

BỘ GIÁO DỤC – ĐÀO TẠO  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**TRẦN THỊ HOÀNG LAN**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING  
CHO NGÀNH HÀNG VẬT LIỆU XÂY DỰNG  
TẠI CÔNG TY C&T**

**Chuyên ngành: Quản Trị Kinh Doanh  
Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng - Năm 2012**

Công trình được hoàn thành tại  
**ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN**

**Phản biện 1: TS. Nguyễn Hiệp**

**Phản biện 2: GS.TSKH. Lương Xuân Quỳnh**

Luận văn đã được bảo vệ trước hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 16 tháng 01 năm 2012.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin – Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng.

## MỞ ĐẦU

### 1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Xây dựng chiến lược Marketing là nhiệm vụ vô cùng quan trọng của mỗi doanh nghiệp nhằm thực hiện có hiệu quả nhất ba mục tiêu lợi nhuận, vị thế và an toàn.

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt, một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển thì doanh nghiệp đó phải tiến hành huy động mọi nguồn lực, phải biết điều hành tổng hợp mọi yếu tố nhằm đạt được mục tiêu đã định sẵn. Thông qua chiến lược Marketing, doanh nghiệp có thể phát huy hết nội lực hướng vào những cơ hội hấp dẫn trên thị trường và vì thế sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng cường khả năng cạnh tranh trong quá trình mở cửa và tự do hóa nền kinh tế. Vai trò của Marketing nói chung đã không còn mới mẻ nữa nhưng thực hiện các hoạt động đó như thế nào để có hiệu quả nhất lại là mối trăn trở quan tâm của các nhà quản trị.

Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh vật tư (gọi tắt là C&T) là Công ty trực thuộc Tổng công ty xây dựng số 1 - Bộ Xây dựng, mặc dù có những ưu đãi nhất định của Nhà nước song trong cơ chế thị trường và xu hướng phát triển mới không phân biệt các thành phần kinh tế, Công ty phải có những thay đổi chiến lược nhằm thích ứng với hoàn cảnh mới và phát huy thế mạnh của mình. Nhận thức được điều đó cán bộ, Công ty không ngừng tìm tòi hướng đi cho riêng mình, hoạt động Marketing của Công ty rất được coi trọng. Nhiều hoạt động Marketing được thực hiện và đem lại hiệu quả kinh tế cao, góp phần vào việc tăng quy mô kinh doanh, thúc đẩy tiêu thụ, tăng doanh số và lợi nhuận. Tuy nhiên, việc triển khai các hoạt động Marketing còn thiếu đồng bộ, không khoa học, nhiều khi mang tính

chủ quan, chính điều này là một trong những nguyên nhân làm giảm sút hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của Công ty.

Trước tình hình đó và sau thời gian tìm hiểu, nghiên cứu thực trạng chiến lược marketing của Công ty và với những kiến thức được học tôi xin đóng góp một phần nhỏ vào mối quan tâm chung của Công ty qua luận văn thạc sỹ: *“Xây dựng chiến lược Marketing cho ngành hàng vật liệu xây dựng tại công ty C&T.”*

Luận văn được thực hiện dưới sự giúp đỡ, khích lệ của các cán bộ công nhân viên trong Công ty và đặc biệt là sự hướng dẫn tận tình của thầy giáo: *PGS.TS Nguyễn Trường Sơn.*

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của các thầy cô để đề tài được hoàn thiện và sâu sắc hơn.

### 2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở đánh giá thực trạng và phân tích chiến lược marketing của ngành hàng vật liệu xây dựng tại công ty C&T, từ đó đề xuất phương án xây dựng chiến lược marketing, các giải pháp thực thi và kiểm soát chiến lược marketing cho ngành hàng vật liệu xây dựng trong thời gian đến.

### 3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

\* **Đối tượng nghiên cứu:** Luận văn nghiên cứu những lý luận về chiến lược marketing của doanh nghiệp để từ đó vận dụng xây dựng chiến lược marketing cho ngành hàng vật liệu xây dựng tại Công ty C&T.

\* **Phạm vi nghiên cứu:** trong ngành vật liệu xây dựng nói có rất nhiều mặt hàng như sắt thép, xi măng, gạch, đá...nhưng qua thực tế hai mặt hàng kinh doanh chủ lực của công ty C&T là xi măng và sắt thép. Do đó luận văn xin chỉ nghiên cứu tình hình hoạt động kinh

doanh và các chiến lược marketing hiện tại cũng như xây dựng chiến lược marketing trong thời gian đến đối với hai mặt hàng là *sắt thép* và *xi măng* tại Công ty C&T.

#### 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

+ *Phương pháp luận*: sử dụng phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử

+ *Phương pháp nghiên cứu cụ thể*: phương pháp nghiên cứu tài liệu, phân tích thống kê, phương pháp so sánh, tổng hợp được sử dụng trong luận văn này.

#### 5. Ý NGHĨA THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI

+ Ý nghĩa khoa học: hệ thống hóa những vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược marketing.

+ Ý nghĩa thực tiễn: giúp công ty C&T nhận thức đúng đắn tầm quan trọng của việc triển khai chiến lược marketing trong việc thực thi các chiến lược kinh doanh của mình. Xây dựng chiến lược marketing, các giải pháp thực thi và kiểm soát chiến lược marketing cho ngành hàng vật liệu xây dựng tại công ty nhằm phát huy hết các nguồn lực và nâng cao hiệu quả cạnh tranh trên thị trường.

