

ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ



NGUYỄN THU HIỀN

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM NÉN THƠM
CỦA CÔNG TY TNHH NÉN ĐẠI NAM TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

TÓM TẮT ĐỀ ÁN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 834 01 01

Đà Nẵng, năm 2025

Công trình được hoàn thành tại
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ, ĐHQĐN

Người hướng dẫn khoa học: TS. HOÀNG VĂN HẢI

Phản biện 1: TS. Phan Hoàng Long

Phản biện 2: TS. Lê Đức Viên

Đề án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm Đề án tốt nghiệp
Thạc sĩ Quản trị kinh doanh hợp tại trường Đại học kinh tế, Đại học
Đà Nẵng vào ngày 21 tháng 06 năm 2025.

Có thể tìm hiểu đề án 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. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh xã hội hiện đại, xu hướng chăm sóc tinh thần và tự tạo không gian thư giãn tại gia ngày càng được người tiêu dùng đề cao. Nến thơm không chỉ đóng vai trò như một sản phẩm trang trí, tạo không gian ấm cúng mà còn mang lại những trải nghiệm thư giãn, khơi gợi cảm xúc tích cực. Ở các thị trường phát triển, nến thơm được xem là mặt hàng quen thuộc, đã phát triển từ lâu với nhiều thương hiệu lớn và đa dạng phân khúc.

Tại Việt Nam, trong vài năm trở lại đây, nến thơm cũng dần trở thành một mặt hàng được ưa chuộng. Thị trường nến thơm trong nước đang trên đà phát triển, chứng kiến sự tham gia của cả doanh nghiệp nội địa lẫn sản phẩm nhập khẩu từ nước ngoài. Tuy nhiên, nến thơm vẫn là một ngành hàng tương đối mới, chưa có quá nhiều nghiên cứu chuyên sâu về chiến lược kinh doanh. Nhiều doanh nghiệp trong nước gặp khó khăn trong việc định vị thương hiệu, phát triển kênh phân phối và xây dựng chiến lược tiếp thị nhằm cạnh tranh với các đối thủ ngoại nhập. Bên cạnh đó, người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến tính bền vững, yếu tố “xanh”, sử dụng nguyên liệu tự nhiên, thân thiện với môi trường, đòi hỏi doanh nghiệp cần có hướng tiếp cận mới mẻ để gia tăng giá trị sản phẩm và tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Công ty TNHH Nến Đại Nam là một doanh nghiệp chuyên sản xuất, kinh doanh các mặt hàng nến thơm đáp ứng nhu cầu thị trường trong và ngoài nước. Với bối cảnh chuyển đổi số và kỷ nguyên số, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp

Xuất phát từ những đòi hỏi trên, nghiên cứu “Chiến lược kinh doanh nến thơm của Công ty TNHH Nến Đại Nam tại thị trường Việt Nam” được thực hiện nhằm phân tích thị trường nến thơm trong nước, tìm hiểu hành vi người tiêu dùng, qua đó đề xuất chiến lược kinh doanh khả thi và hiệu quả cho doanh nghiệp

CHƯƠNG 1 CƠ SỞ LÝ THUYẾT

1.1. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1.1. Khái niệm

Chiến lược kinh doanh là cách thức doanh nghiệp lựa chọn để cạnh tranh hiệu quả trên thị trường, bằng cách trả lời rõ ràng các câu hỏi về khách hàng, nhu cầu, lý do phục vụ và phương thức đáp ứng những nhu cầu đó, từ đó tạo nên một định vị độc đáo và bền vững (Porter, 1980).

1.1.2. Đặc điểm và vai trò của việc xây dựng chiến lược kinh doanh

1.1.2.1. Đặc điểm chiến lược kinh doanh:

Đặc điểm của một chiến lược kinh doanh hiệu quả bao gồm: khả năng tạo ra giá trị độc đáo cho khách hàng, xây dựng chuỗi giá trị nội bộ phù hợp và khó bị sao chép, thực hiện các đánh đổi chiến lược nhằm tập trung nguồn lực vào những lĩnh vực cốt lõi, duy trì tính liên tục và kiên định trong việc triển khai chiến lược, cũng như đạt được hiệu suất kinh tế vượt trội. Sự kết hợp chặt chẽ của các yếu tố này sẽ giúp doanh nghiệp không chỉ tồn tại mà còn phát triển mạnh mẽ trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay (Porter, 1980).

1.1.2.2. Vai trò của việc xây dựng chiến lược kinh doanh:

- Chiến lược giúp doanh nghiệp hệ thống hoá dữ liệu, từ đó nhận diện cơ hội và rủi ro khi bối cảnh kinh doanh biến động, thay vì ra quyết định cảm tính.
- Khi mục tiêu dài hạn được phác thảo rõ, con người, vốn và công nghệ được huy động thống nhất theo một lộ trình, tránh lãng phí và chồng chéo.
- Chiến lược là cơ sở xây dựng kịch bản ứng phó; doanh nghiệp vì thế phản ứng nhanh hơn trước thay đổi thị trường, đồng thời sẵn sàng tận dụng khe hở mà đối thủ bỏ lỡ.
- Việc định kỳ rà soát và cập nhật chiến lược giúp doanh nghiệp kế thừa kinh nghiệm, điều chỉnh phù hợp thực tại và định hình bước đi dài hạn, duy trì tăng trưởng bền vững thay vì phản ứng ngắn hạn (Công ty tư vấn OCD, 2024).

