and Dominate Markets*, NXB Trẻ (Nhiều dịch giả)
3. Trần Minh Đạo (2009), *Marketing căn bản*, NXB Đại học kinh tế quốc dân
4. GS.TS Nguyễn Bách Khoa, *Giáo trình “Marketing thương mại”*, NXB Thống kê 2011.
5. Trương Đình Chiến (2012), *Giáo trình quản trị Marketing*, NXB Đại học kinh tế quốc dân
6. Lưu Minh Việt (2012), *Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường dịch vụ hàng hóa quốc tế của Tổng công ty hàng không Việt Nam trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế*. Luận văn thạc sĩ kinh tế- Đại học thương mại.
7. Đoàn Thị Hồng Hạnh (2014), *Hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường nội địa của công ty cổ phần ống thép Việt Đức*, Luận văn thạc sĩ kinh tế- Đại học Thương mại
8. PGS. TS Ngô Kim Thanh, *Giáo trình “Quản trị chiến lược”* Đại học Kinh tế quốc dân.
9. PGS.TS Nguyễn Thành Độ, TS Nguyễn Ngọc Huyền (2002), *giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp*, NXB Lao động- xã hội.
10. Công ty CP Đầu tư khoáng sản- Than Đông Bắc, *Tài liệu Phòng Tổ chức hành chính và Báo cáo tài chính các năm 2012, 2013, 2014, 2015*
11. <http://www.vinacomin.vn/wm>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
KHOA SAU ĐẠI HỌC Độc lập- tự do- hạnh phúc

PHIẾU ĐIỀU TRA TRẮC NGHIỆM

(Phục vụ cho việc luận án tốt nghiệp)

Đề tài: “Chiến lược mở rộng thị trường của Công ty cổ phần Đầu tư khoáng sản - than Đông Bắc”

Học viên thực hiện: **BÙI NHẬT LỆ** Lớp **CH21B.QTKD.N**

Họ và tên người trả lời phiếu:

Chức vụ:.....

Thưa Ông (Bà)

Tôi xin trân trọng cảm ơn Quý công ty và cá nhân Ông (Bà) đã phối hợp giúp đỡ tôi trong quá trình triển khai nghiên cứu đề tài về chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc. Kính đề nghị Ông (Bà) vui lòng nghiên cứu và cho biết các thông tin, nhận định, đánh giá các vấn đề sau:

(Khoanh vào ô tương ứng)

1. Ông (Bà) vui lòng cho biết Mức độ ảnh hưởng của nền kinh tế vài năm trở lại đây tới hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty

- A. Không ảnh hưởng
- B. Ảnh hưởng ít
- C. Ảnh hưởng vừa phải
- D. Ảnh hưởng nhiều

2. Ông (Bà) cho biết điểm mạnh của công ty (có thể lựa chọn nhiều chỉ tiêu):

- A. Thương hiệu và thị phần
- B. Nguồn lực tài chính

- C. Nguồn nhân lực
- D. Cơ sở vật chất
- E. Hệ thống phân phối rộng rãi
- F. Chất lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn
- G. Quản lý và lãnh đạo tốt

3. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Công ty có đang đi đúng hướng của điểm mạnh

- A. Không bám sát
- B. Ít bám sát
- C. Bám sát
- D. Hoàn toàn bám sát

4. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Công tác nghiên cứu và phân tích tình thế thị trường có được công ty quan tâm?

- A. Không bao giờ
- B. Thỉnh thoảng
- C. Thường xuyên
- D. Rất thường xuyên

5. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Mục tiêu và chiến lược đặt ra có phù hợp với khả năng và tình thế thị trường hiện tại?

- A. Không phù hợp
- B. Chưa phù hợp
- C. Phù hợp

6. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Các nguồn lực của công ty có phù hợp để thực hiện chiến lược mở rộng thị trường?

- A. Không phù hợp
- B. Phù hợp vừa phải (phù hợp nhưng chưa được khai thác hợp lý)
- C. Phù hợp

7. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Việc triển khai các công cụ Marketing trong chiến lược mở rộng thị trường có được thực hiện tốt?

- A. Không tốt
- B. Chưa tốt
- C. Tốt
- D. Rất tốt

8. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Hoạt động kiểm tra giám sát tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh có thường xuyên không?

- A. Không bao giờ
- B. Ít thường xuyên
- C. Thường xuyên
- D. Rất thường xuyên

9. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Chính sách giá của công ty trên thị trường như thế nào?

- A. Thấp
- B. Trung bình
- C. Cao

10. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Giá sản phẩm giữa các khu vực thị trường có khác nhau không?

- A. Có
- B. Không

11. Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết Các chương trình xúc tiến thương mại mà công ty thường dùng? (có thể lựa chọn nhiều phương án)

- A. Quảng cáo
- B. Hội nghị khách hàng
- C. Chiết khấu hoa hồng
- D. Quan hệ công chúng
- E. Biện quảng cáo, pano

PHỤ LỤC 2

CÂU HỎI PHÒNG VẤN

Họ và tên người trả lời phiếu:

Chức vụ:.....

Thưa Ông (Bà)!

Tôi xin trân trọng cảm ơn Quý công ty và cá nhân Ông (Bà) đã phối hợp giúp đỡ tôi trong quá trình triển khai nghiên cứu đề tài về chiến lược mở rộng thị trường của Công ty CP Đầu tư khoáng sản Than Đông Bắc. Kính đề nghị Ông (Bà) vui lòng nghiên cứu và cho biết các thông tin, nhận định, đánh giá các vấn đề sau:

1. Nhận định của Ông (Bà) về sự ảnh hưởng của nền kinh tế với ngành than Việt Nam nói chung và Công ty nói riêng?
2. Chiến lược mở rộng thị trường của Công ty hiện nay theo Anh (Chị) đạt mức độ nào:

1	Rất thành công
2	Thành công
3	Bình thường
4	Thất bại

3. Công tác nào công ty đang quan tâm để mở rộng thị trường của công ty?
4. Đánh giá của Ông (Bà) về sự cạnh tranh trên thị trường ngành than thời gian vừa qua?

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Ông (Bà)!