#### 6. BỐ CỤC CỦA LUẬN VĂN

Ngoài phần mở đầu và kết luận, đề tài gồm có ba chương:

**Chương 1: Lý luận chung về Marketing và chiến lược Marketing.**

**Chương 2: Phân tích thực trạng xây dựng chiến lược Marketing cho ngành hàng VLXD tại Công ty C&T.**

**Chương 3: Xây dựng chiến lược Marketing cho ngành hàng VLXD tại Công ty C&T.**

Phương pháp sử dụng trong phân tích và xây dựng chiến lược Marketing là: Chương 1 cung cấp lý luận và là cơ sở để tiến hành

phân tích trong Chương 2. Căn cứ vào dữ liệu đã phân tích ở chương 2 và dựa theo những lý luận của chương 1, chương 3 tiến hành tổng hợp và đề ra các chiến lược Marketing.

## CHƯƠNG 1

### LÝ LUẬN CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC MARKETING

#### 1.1 KHÁI NIỆM, BẢN CHẤT, VAI TRÒ CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING

##### 1.1.1 Khái niệm chiến lược và chiến lược Marketing

###### 1.1.1.1 Khái niệm chiến lược

###### 1.1.1.2 Khái niệm chiến lược marketing

*Chiến lược marketing là sự lý luận (logic) marketing nhờ đó một đơn vị kinh doanh hy vọng đạt được các mục tiêu marketing của mình. Chiến lược marketing bao gồm các chiến lược chuyên biệt liên quan đến những thị trường mục tiêu, marketing-mix và ngân sách marketing [6].*

##### 1.1.2 Bản chất của chiến lược Marketing

Bản chất của Chiến lược Marketing là cách thức doanh nghiệp khai thác và sử dụng hiệu quả các điểm mạnh, các công cụ cạnh tranh hiện có... Đó có thể là sản phẩm, dịch vụ, nhân sự hay hình ảnh của doanh nghiệp... Và thông qua việc phối trí các hoạt động định giá, xúc tiến, quảng cáo, thiết kế sản phẩm và phân phối...doanh nghiệp đạt được vị thế, tạo nên sự khác biệt vượt trội đối với các đối thủ khác, hay định vị cho sản phẩm Marketing của doanh nghiệp, nhằm đạt được mục tiêu đã đặt ra.

##### 1.1.3 Vai trò của chiến lược Marketing

- Nền tảng có tính định hướng cho việc xây dựng các chiến lược chức năng khác trong doanh nghiệp như chiến lược sản xuất,

chiến lược tài chính...

- Vạch ra những nét lớn trong hoạt động marketing của doanh nghiệp

## **1.2 PHÂN LOẠI CHIẾN LƯỢC MARKETING**

**1.2.1 Theo cách tiếp cận sản phẩm - thị trường:** gồm có chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược mở rộng thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm

**1.2.2 Theo cách tiếp cận cạnh tranh:** gồm có chiến lược của người dẫn đầu thị trường, chiến lược của người thách thức thị trường, chiến lược của người đi theo thị trường, chiến lược của người lấp chỗ trống thị trường.

**1.2.3 Theo cách tiếp cận Marketing-mix:** gồm có chiến lược marketing không phân biệt, chiến lược marketing phân biệt, chiến lược marketing tập trung.

## **1.3 TIẾN TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING**

### **1.3.1 Xác định mục tiêu Marketing**

Mục tiêu là đích đến của tiến trình hoạch định và chiến lược chính là cách thức để đạt tới đích đến đó. Các mục tiêu Marketing thể hiện những yêu cầu cần đạt được trong quá trình hoạt động của tổ chức trong một thời gian cụ thể của chiến lược Marketing (3 hay 5 năm) và các kế hoạch ngắn hạn khác (các mục tiêu hoạt động hàng năm). Đó là các mục tiêu tăng trưởng, mục tiêu cạnh tranh và mục tiêu an toàn.

### **1.3.2 Phân tích môi trường marketing**

**1.3.2.1 Môi trường vĩ mô:** Các yếu tố của môi trường vĩ mô sẽ mang lại cho doanh nghiệp những cơ hội và những thách thức. Do đó, thông qua việc đánh giá các yếu tố khách quan của môi trường kinh doanh, doanh nghiệp sẽ dự báo và có thể ứng phó tốt hơn với những

thay đổi của môi trường. Các yếu tố của môi trường vĩ mô cần phân tích đó là:

- Môi trường kinh tế
- Môi trường văn hóa xã hội
- Môi trường chính trị, pháp luật
- Môi trường công nghệ kỹ thuật
- Môi trường tự nhiên

**1.3.2.2 Môi trường ngành và cạnh tranh:** công cụ hữu hiệu để phân tích ngành và cạnh tranh đó là sử dụng mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M.Porter. Sức mạnh tổng hợp của năm lực lượng này sẽ quyết định tỷ suất lợi nhuận bình quân ngành là cao hay thấp, có xu hướng tăng hay giảm, cường độ cạnh tranh trong ngành cao hay thấp.

### **1.3.2.3 Thay đổi cạnh tranh trong chu kỳ ngành**

Sự thay đổi các giai đoạn trong chu kỳ ngành làm phát sinh các cơ hội và đe dọa khác nhau, từ đó làm thay đổi tính chất cạnh tranh trong ngành.