1.2. QUY TRÌNH XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.2.1. Quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh

Theo David (1991) cho rằng quản trị chiến lược bao gồm ba bước chính: hình thành chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá chiến lược. Quy trình này có thể được tóm lược qua sơ đồ mô hình sau:

1.2.1.1. Giai đoạn hình thành chiến lược:

Đây là khâu thiết kế định hướng dài hạn. Doanh nghiệp bắt đầu bằng việc xác lập sứ mệnh, tầm nhìn, phân tích điểm mạnh – điểm yếu nội bộ cũng như cơ hội – thách thức của môi trường bên ngoài. Từ bức tranh phân tích đó, nhà quản trị đặt ra mục tiêu chiến lược và so sánh các phương án khả thi, rồi chọn giải pháp tối ưu để theo đuổi.

1.2.1.2. Thực thi chiến lược:

Khi định hướng đã rõ, tổ chức chuyển sang giai đoạn huy động nguồn lực và hành động. Ban lãnh đạo cụ thể hóa mục tiêu năm, ban hành chính sách, phân bổ ngân sách – nhân sự – công nghệ xuống từng bộ phận. Đồng thời thiết lập chế độ kỷ luật và cơ chế phối hợp để mọi cá nhân hoàn thành phần việc của mình. Đây là giai đoạn đòi hỏi kỷ luật cao và sự gắn kết liên phòng ban, vì bất kỳ mắt xích nào thực hiện sai lệch cũng làm giảm hiệu quả chiến lược.

1.2.1.3. Đánh giá – điều chỉnh chiến lược:

Sau khi triển khai, doanh nghiệp phải định kỳ đo lường kết quả, so sánh với mục tiêu và rà soát lại những giả định ban đầu. Công tác đánh giá tập trung vào ba điểm: xem chiến lược hiện tại còn phù hợp không, đo mức độ hoàn thành các chỉ tiêu và quyết định điều chỉnh hoặc bổ sung hành động khắc phục.

1.2.2. Sứ mệnh và mục tiêu

1.2.2.1. Sứ mệnh:

Sứ mệnh của một tổ chức là lời cam kết trả lời câu hỏi “Vì sao chúng ta tồn tại?” và “Chúng ta tạo giá trị gì cho khách hàng, cho xã hội”.

1.2.2.2. Mục tiêu:

Là kết quả cụ thể mà doanh nghiệp hướng tới trong dài hạn (3-5 năm), thường gắn với lợi nhuận, thị phần hoặc đổi mới sản phẩm. Mục tiêu phải đáp ứng tiêu chí SMART (Cụ thể, Đo lường được, Khả thi, Liên quan, Giới hạn thời gian) (Doran, 1981).

1.2.3. Phân tích môi trường bên ngoài

1.2.3.1. Phân tích môi trường vĩ mô:

❖ **Yếu tố chính trị và pháp lý (Political & Legal):**

Chính trị ổn định và khung pháp lý rõ ràng là điều kiện tiên quyết giúp doanh nghiệp yên tâm đầu tư và phát triển. Các yếu tố như chính sách thuế, luật về bảo vệ người tiêu dùng, luật cạnh tranh, hay quy định về quyền sở hữu trí tuệ... đều có ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí và tính hợp pháp trong hoạt động kinh doanh (Wheelen, Thomas, & Hunger, 2018).

❖ **Yếu tố kinh tế (Economic):**

Các chỉ số kinh tế vĩ mô quan trọng như tốc độ tăng trưởng GDP, lãi suất, tỷ lệ thất nghiệp, tỷ giá hối đoái và mức thu nhập bình quân đầu người đều ảnh hưởng đến sức mua, chi phí vốn và mức độ đầu tư của doanh nghiệp (Porter, 1980). Theo Johnson và cộng sự (2017), những thay đổi trong chu kỳ kinh tế như suy thoái hay tăng trưởng nóng đều yêu cầu doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược linh hoạt.

❖ **Yếu tố văn hoá - xã hội (Social):**

Các xu hướng về hành vi tiêu dùng, phong cách sống, cấu trúc dân số, mức độ đô thị hóa và trình độ dân trí tạo nên bối cảnh xã hội mà doanh nghiệp phải thích nghi. Ví dụ, thế hệ trẻ thường ưu tiên tính trải nghiệm và giá trị cá nhân, trong khi thế hệ cũ quan tâm nhiều đến giá trị sử dụng và độ bền sản phẩm (Kotler & Keller, 2016).