### **1.3.2.4 Lực lượng dẫn dắt sự thay đổi trong ngành**

Lực lượng dẫn dắt là lực lượng nổi bật nhất, có tác động mạnh nhất đến các sự thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

### **1.3.2.5 Các nhân tố then chốt cho thành công**

Các nhân tố then chốt cho thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành

### **1.3.2.6 Kết luận về sức hấp dẫn của ngành**

Bước cuối cùng của phân tích ngành là xác định ngành có hấp dẫn hay không, có khả năng sinh lợi trên trung bình hay không? Những kết luận cơ bản này sẽ giúp các nhà quản trị có chiến lược phù hợp trong điều kiện ngành mình tham gia.

### 1.3.3 Phân tích môi trường bên trong của Doanh nghiệp

#### 1.3.3.1 Phân tích chiến lược hiện tại

#### 1.3.3.2 Bản chất lợi thế cạnh tranh và các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh

**Bản chất lợi thế cạnh tranh:** Lợi thế cạnh tranh được hiểu là khả năng tạo nên lợi nhuận cao hơn mức bình quân trong ngành cho doanh nghiệp.

**Các khối cơ bản của lợi thế cạnh tranh:** Có bốn khối để tạo ra lợi thế cạnh tranh (tạo giá trị vượt trội) cho công ty: hiệu quả, chất lượng, cải tiến, đáp ứng khách hàng. Một trong những khối này (càng nhiều càng tốt) phải vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh thì công ty mới có thể tạo lợi thế cạnh tranh.

**1.3.3.3 Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững:** bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: các khả năng đáng giá, các khả năng hiếm, khả năng khó bắt chước, không thể thay thế

### 1.3.4 Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

#### 1.3.4.1 Phân đoạn thị trường

\* **Các tiêu thức phân đoạn thị trường:** phân đoạn thị trường theo các tiêu thức địa lý, nhân khẩu học, nguyên tắc tâm lý học, hành vi tiêu dùng và theo mục đích sử dụng.

\* **Đánh giá các phân đoạn thị trường**

#### 1.3.4.2 Lựa chọn thị trường mục tiêu

### 1.3.5 Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

### 1.3.6 Thiết kế và lựa chọn chiến lược marketing

Sau khi tìm hiểu, phân tích các thông tin về môi trường bên ngoài cũng như bên trong rút ra được năng lực cốt lõi của công ty, công ty cần thiết kế và lựa chọn chiến lược marketing để khai thác các lợi thế cạnh tranh và cạnh tranh hiệu quả trong một ngành.

Các chiến lược marketing phải dựa trên các nguồn lợi thế cạnh tranh để thành công, nó được thiết kế nhằm khai thác năng lực cốt lõi và các sức mạnh khác để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Có nhiều cách lựa chọn lộ trình thực hiện, nhưng điều cốt yếu là công ty phải để khách hàng cảm nhận được giá trị vượt trội so với những gì đối thủ cung cấp.

### 1.3.7 Triển khai chính sách marketing - mix

#### 1.3.7.1 Chính sách sản phẩm

#### 1.3.7.2 Chính sách giá

#### 1.3.7.3 Chính sách phân phối

**1.3.7.4 Chính sách truyền thông cổ động:** Quảng cáo, Khuyến mại, Tham gia hội chợ và triển lãm, Bán hàng trực tiếp, Quan hệ công chúng.

#### 1.3.7.5 Con người

#### 1.3.7.6 Bằng chứng vật chất

#### 1.3.7.7 Quy trình phục vụ

## CHƯƠNG 2

### PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CHO NGÀNH HÀNG VẬT LIỆU XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY C&T

#### 2.1 TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY C&T

##### 2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển Công ty

Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh vật tư tiên thân là công ty nhà nước trực thuộc Tổng công ty Xây dựng Số 1 – Bộ Xây Dựng. Được thành lập vào ngày 28/05/1976 với tên gọi Xí nghiệp Cung ứng vật tư vận tải và chuyển sang cổ phần hóa vào ngày 15/01/2003.

### 2.1.2 Lĩnh vực hoạt động chủ yếu của Công ty

Công ty C&T hoạt động trên các lĩnh vực: *kinh doanh vật liệu xây dựng, xuất nhập khẩu hàng hóa; cung cấp dịch vụ; xây dựng công trình; sản xuất VLXD; đầu tư xây dựng và kinh doanh BDS.*

### 2.1.3 Cơ cấu tổ chức bộ máy và mối quan hệ kinh tế với các chủ thể của Công ty C&T

#### 2.1.3.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức bộ máy

Cơ cấu tổ chức của công ty hiện nay bao gồm: Văn phòng chính, 05 văn phòng đại diện, 05 công ty con, 05 công ty liên kết, các cửa hàng và chi nhánh trực thuộc. Sơ đồ tổ chức bộ máy của công ty C&T được thể hiện trong hình 2.1.

#### 2.1.3.2 Nguồn nhân lực

## 2.2 TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CHO NGÀNH HÀNG VLXD TẠI CÔNG TY C&T

### 2.2.1 Tình hình hoạt động kinh doanh tại công ty C&T

Nhìn chung, doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của công ty trong giai đoạn 2008-2010 có tăng trưởng ổn định, đặc biệt năm 2010 tăng 23,43% so với năm 2009. Trong đó, tỷ trọng doanh thu từ hoạt động kinh doanh VLXD có tăng lên đáng kể và chiếm 92,81% trong doanh thu toàn công ty vào năm 2010. Vì vậy, kinh doanh VLXD là lĩnh vực kinh doanh chính của C&T.