❖ **Yếu tố công nghệ (Technological):**

Tiến bộ trong công nghệ sản xuất, trí tuệ nhân tạo, thương mại điện tử, và dữ liệu lớn (Big Data) đã định hình lại cách thức doanh nghiệp tương tác với khách

hàng và quản lý chuỗi cung ứng. Nghiên cứu của Grant (2018) chỉ ra rằng doanh nghiệp tận dụng tốt công nghệ mới sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

❖ **Yếu tố tự nhiên (Environmental):**

Yếu tố môi trường như biến đổi khí hậu, tiêu chuẩn phát thải, và các quy định về bảo vệ tài nguyên thiên nhiên đang ngày càng ảnh hưởng mạnh đến chiến lược kinh doanh, đặc biệt trong bối cảnh người tiêu dùng ưa chuộng sản phẩm bền vững và doanh nghiệp phải đáp ứng trách nhiệm xã hội (CSR).

1.2.3.2. Phân tích môi trường ngành và cạnh tranh:

❖ *Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter:*

Môi trường vi mô của doanh nghiệp bao gồm năm lực lượng cạnh tranh tác động trực tiếp đến khả năng sinh lời: áp lực từ đối thủ hiện tại, sức ép của đối thủ tiềm ẩn, quyền lực đàm phán của khách hàng, quyền lực của nhà cung cấp và mối đe dọa từ sản phẩm thay thế (Porter, 1980). Khi rào cản gia nhập thấp, đối thủ mới dễ xâm nhập và phân tán lợi nhuận ngành; trong khi sự tương đương về quy mô giữa các đối thủ hiện tại khiến cạnh tranh trở nên gay gắt, nhất là khi thị trường tăng trưởng chậm. Quyền lực khách hàng và nhà cung cấp xác định khả năng ép giá, điều kiện thanh toán và chất lượng dịch vụ, ảnh hưởng trực tiếp đến biên lợi nhuận (Kotler & Keller, 2016). Cuối cùng, sản phẩm thay thế có thể làm sụt giảm nhu cầu nếu chúng đáp ứng nhu cầu tương đương với chi phí thấp hơn (Grant, 2021). Nhờ phân tích toàn diện năm lực lượng này, doanh nghiệp có thể xây dựng các rào cản cạnh tranh, củng cố nguồn lực nội tại và phát triển kênh giá trị mới nhằm duy trì vị thế bền vững trên thị trường..

- **Trạng thái ngành**

Hầu hết ngành kinh doanh đều vận động theo vòng đời gồm các chặng: khởi đầu, tăng trưởng, tái tổ chức/bão hòa và suy thoái. Ở mỗi chặng, tốc độ mở rộng thị trường, hình thức cạnh tranh và khả năng sinh lợi biến đổi khác nhau, đây là cơ sở giúp doanh nghiệp xác định cơ hội – đe dọa nổi trội trong từng giai đoạn (Grant, 2021).

1.2.4. Phân tích môi trường bên trong

1.2.4.1. Điểm mạnh, điểm yếu:

- **Điểm mạnh:**

Trong khuôn khổ phân tích SWOT, một điểm mạnh được định nghĩa là nguồn lực hay khả năng nội tại vừa “có giá trị - hiếm - khó bắt chước - được tổ chức khai thác” (VRIO), nhờ đó giúp doanh nghiệp tạo ra hoặc củng cố lợi thế cạnh tranh (Cardeal & António, 2012).

- **Điểm yếu:**

Ngược lại, điểm yếu là bất kỳ khoảng trống nguồn lực hay năng lực nào đặt doanh nghiệp vào thế bất lợi: thiếu kinh nghiệm cốt lõi, bí quyết kỹ thuật lạc hậu, chi phí cao, hệ thống quản trị rời rạc, đội ngũ kém kỹ năng hoặc hình ảnh thương hiệu mờ nhạt. Điểm yếu phát sinh khi nguồn lực không đáp ứng tiêu chí VRIO.

1.2.4.2. Lợi thế cạnh tranh:

- **Đáp ứng khách hàng vượt trội:** Đáp ứng khách hàng vượt trội nghĩa là công ty không chỉ thấu hiểu nhu cầu, sở thích và thời điểm khách hàng mong muốn, mà còn biến điều đó thành lợi thế sinh lời bền vững.
- **Cải tiến vượt trội:** Cải tiến vượt trội là khả năng đổi mới nhanh, liên tục nâng cao chất lượng và hạ thấp chi phí trước khi đối thủ kịp bắt kịp.

1.2.5. Lựa chọn chiến lược

Theo Porter (1985), dựa trên mức độ tập trung và định hướng chiến lược, các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh có thể được phân thành ba loại chính: chiến lược dẫn đầu về chi phí, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và chiến lược tập trung.

1.2.6. Ma trận QSPM

Ma trận QSPM là công cụ cho phép định lượng và so sánh một cách khách quan các phương án chiến lược đã được đề xuất, nhằm xác định lựa chọn tối ưu nhất. Thông tin đầu vào cho QSPM bắt nguồn từ kết quả phân tích ma trận EFE và IFE, cũng như các yếu tố tổng hợp từ ma trận SWOT. Khi áp dụng QSPM, ta thực hiện theo tuần tự như sau:

CHƯƠNG 2 TỔNG QUAN VÀ THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NẾN THƠM TẠI CÔNG TY TNHH NẾN ĐẠI NAM

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY TNHH NẾN ĐẠI NAM

2.1.1. Lịch sử hình thành công ty TNHH Nến Đại Nam

Tên doanh nghiệp: Công ty TNHH Nến Đại Nam

Tên giao dịch tiếng Anh: Dana Candle Co., Ltd.