### 2.2.2 Thực trạng công tác xây dựng chiến lược marketing cho ngành hàng VLXD tại công ty C&T

#### 2.2.2.1 Công tác xây dựng mục tiêu marketing

Trong những năm qua, C&T đã dựa trên mức độ tăng trưởng và kỳ vọng của mình để đặt ra mục tiêu đưa công ty trở thành một tổ chức kinh doanh vật liệu xây dựng hàng đầu cả nước. Các mục tiêu

marketing được đề ra như sau:

- C&T phấn đấu đạt mức tăng trưởng doanh thu kinh doanh vật tư tăng 7%/năm, tỷ suất lợi nhuận tăng 2%.

- Tập dụng tối đa cơ hội duy trì việc cung cấp các mặt hàng truyền thống, đồng thời phát triển mặt hàng mới như vật liệu chống thấm bằng xi măng cho bê tông, các công trình xây dựng...

- Nâng cao chất lượng dịch vụ, chú trọng đến lợi ích khách hàng, làm cho uy tín của C&T ngày càng được nâng cao.

#### 2.2.2.2 Phân tích môi trường marketing

##### a/ Môi trường vĩ mô

Trong giai đoạn 2005-2010, nền kinh tế Việt Nam có mức tăng trưởng khá cao so với các nước trong khu vực. Nguồn ngân sách dành cho phát triển cơ sở hạ tầng vật chất của nền kinh tế rất lớn. Các doanh nghiệp trong nước không ngừng lớn mạnh cùng nguồn vốn đầu tư nước ngoài tăng nhanh và ổn định.

Đồng thời, đầu tư trực tiếp từ nước ngoài đang dần phục hồi và có xu hướng tăng trở lại năm 2010, đặc biệt là khi Việt Nam gia nhập tổ chức WTO cũng sẽ mang lại cho doanh nghiệp ngành thép một số cơ hội nhất định.

Tuy nhiên, từ cuối năm 2008 đến năm 2010 qua tỷ lệ lạm phát tại Việt Nam có xu hướng tăng lên đáng kể cùng với những biến động về lãi suất ngân hàng, tỷ giá USD... đã làm cho các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành gặp rất nhiều khó khăn.

##### b/ Môi trường vi mô

#### b1/ Đặc điểm ngành phân phối vật liệu xây dựng

➤ Đặc điểm nổi bật của ngành phân phối VLXD là nhạy cảm với chu kỳ kinh doanh của nền kinh tế vĩ mô.

➤ *Chi phí vận chuyển và tính sẵn có là nhân tố tác động mạnh mẽ đến giá và khả năng tiêu thụ của sản phẩm VLXD.*

➤ *Đối với ngành VLXD thương hiệu của nhà sản xuất không phải là yếu tố quyết định, trong ngành không có sự độc quyền về giá và chất lượng hàng hóa được sản xuất từ các nhà máy đều đạt chuẩn chất lượng quốc gia (chất lượng như nhau)*

➤ *Đối với khách hàng thép là loại nguyên liệu “thô”, cần phải cắt, uốn... trước khi sử dụng.*

➤ Ở Việt Nam, quyết định mua vật tư chịu tác động nhiều bởi yếu tố “tính phức tạp quan hệ xã hội”.

➤ Một đặc tính khác của ngành VLXD là có mối tương quan rõ rệt giữa sản lượng VLXD bán ra với thị trường bất động sản.

➤ *Đặc trưng của ngành phân phối VLXD là một ngành kinh tế thâm dụng vốn, doanh thu cao nhưng tỷ suất lợi nhuận thấp, tiềm ẩn nhiều rủi ro.*

➤ Nguồn vốn của các công ty phân phối trong ngành còn hạn chế.

## **2.2.3 Phân tích môi trường bên trong**

### **2.2.3.1 Các nguồn lực hữu hình**

#### **a/ Nguồn lực về tài chính**

C&T là một trong những đơn vị kinh doanh vật tư có năng lực tài chính khá lớn, trong đó:

*Vốn điều lệ* tính đến 31/12/2010 là 100,150 triệu đồng

*Tổng tài sản:* 1,855,373 triệu đồng

*Vốn chủ sở hữu:* 236,660 triệu đồng

#### **b/ Nguồn lực về vật chất**

- Hiện tại, C&T đang đầu tư và sở hữu những dự án có giá trị và đây sẽ là những nguồn lợi ích giúp C&T phát triển bền vững trong

tương lai, khi những dự án này hoàn thành và đi vào hoạt động.

### **2.2.3.2 Các nguồn lực vô hình**

#### **a/ Nguồn danh tiếng**

Với bề dày lịch sử và uy tín của mình, công ty C&T là đơn vị kinh doanh vật liệu xây dựng có danh tiếng hàng đầu trong nước.

Danh tiếng của C&T được tạo nên nhờ sự tin tưởng của khách hàng, của các nhà cung cấp về năng lực kinh doanh, về uy tín và tiềm lực của mình. Ngoài ra, một nguyên nhân khác tạo nên danh tiếng cho C&T đó chính là mối quan hệ tốt với các cơ quan công quyền.

#### **b/ Nguồn nhân lực marketing**

Công ty C&T là doanh nghiệp có nguồn nhân lực có chất lượng cao, đặc biệt nguồn nhân lực marketing cho lĩnh vực kinh doanh VLXD. Tất cả các nhân viên kinh doanh của công ty đều có khả năng làm việc nhóm, năng động và chuyên nghiệp. Trong ngành kinh doanh VLXD, đặc biệt đối tượng khách hàng là các công trình trọng điểm, không nhiều công ty có nguồn nhân lực như C&T.