Tên viết tắt: DNC

Trụ sở chính: 61 Bàu Hạc 7, Phường Vĩnh Trung, Quận Thanh Khê, Thành phố Đà Nẵng

Điện thoại: 0794567355

Email: Danacandlestore@gmail.com

Tiền thân là Hộ kinh doanh Đại Nam khởi nghiệp từ năm 2002, ban đầu chuyên sản xuất nến trang trí bằng sáp paraffin. Đến năm 2022, mô hình được chuyển đổi thành Công ty TNHH Nến Đại Nam với trọng tâm phát triển dòng nến thơm thủ công sử dụng sáp cọ – nguyên liệu tiết kiệm hơn sáp đậu nành hoặc sáp ong, vẫn đảm bảo khả năng tỏa hương mạnh và an toàn cho người dùng.

2.1.2. Sứ mệnh

Công ty TNHH Nến Đại Nam tận tâm tạo ra những hũ nến thơm thủ công với sáp cọ và tinh dầu thiên nhiên, mang hương thơm dịu nhẹ, an toàn cho sức khỏe và thân thiện môi trường.

2.1.3. Viễn cảnh

Đến năm 2032, Nến Đại Nam khát vọng trở thành thương hiệu hũ nến thơm “xanh” dẫn đầu tại Việt Nam. Chúng tôi sẽ mở rộng chuỗi phân phối phủ khắp các tỉnh thành, đồng thời phát triển mạnh kênh trực tuyến để gần gũi hơn với cộng đồng yêu nến.

2.1.4. Giá trị cốt lõi

Giá trị cốt lõi của Đại Nam xuất phát từ khung “nguồn lực - năng lực” (Resource-Based View):

- **Tự nhiên – An toàn:** Cam kết chỉ dùng sáp cọ và tinh dầu thực vật bảo đảm sản phẩm thân thiện với sức khỏe và giảm thiểu tác động môi trường.
- **Tinh gọn – Chất lượng:** Mọi công đoạn từ lựa chọn nguyên liệu đến đóng gói đều được tối giản, tập trung vào kiểm soát chất lượng và giảm thiểu lãng phí.
- **Cải tiến liên tục:** Không ngừng thử nghiệm phối hương mới, hoàn thiện quy trình sản xuất và cập nhật thiết kế để luôn đáp ứng mong đợi ngày càng cao của khách hàng.
- **Khách hàng là trung tâm:** Lắng nghe phản hồi từ từng đơn hàng, điều chỉnh nhanh chóng dịch vụ cá nhân hóa và hậu mãi, nhằm nuôi dưỡng mối quan hệ lâu dài.
- **Minh bạch – Bền vững:** Công khai nguồn gốc nguyên liệu, đồng thời khuyến khích tái chế bao bì và thu hồi hũ cũ để khép kín vòng đời sản phẩm.

2.1.5. Triết lý kinh doanh

“Chăm sóc tinh thần – Tôn vinh không gian” là phương châm xuyên suốt mọi hoạt động của Đại Nam. Chúng tôi tin rằng không gian sống đẹp mắt, ngập tràn hương thơm tự nhiên giúp phục hồi năng lượng tích cực và cân bằng cảm xúc.

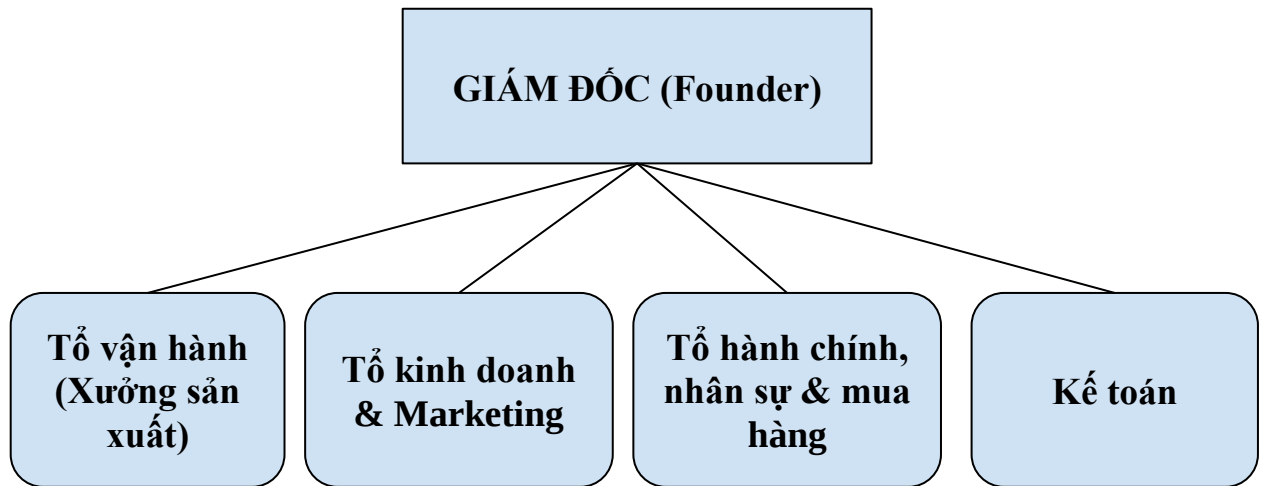
2.1.6. Ngành nghề kinh doanh

Doanh nghiệp hoạt động tập trung vào ba mảng chính, liên kết chặt chẽ theo chuỗi giá trị:

- Sản xuất hũ nến thơm thủ công
- Phân phối và thương mại điện tử
- Dịch vụ gia tăng: Tư vấn cá nhân hoá và hậu mãi bền vững

2.1.7. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Công ty TNHH Nến Đại Nam được xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng.



Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức của công ty

2.2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY

2.2.1. Sản phẩm, thị trường và khách hàng của công ty

2.2.1.1. Sản phẩm:

Tính đến hiện tại, danh mục sản phẩm của Công ty TNHH Nến Đại Nam có khoảng 20 dòng nến thơm, phân loại dựa trên nhóm hương chủ đạo như hoa cỏ, trái cây nhiệt đới và thảo mộc.

2.2.1.2. Thị trường mục tiêu:

Thị trường nến thơm tại Việt Nam ghi nhận doanh số hơn 50 tỷ đồng và hơn 500.000 sản phẩm bán ra trên thương mại điện tử trong giai đoạn 12/2024–04/2025, với trên 2.292 cửa hàng trực tuyến tham gia. Shopee chiếm ưu thế tuyệt đối (86,7%) nhờ lưu lượng lớn và ưu đãi flash sale, tiếp đến là TikTok Shop (10,4%) với sức hút video ngắn và livestream, trong khi Lazada (2,7%) và Tiki (0,2%) còn dư địa phát triển. Do đó, doanh nghiệp cần dồn ngân sách khuyến mãi, tối ưu từ khóa và livestream trên Shopee, đồng thời mở rộng nội dung sáng tạo và hợp tác influencer trên TikTok; với Lazada/Tiki, doanh nghiệp có thể thử quảng cáo mục tiêu và ưu đãi vận chuyển để đa dạng kênh.

Bên cạnh khách hàng cá nhân, phân khúc B2B tại Đà Nẵng – gồm spa, homestay, resort với hơn 1.000 cơ sở lưu trú – là thị trường tiềm năng nhờ nhu cầu cao về sản phẩm thư giãn tự nhiên. Nếu chiếm lĩnh 10–15% số cơ sở này, doanh nghiệp có thể xây dựng nguồn doanh thu ổn định. Việc mở rộng sang các điểm du

lịch như Hội An, Huế cũng hứa hẹn gia tăng thị phần và nâng cao hình ảnh thương hiệu qua việc cung cấp nền thủ công mang bản sắc địa phương.

2.2.1.3. Khách hàng:

❖ **Nhân khẩu học:**

Khách hàng cá nhân của Công ty TNHH Nền Đại Nam chủ yếu là nữ giới, chiếm khoảng 85% tổng lượng khách hàng cá nhân. Trong đó, độ tuổi phổ biến là từ 20–35 tuổi (chiếm 75% lượng khách cá nhân). Nhóm khách này thường sinh sống tại các đô thị lớn như TP. Hồ Chí Minh (35%), Hà Nội (25%), Đà Nẵng (20%) và các thành phố lân cận khác (20%).

❖ **Thu nhập và mức chi trả:**

Khách hàng cá nhân của công ty phần lớn là nhân viên văn phòng, freelancer và những người làm công việc sáng tạo, có thu nhập trung bình từ 8–20 triệu đồng/tháng, chiếm khoảng 65% khách hàng cá nhân.

❖ **Hành vi mua sắm**

Khoảng 80% khách hàng cá nhân thường xuyên mua sản phẩm qua các kênh thương mại điện tử như Shopee (60%), Tiktok shop (18%), và các nền tảng khác (2%). Tần suất mua hàng trung bình của nhóm này là 1–2 lần/tháng, đặc biệt tăng cao trong các đợt khuyến mãi lớn như ngày đôi (11/11, 12/12) và dịp lễ tết (Tết âm lịch, ngày 20/10). Ngoài ra, khoảng 30% khách hàng có xu hướng mua sản phẩm combo (2–3 sản phẩm một lúc), góp phần đáng kể tăng giá trị trung bình mỗi đơn hàng.

❖ **Động cơ mua sắm:**

Khách hàng nền thơm cá nhân tại công ty chủ yếu nằm trong nhóm 20–35 tuổi, thu nhập 8–20 triệu/tháng, quan tâm đến trải nghiệm và thẩm mỹ. Khoảng 60 % mua nền để thư giãn buổi tối hoặc thiền/yoga, với mùi nhẹ như hoa nhài, gỗ tuyết tùng; 25 % dùng để trang trí không gian, ưu tiên thiết kế tối giản và bao bì đẹp; còn 15 % chọn nền làm quà tặng theo combo, đặc biệt vào các dịp lễ.