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

Công ty C&T nhìn nhận thị trường của ngành phân phối VLXD bao gồm hai phân đoạn chủ yếu: *khách hàng công nghiệp* là các công ty xây dựng quy mô lớn, các nhà thầu thi công, ban quản lý dự án, chủ đầu tư... và *khách hàng thương mại* là các nhà phân phối cấp II, nhà bán buôn bán lẻ.

### **2.2.5 Công tác xây dựng và lựa chọn chiến lược Marketing**

#### **2.2.5.1 Phân tích chiến lược hiện tại**

Bên cạnh những thành công đạt được, chiến lược hiện tại công ty đang theo đuổi vẫn còn nhiều hạn chế, chưa phát huy hết các giá trị cạnh tranh từ các năng lực cốt lõi của công ty, đó là:

- Với chiến lược giá bán thấp như vậy, C&T đã đối mặt với sự trả đũa của các nhà cung cấp lớn như Công ty KKMT, công ty SMC...bởi các đối thủ này sẽ không dễ dàng từ bỏ thị phần và doanh số mà họ đang chiếm giữ lâu nay.

- Phương pháp bán thẳng theo đơn đặt hàng không sử dụng hàng tồn kho làm cho công ty phụ thuộc chặt chẽ vào nhà sản xuất, mất tính chủ động trong việc xử lý các đơn đặt hàng từ khách hàng. Mặt khác, để thực hiện việc giao hàng thẳng từ nhà sản xuất đến công trình yêu cầu đơn đặt hàng phải lớn, ít chủng loại. Đây là yếu tố làm giảm khả năng phục vụ khách hàng của công ty.

- Mọi quan hệ giữa công ty và khách hàng hiện nay là mối quan hệ thương mại thuần túy. Với nguồn lực của mình, công ty cần xây dựng mối quan hệ chiến lược với khách hàng để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

## **2.2.6 Công tác triển khai chiến lược**

### **2.2.6.1 Chính sách sản phẩm**

*Về chất lượng và chủng loại sản phẩm*

*Về tiến độ cung cấp hàng hóa và dịch vụ sau bán*

### **2.2.6.2 Chính sách giá**

*Căn cứ xác định giá*

### **2.2.6.3 Chính sách phân phối**

C&T đang thực hiện phân phối hàng hóa chủ yếu theo kênh trực tiếp (chiếm hơn 90%). Sắt thép, xi măng được phân phối trực tiếp thông qua các phòng kinh doanh và văn phòng đại diện công ty ở các miền.

Việc phân phối theo kênh trực tiếp đã mang lại cho công ty hiệu quả cao nhưng chi phí bán hàng cũng tăng rất nhiều.

Bên cạnh hai nhóm khách hàng đã nêu ở trên thì nhóm khách hàng bán buôn/ bán lẻ trong kênh gián tiếp mặc dù lợi nhuận có thể thấp hơn bán trực tiếp nhưng lại có thể mang về cho công ty doanh thu khá ổn định. Tuy nhiên, trong thời gian qua C&T vẫn chưa phát triển kênh gián tiếp này.

### **2.3.6.4 Chính sách truyền thông cổ động**

## **2.2.7 Đánh giá hoạt động xây dựng và thực hiện chiến lược marketing tại công ty C&T**

Bên cạnh những thành công đạt được, trong việc xây dựng chiến lược marketing còn có những mặt hạn chế sau:

- Những lợi thế cạnh tranh của công ty hiện nay chưa mang tính bền vững, không phát huy hết tiềm năng của các nguồn lực.

- Việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng mục tiêu của công ty rất thiếu chiều sâu chủ yếu dựa vào tiềm lực tài chính và sự yếu kém của đối thủ cạnh tranh.

- Công ty cần gia tăng các hoạt động trong chuỗi giá trị của mình và sự tác động tới chuỗi giá trị của khách hàng cũng như đi sâu vào quá trình mua hàng của khách hàng.

- Việc thực hiện triển khai các chính sách marketing mang tính tự phát, không theo chương trình hành động xác định.

- Công tác truyền thông chưa được chú trọng

- Marketing trực tiếp chưa được đầu tư làm hạn chế khả năng tiếp cận với khách hàng.



### CHƯƠNG 3

## XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CHO NGÀNH HÀNG VẬT LIỆU XÂY DỰNG TẠI CÔNG TY C&T

### 3.1 XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH VÀ MỤC TIÊU MARKETING CỦA CÔNG TY C&T

#### 3.1.1 Sứ mệnh của C&T

Cung cấp sản phẩm dịch vụ chất lượng ngày càng cao với giá cả cạnh tranh, góp phần thúc đẩy công cuộc xây dựng và phát triển đất nước.

Nâng cao năng lực quản lý và hiệu quả sản xuất kinh doanh; minh bạch trong mọi hoạt động, không ngừng nâng cao thu nhập người lao động và lợi ích của cổ đông.

Xây dựng văn hóa đặc thù của doanh nghiệp: Đoàn kết cùng phát triển; gắn kết sự thành công của mỗi cá nhân với sự lớn mạnh của C&T hòa cùng với sự phát triển của quốc gia và cộng đồng.

#### 3.1.2 Mục tiêu marketing

##### 3.1.2.1 Mục tiêu tăng trưởng

Trong giai đoạn 2011-2020 C&T tiếp tục tăng trưởng bền vững, giữ mức tăng trưởng bình quân 7-10%. Giữ vững vị thế là 1 trong 5 nhà cung cấp hàng đầu cả nước về thép và xi măng trên cả nước.

Phần đầu tăng tỷ suất lợi nhuận bình quân trên 2%.

##### 3.1.2.2 Mục tiêu cạnh tranh

- Phần đầu tăng thị phần kinh doanh vật liệu xây dựng của công ty lên 15% trên thị trường cả nước.

- Thu hút khoảng 20-25% khách hàng hiện tại của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường mục tiêu.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng giá trị gia tăng trong sản

phẩm xi măng sắt thép nhằm phục vụ tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

##### 3.1.2.3 Mục tiêu an toàn

Song song với việc tăng trưởng, công ty C&T tiếp tục duy trì số lượng khách hàng hiện có, nâng cao mức độ trung thành của khách hàng. Đồng thời, linh hoạt trong việc đối phó với những động thái của đối thủ cạnh tranh trong ngành và sự thay đổi của các yếu tố môi trường marketing.

### 3.2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG MARKETING CỦA CÔNG TY C&T

#### 3.2.1 Môi trường vĩ mô

##### 3.2.1.1 Môi trường kinh tế

##### 3.2.1.2 Môi trường văn hóa xã hội

##### 3.2.1.3 Môi trường công nghệ

##### 3.2.1.4 Môi trường chính trị pháp luật

##### 3.2.1.5 Môi trường toàn cầu hóa

#### 3.2.2 Môi trường vi mô

##### 3.2.2.1 Áp lực từ các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Nhóm chiến lược công ty đang tham gia có rào cản nhập cuộc đủ cao để làm chùn bước phần lớn các đối thủ muốn gia nhập ngành. Tuy nhiên, trong những năm tới, theo xu hướng của sự hội nhập cùng sự tăng trưởng nhu cầu rất cao do sự phục hồi kinh tế, khả năng có những công ty nước ngoài gia nhập ngành là rất lớn. Với tiềm lực tài chính vượt trội, khả năng quản lý hiệu quả, các đối thủ tiềm tàng này sẽ là thách thức lớn đối với các công ty trong ngành.

##### 3.2.2.2 Áp lực từ đối thủ cạnh tranh trong ngành

- Cấu trúc ngành

- Tuy nhiên, nếu xét riêng trong phạm vi khách hàng là các dự án lớn, cấu trúc của ngành tập trung hơn.

- Các điều kiện nhu cầu
- Rào cản rời ngành

### 3.2.2.3 Năng lực thương lượng của người mua

Đối với nhóm khách hàng công nghiệp, áp lực về giá không mạnh mẽ vì nhóm khách hàng này mong muốn được thanh toán chậm trả, thời gian thanh toán có thể kéo dài. Ngược lại, áp lực về chất lượng hàng hóa, tiến độ cung cấp hàng hóa phục vụ thi công công trình được đặt lên hàng đầu.

Ngành VLXD có đặc điểm sản phẩm ít có sự khác biệt, khách hàng dễ dàng chuyển đổi giữa các nhà cung cấp với chi phí thấp.

### 3.2.2.4 Năng lực thương lượng của nhà cung cấp

Trong ngành phân phối VLXD hiện nay, nhìn chung nhà phân phối có quyền lực đàm phán khá cao. Đó là những nhà phân phối đã có thị trường rộng, họ có thể điều dặt một sản phẩm mới đi đến thành công.

Tóm lại, mối quan hệ về năng lực thương lượng của các công ty phân phối trong ngành và các nhà sản xuất là cân bằng, giữa hai chủ thể này cần có mối quan hệ hợp tác chiến lược đôi bên cùng có lợi, cùng phát triển.

### 3.2.2.5 Áp lực từ sản phẩm thay thế

Sắt thép là sản phẩm kết cấu truyền thống trong xây dựng, chế tạo máy móc và công nghiệp quốc phòng và cho tới ngày nay vẫn chưa có sản phẩm, vật liệu mới thay thế. Xi măng cũng là sản phẩm không thể thiếu trong ngành xây dựng mặc dầu các loại bê tông nhẹ ra đời có thể làm giảm nhu cầu về xi măng. Nhưng với chi phí sản xuất quá cao, còn lạ lẫm đối với các nhà thầu xây dựng, từ nay đến năm 2015, xi măng vẫn là sản phẩm chưa thể thay thế.

### 3.2.3 Các lực lượng dẫn dắt sự thay đổi trong ngành

a/ Sự thay đổi giai đoạn trong chu kỳ phát triển của ngành kinh tế

- b/ Chính sách tài khóa và tiền tệ của Chính Phủ
- c/ Khả năng thu hút vốn đầu tư nước ngoài của nền kinh tế
- d/ Sự gia nhập ngành của các tập đoàn kinh tế nước ngoài

### 3.2.4 Các nhân tố then chốt thành công

- Đáp ứng nhu cầu về chi phí vật tư thấp của khách hàng.
- Đảm bảo năng lực tài chính mạnh vì hình thức thanh toán trả chậm tín chấp khá phổ biến và còn tồn tại trong thời gian dài.
- Xây dựng và phát triển nguồn vốn xã hội.