2.2.2. Kênh phân phối và doanh thu của công ty

- **Kênh phân phối**

Công ty TNHH Nền Đại Nam hiện phân phối song song qua cửa hàng vật lý tại các khu đô thị đông dân và qua kênh trực tuyến gồm gian hàng trên Shopee, Lazada Mall và TikTok Shop, từ đó vừa tận dụng khả năng trải nghiệm thực tế, vừa mở rộng phạm vi tiếp cận khách trẻ, am hiểu công nghệ. Các chiến dịch marketing tập trung vào cao điểm lễ Tết, ngày sale đôi, mùa cưới với quảng cáo Facebook Ads, Shopee Ads kết hợp voucher và quà tặng, đồng thời tổ chức workshop DIY tại cửa hàng để tăng tương tác và nhận diện thương hiệu.

- Doanh thu:

Doanh thu Công ty TNHH Nền Đại Nam tăng trưởng đều đặn từ hơn 3 tỷ đồng (2022) lên hơn 4 tỷ (2023) và gần 5,6 tỷ (2024), tương ứng mức tăng 26–31% mỗi năm. Đà tăng này bắt nguồn từ mở rộng kênh TMĐT, phát triển mạng lưới bán sỉ B2B (spa, homestay) và tối ưu hóa vận hành qua cộng tác viên. Lợi nhuận sau thuế cũng gia tăng song hành, cho thấy chi phí được kiểm soát tốt và mô hình kinh doanh có khả năng tái đầu tư bền vững. Để tiếp tục đà này, công ty cần củng cố quy trình nội bộ, tối ưu chi phí và điều chỉnh chiến lược phân phối, marketing theo xu hướng thị trường.

2.3. PHÂN TÍCH SWOT

Bảng 2.1. Phân tích ma trận SWOT của Công ty TNHH Nền Đại Nam

Điểm mạnh (Strengths)	Điểm yếu (Weaknesses)
- Chiến lược sản phẩm rõ ràng (nền sáp cơ thiên nhiên). - Tăng trưởng doanh thu ổn định (25-31%/năm). - Kênh phân phối linh hoạt (Shopee, TikTok shop, đối tác sỉ spa/homestay). - Đội ngũ vận hành gọn nhẹ, dễ thích nghi. - Chính sách chăm sóc khách hàng tốt, tạo nhóm khách trung thành.	- Quy mô nhỏ, nguồn vốn hạn chế, khó đầu tư mạnh cho marketing hay mở rộng sản xuất - Phụ thuộc ít nhà cung cấp sáp cơ, tinh dầu. - Nhận diện thương hiệu còn thấp so với đối thủ lớn và hàng ngoại nhập. - Quản trị bán thủ công, chưa áp dụng ERP, CRM hiện đại. - Hạn chế về mặt bằng phân phối (cửa hàng vật lý quy mô nhỏ, độ phủ còn hẹp ở các

	tính).
Cơ hội (Opportunities) - Nhu cầu tăng cho sản phẩm “xanh”, thủ công, trang trí không gian sống. - Thói quen tặng quà gia tăng trong các dịp lễ, tết, sự kiện. - Mở rộng kênh TMĐT và xu hướng số hóa. Công ty TNHH Nến Đại Nam dễ dàng mở rộng tệp khách hàng trên toàn quốc, không cần đầu tư nhiều cửa hàng vật lý. - Xu hướng trải nghiệm (workshop, DIY, cá nhân hóa) đang được ưa chuộng, hỗ trợ cho mô hình marketing trực tiếp và online của Công ty TNHH Nến Đại Nam.	Thách thức (Threats) - Cạnh tranh mạnh từ các doanh nghiệp nội địa khác (dùng sáp đậu nành/ong) và hàng ngoại nhập (Yankee Candle...) có thương hiệu uy tín, ngân sách marketing lớn. - Biến động giá nguyên liệu (sáp cọ, tinh dầu) và chi phí logistics - Nguy cơ bão hòa khi thị trường nến thơm phát triển, phân mảnh, khó xây dựng rõ nét khác biệt. - Rủi ro kinh tế vĩ mô: trong bối cảnh suy thoái, lạm phát, người tiêu dùng có thể cắt giảm chi tiêu cho sản phẩm nến thơm.

(Nguồn: Nội bộ doanh nghiệp năm 2024)

2.4. THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM NẾN THƠM CỦA CÔNG TY TNHH NẾN ĐẠI NAM

2.4.1. Đặc điểm ngành ảnh hưởng đến công ty

Ngành nến thơm đòi hỏi sự cân bằng giữa giá thành, chất lượng nguyên liệu và trải nghiệm khách hàng. Sáp cọ - thế mạnh của công ty – cho phép công ty điều chỉnh giá bán cạnh tranh trong khi vẫn duy trì hương thơm tự nhiên, nhưng thị trường ngày càng phân mảnh với hàng trăm đối thủ thủ công và nhiều thương hiệu ngoại nhập có ngân sách marketing lớn. Đồng thời, xu hướng “lifestyle” ngày càng rõ nét khiến doanh nghiệp phải liên tục đổi mới mẫu mã, phối hương và đầu tư kênh trải nghiệm. Những yếu tố này buộc công ty phải xây dựng chiến lược linh hoạt, chú trọng chi phí sản xuất và tính khác biệt hóa sản phẩm.

2.4.2. Tình hình xây dựng sứ mệnh và mục tiêu của công ty

Ngay sau khi chuyển từ hộ kinh doanh lên công ty TNHH, Đại Nam đã công bố sứ mệnh “Chăm sóc tinh thần – Tôn vinh không gian” và đặt mục tiêu tăng trưởng doanh thu 25-30% mỗi năm, mở rộng kênh online trên toàn quốc. Tuy nhiên, các chỉ tiêu SMART về mở thêm cửa hàng trải nghiệm, hoàn thiện hệ thống ERP/CRM hay nâng cấp năng lực R&D còn chung chung, chưa cụ thể hoá về thời gian, ngân sách và người chịu trách nhiệm. Công tác này cần được bổ sung chi tiết các cột mốc, ví dụ doanh thu từng quý, số lượng đối tác phân phối hoặc số workshop tổ chức hàng tháng.

2.4.3. Tiêu thức đánh giá cạnh tranh so với đối thủ

Đại Nam hiện xét cạnh tranh chủ yếu qua ba tiêu chí: (1) Giá bán so với giá trung bình trên sàn TMĐT; (2) Độ mới mẻ của phối hương và thiết kế – đo bằng tần suất ra mắt sản phẩm mới; (3) Hiệu quả kênh online – theo dõi tỷ lệ chuyển đổi và chi phí quảng cáo trên mỗi đơn hàng. Ngoài ra, công ty cũng đặt ra tiêu chí thứ tư là đánh giá trải nghiệm khách hàng qua điểm NPS (Net Promoter Score) thu thập từ phản hồi sau mua. Tuy nhiên, các dữ liệu này chưa được thu thập tự động và phân tích định kỳ, dẫn đến việc so sánh chưa đầy đủ, khó hình thành ma trận ưu tiên trong QSPM hay các công cụ định lượng khác.

2.4.4. Việc xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh hiện nay

Công ty hiện đang theo đuổi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm tập trung, thể hiện qua việc đa dạng hoá mẫu mã nền và nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng. Kết quả đạt được rất tích cực nhưng dấu hiệu bão hoà thị trường và thiếu hụt hệ thống quản trị dữ liệu định lượng đòi hỏi công ty phải tái cấu trúc chiến lược: thu hẹp vào các ngách đột phá, thiết lập ERP/CRM, vận hành QSPM thường xuyên để tiếp tục duy trì lợi thế một cách bền vững và linh hoạt trước biến động nguyên liệu cùng xu hướng tiêu dùng ngày càng cao

CHƯƠNG 3 XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH NỀN THOM CỦA CÔNG TY TNHH NỀN ĐẠI NAM TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN TỪ NĂM 2025 - 2027

3.1.1. Mục tiêu dài hạn

Công ty đặt mục tiêu trở thành thương hiệu nền thom sáp thực vật có chi phí sản xuất thấp nhất, duy trì giá bán luôn thấp hơn thị trường tối thiểu 10% trong khi vẫn bảo đảm biên lợi nhuận gộp trên 22%. Công ty sẽ mở rộng hiện diện tại 50 tỉnh (trong đó 20 tỉnh có điểm trưng bày kết hợp phân phối trực tuyến), duy trì ba dòng sản phẩm chủ lực với ít nhất 30 mã hàng thường xuyên, giữ mức đánh giá hài lòng khách trên 4,9/5 và liên tục đạt chứng nhận “Doanh nghiệp Xanh” trong 3 năm, nhằm hướng tới tăng trưởng doanh thu 20–30% cuối kỳ.

3.1.2. Mục tiêu ngắn hạn

Từ 2025 đến 2027, công ty kiên định tăng trưởng doanh thu khoảng 25% mỗi năm đồng thời duy trì biên lợi nhuận gộp trên 22% và biên lợi nhuận ròng 18–20%. Năm 2025, công ty tăng công suất xưởng thêm 35%, kiểm soát hao hụt sáp $\leq 5\%$, giữ vị thế top 10 trên Shopee, mở rộng follow trên TikTok Shop lên 55 - 60% và phát triển đội ngũ cộng tác viên thêm 50% với hoa hồng tối đa 10% doanh thu, hoàn thiện bao bì thông tin minh bạch. Sang 2026, doanh thu tiếp tục tăng 25%, áp dụng giao hàng nhanh phủ 40 tỉnh trong 24 giờ, thiết lập quầy trưng bày cố định tại 15 tỉnh, duy trì hao hụt sáp dưới 4% và dòng quà tặng cá nhân hóa đóng góp 25% doanh thu. Năm 2027, công ty giữ đà tăng 25%, giảm chi phí bán hàng dưới 9%, sử dụng 100 % bao bì tái chế và thu hồi 10% vỏ thủy tinh đã bán, đồng thời khuếch đại chiến dịch “Một góc hương, một góc nhà” lên 10.000 bài chia sẻ, củng cố hình ảnh “nền xanh – giá cho mọi nhà.”.