## 3.3 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG CỦA CÔNG TY C&T

### 3.3.1 Nguồn lực tài chính

- Khả năng tự tài trợ
- Khả năng vay nợ

### 3.3.2 Nguồn lực vô hình

### 3.3.3 Nguồn nhân lực marketing

Hiện tại, Công ty C&T sở hữu một đội ngũ cán bộ nhân viên kinh doanh nhiều kinh nghiệm, trẻ trung và đầy nhiệt huyết. Đội ngũ nhân viên được đào tạo huấn luyện có khoa học, thường xuyên học hỏi nâng cao kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm làm việc. Với đội ngũ nhân viên có chất lượng đã tạo cho C&T ưu thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

### 3.3.4 Năng lực cốt lõi

- *Tiềm lực tài chính*: trong thời gian tới các công ty xây dựng tại Việt Nam vẫn chưa thể chủ động hoàn toàn về mặt tài chính, do đó thanh toán nợ tín chấp vẫn là hình thức thanh toán cơ bản trong ngành. Với khách hàng đây là nguồn lực đáng giá và không thể thay thế.

- *Nguồn nhân lực marketing*: là nguồn lực vô hình, bản thân nguồn nhân lực là nguồn lực rất khó bắt chước, đặc biệt trong phân

khúc phục vụ khách hàng lớn. Yêu cầu về tính chuyên nghiệp và chất lượng phục vụ ngày càng tăng qua đó củng cố sự đáng giá và không thể thay thế của nguồn nhân lực.

- *Uy tín*: Khả năng cung cấp, đảm bảo tiến độ cung ứng và chất lượng theo đúng cam kết vẫn là yếu tố quan trọng đối với khách hàng, đặc biệt là các nhà thầu thi công công trình lớn. Uy tín là nguồn lực được hình thành trong suốt quá trình hoạt động của công ty và có liên quan mật thiết với quy trình quản lý, các đối thủ cạnh tranh không thể bắt chước trong thời gian ngắn.

- *Nguồn vốn xã hội*: Các công trình xây dựng lớn vẫn luôn là nơi thể hiện mối quan hệ chằng chịt giữa các bên hữu quan: chủ đầu tư, các nhà thầu, các nhà cung cấp và đặc biệt là các cơ quan quản lý Nhà nước. Để tiếp cận công trình, các nhà phân phối phải có nguồn vốn xã hội đủ mạnh. Nhà thầu, chủ đầu tư cũng cần sự giúp đỡ dựa trên mối quan quan hệ của đối tác. Vì vậy, nguồn vốn xã hội của công ty vẫn đảm bảo tính đáng giá, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế.

### **3.4 PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG, LỰA CHỌN THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU ĐỊNH VỊ SẢN PHẨM**

#### **3.4.1 Dự báo nhu cầu thị trường**

Trong năm 2010 tăng trưởng ngành xây dựng Việt Nam là 10%. Theo dự báo của BMI, giá trị đầu tư hạ tầng cũng như giá trị xây dựng có thể đạt tốc độ tăng trên 20% vào năm 2012, dự báo đến năm 2020 sản lượng tiêu thụ thép đạt 21.5 triệu tấn trong đó thép xây dựng đạt khoảng 10 triệu tấn.

#### **3.4.2 Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu**

*Thị trường trong ngành có thể chia làm ba phân đoạn, đó là:*

**Nhóm khách hàng công nghiệp:** đó là các chủ đầu tư, Ban quản lý, Ban điều hành, các đơn vị thi công công trình, các đơn vị sản

xuất công nghiệp... mua thép để phục vụ thi công các dự án, công trình hoặc để sản xuất. Nhóm khách hàng này thông thường là những nhà thầu, những công ty sản xuất chuyên nghiệp, thi công hoặc sản xuất các công trình/ dự án quy mô lớn. Đối tượng khách hàng này ngoài các công ty trong nước còn là những nhà thầu nước ngoài thi công tại Việt Nam.

**Nhóm khách hàng thương mại:** đó là các đại lý cấp II, các đơn vị, cửa hàng kinh doanh nhỏ lẻ, các cơ sở kinh doanh vật liệu tại các khu dân cư,...với mục đích mua để bán lại cho các đề bộ,...hoặc bán cho các công trình dân dụng, nhà ở.

**Nhóm khách hàng dân dụng:** đó là các công ty xây dựng có quy mô nhỏ, các công trình xây dựng tư nhân, nhà ở...

→ Trong giai đoạn 2011-2015, **thị trường mục tiêu mà Công ty C&T lựa chọn vẫn là Nhóm khách hàng công nghiệp.**

#### **3.4.3 Định vị sản phẩm**

- *Nhà phân phối có năng lực cung cấp mạnh mẽ*
- *Đảm bảo thời gian giao hàng nhanh chóng*
- *Danh tiếng và các mối quan hệ xã hội có liên quan có lợi*

### **3.5 THIẾT KẾ VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC MARKETING**

Trên cơ sở phân tích những cơ hội, thách thức từ môi trường bên ngoài cũng như năng lực cốt lõi của công ty và kết hợp với mục tiêu đã định, trong thời gian đến công ty C&T cần tập trung vào hai chiến lược sau:

**Chiến lược phát triển thị trường thông qua việc đáp ứng vượt trội nhu cầu của khách hàng và tạo sự khác biệt hóa.**

➤ *Nội dung của chiến lược:*

- *Đảm bảo khả năng cung cấp hàng hóa đúng tiến độ, đúng chất lượng cam kết.*

- *Cung cấp những sản phẩm đặc chủng theo yêu cầu của khách hàng*

- *Hỗ trợ tư vấn, lập dự toán dự thầu*

- *Hỗ trợ về tài chính*

- *Giảm thiểu chi phí sử dụng vật tư*

- *Danh tiếng và các mối quan hệ xã hội có lợi cho công việc khi thi công và quyết toán công trình.*

**Chính sách phát triển sản phẩm:** với chiến lược này C&T sẽ có cơ hội tăng trưởng thông qua việc phát triển những sản phẩm ngoài những sản phẩm thép và xi măng truyền thống trên thị trường mục tiêu đã lựa chọn. C&T có thể phát triển những sản phẩm bổ sung cho quá trình xây dựng như phụ gia cho mặt hàng xi măng, vật liệu chống thấm để thi công cầu đường, đê đập...Ngoài ra, C&T có thể mở rộng phổ sản phẩm bằng cách thêm những sản phẩm thép của những nhà máy mới nhưng có thương hiệu vào danh mục những loại thép mà C&T đang cung cấp.

### 3.6 TRIỂN KHAI CHÍNH SÁCH MARKETING

#### 3.6.1 Chính sách sản phẩm

**Tập trung đa dạng hóa sản phẩm và tăng tiện ích cho sản phẩm**

- *Về chất lượng, chủng loại sản phẩm*

- *Về việc kiểm tra hàng hóa trước khi giao hàng*

- *Về tiến độ cung cấp hàng hóa và dịch vụ sau bán*

#### 3.6.2 Chính sách giá

Để giữ được khách hàng cũng như thâm nhập vào những phân khúc thị trường mới, chính sách giá của C&T áp dụng trong thời gian tới sẽ *thực hiện chính sách giá linh hoạt* đối với từng đối tượng khách hàng và tùy vào khả năng tín dụng của họ.

**3.6.3 Chính sách phân phối:** Cùng cố vai trò kênh phân phối trực tiếp và phát triển kênh phân phối gián tiếp

#### 3.6.4 Chính sách truyền thông cổ động

##### 3.6.4.1 Đối tượng cổ động

##### 3.6.4.2 Mục tiêu cổ động

##### 3.6.4.3 Các chương trình hành động

Để có thể đạt được các mục tiêu trên, công ty có thể đưa ra chương trình hành động như sau: *Quảng cáo trên truyền hình, Xây dựng trang web thương mại, Dựng biển quảng cáo, Xây dựng đội ngũ bán hàng trực tiếp cơ động, Quan hệ công chúng.*

#### 3.5.5 Chính sách con người

Chính sách thăng tiến nội bộ kết hợp với thu hút từ bên ngoài sẽ giúp công ty C&T có được đội ngũ quản lý chất lượng. Đối với nhân viên kinh doanh, công ty C&T xây dựng chính sách công nhận thành quả cá nhân nhằm tạo động lực mạnh mẽ giúp mỗi cá nhân nỗ lực, cống hiến hết mình vì lợi ích chung cũng như phần thưởng của cá nhân. Ngoài ra, chính sách phân bổ quỹ lương theo kết quả kinh doanh và lợi nhuận đạt được của cả bộ phận (mỗi phòng ban) sẽ kích thích tinh thần trách nhiệm tập thể, đoàn kết, giúp đỡ lẫn nhau nhằm tăng hiệu quả lao động.

#### 3.6.6 Bằng chứng vật chất

#### 3.6.7 Quy trình cung cấp dịch vụ

*Về tổ chức lưu kho hàng hóa*

*Về mối quan hệ với khách hàng mục tiêu*

### 3.7 NGÂN SÁCH MARKETING

## KẾT LUẬN

Ngày nay, nền kinh tế hội nhập toàn cầu hóa mang đến cho doanh nghiệp không chỉ nhiều cơ hội mà còn có những thách thức. Do vậy việc xây dựng chiến lược marketing thích hợp có ý nghĩa rất lớn trong việc tạo dựng uy tín thương hiệu cũng như khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Thị trường thép Việt Nam nói chung, khu vực Miền Trung nói riêng đang gặp không ít khó khăn nhưng vẫn đang trên đà phát triển. Để phát triển kinh doanh trong thời gian đến, C&T cần chọn cho mình một hướng đi riêng với một chiến lược marketing thật hiệu quả dựa trên cơ sở nguồn lực, khả năng tài chính, cơ sở vật chất của mình tận dụng những cơ hội từ môi trường bên ngoài để khắc phục, hạn chế những điểm yếu bên trong và thách thức bên ngoài.

Bằng phương pháp luận về xây dựng chiến lược marketing, kết hợp việc phân tích tổng hợp, đánh giá thực trạng, tiềm năng của công ty C&T, đề tài đã đưa ra những nhận xét, đánh giá chung và xây dựng chiến lược marketing cho công ty C&T giai đoạn 2011-2015.

Luận văn “Xây dựng chiến lược marketing cho ngành hàng vật tư tại công ty C&T” được hoàn thiện nhờ sự giúp sức của PGS.TS Nguyễn Trường Sơn, các chuyên gia trong ngành, ban lãnh đạo công ty...

Tuy nhiên, do những hạn chế về thời gian và năng lực nghiên cứu chắc chắn đề tài sẽ không tránh khỏi những sai sót. Vì vậy, rất mong nhận được nhiều ý kiến đóng góp từ các thầy, các cô, các chuyên gia trong ngành và những người quan tâm đến đề tài nhằm giúp cho đề tài được hoàn thiện và trọn vẹn hơn. Đồng thời rất

mong trong thời gian đến đề tài sẽ được ban lãnh đạo công ty xem xét và triển khai thực tiễn qua đó đóng góp vào sự thành công của công ty C&T.

Xin chân thành cảm ơn!