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô (Pestel)

Yếu tố chính trị: Việt Nam duy trì ổn định chính trị và có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp vừa-nhỏ (Nghị định 80/2021), đồng thời quy định chặt chẽ về nhãn mác và truy xuất nguồn gốc (Nghị định 43/2017) để bảo vệ người tiêu dùng.

Yếu tố kinh tế: Thu nhập bình quân đầu người gia tăng (3.330 USD/người năm 2023) thúc đẩy nhu cầu “chăm sóc tinh thần,” trong khi lạm phát gần ngưỡng 4,5% khiến chi phí nguyên liệu và vận chuyển biến động; lợi thế của công ty là sáp cộ nhập khẩu giá thấp hơn 15–20 % so với các loại sáp khác.

Yếu tố xã hội: Xu hướng “tiêu dùng xanh” và “thư giãn tại gia” sau Covid-19 khuyến khích người mua ưu tiên sản phẩm thân thiện môi trường, sẵn sàng chi thêm cho trải nghiệm tinh tế và quà tặng ý nghĩa.

Yếu tố công nghệ: Thương mại điện tử bùng nổ (quy mô > 25 tỷ USD năm 2024) cùng tự động hóa sản xuất (máy khuấy sáp, khuôn silicone) giúp nâng năng suất 30 % và tối ưu chuỗi cung ứng theo mô hình JIT.

Yếu tố môi trường: Luật Bảo vệ Môi trường 2020 và trách nhiệm mở rộng nhà sản xuất (EPR) buộc doanh nghiệp dùng bao bì tái chế; sáp cộ sinh học và hũ thủy tinh tái sử dụng của công ty vừa giảm phí EPR, vừa đáp ứng yêu cầu giảm rác thải.

Yếu tố pháp lý: Doanh nghiệp phải hoàn tất giấy phép kinh doanh, tự công bố tiêu chuẩn hương liệu tại Sở Y tế, thẩm duyệt PCCC khu vực nấu sáp, ghi nhãn phụ tiếng Việt và đăng ký nhãn hiệu, mẫu mã tại Cục Sở hữu trí tuệ để bảo vệ thương hiệu.

⇒ **Đánh giá tác động của bất ổn chính sách kinh tế đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp:**

Môi trường kinh tế bên ngoài mang đến cả cơ hội lẫn rủi ro. Chính sách tiền tệ nới lỏng và cam kết kiểm soát lạm phát mở ra dư địa vay vốn rẻ. Ngược lại, lạm phát, biến động thuế nguyên liệu và gánh nặng EPR mới có thể kéo chi phí leo thang, ảnh hưởng trực tiếp đến biên lợi nhuận của doanh nghiệp. Việc thiết lập cơ chế giám sát chi phí nguyên liệu, khóa giá sớm với nhà cung cấp tinh dầu, cũng như đẩy nhanh lộ trình bao bì thân thiện để đáp ứng EPR sẽ là những giải pháp then chốt giúp Công ty TNHH Nến Đại Nam chủ động thích ứng với bất ổn chính sách kinh tế trong giai đoạn 2025 – 2027.

3.2.2. Phân tích môi trường ngành và cạnh tranh

3.2.2.1. Mô tả ngành:

Ngành nền thơm tại Việt Nam được xem là một bộ phận của lĩnh vực hàng tiêu dùng “tự chăm sóc” và trang trí nội thất, tập trung vào việc đem lại trải nghiệm thư giãn, làm đẹp không gian sống, cũng như thỏa mãn nhu cầu về quà tặng có tính thẩm mỹ.

3.2.2.2. Đặc trưng và tính hấp dẫn ngành:

Ngành nền thơm kết hợp giữa thủ công và công nghệ để đảm bảo chất lượng, mùi ổn định và bao bì thẩm mỹ, trong khi cạnh tranh xoay quanh nguyên liệu thiên nhiên, thiết kế cao cấp và trải nghiệm thư giãn. Nhu cầu “tự chăm sóc” và văn hóa tặng quà ngày càng tăng khiến người tiêu dùng sẵn sàng trả thêm cho sản phẩm “xanh” và an toàn, mở ra tiềm năng lợi nhuận ổn định. Tuy nhiên, rào cản gia nhập thấp dẫn đến sự gia tăng của các cơ sở handmade nhỏ lẻ, buộc doanh nghiệp phải tạo ưu thế khác biệt bền vững.

3.2.2.3. Khuynh hướng ảnh hưởng đến ngành:

Ngành nền thơm đang được định hình bởi ba xu hướng chính. Thứ nhất, lối sống “xanh” và quan tâm sức khỏe gia tăng khiến khách hàng ưu tiên nền làm từ nguyên liệu tự nhiên, không độc hại và minh bạch nguồn gốc. Thứ hai, kênh mua sắm trực tuyến bùng nổ – người dùng ngày càng tìm, đánh giá và đặt hàng qua sàn TMĐT và mạng xã hội – buộc doanh nghiệp phải đầu tư mạnh vào số hóa bán hàng. Thứ ba, nhu cầu cá nhân hóa và văn hóa tặng quà phát triển, đòi hỏi đa dạng hóa kiểu dáng, mùi hương và dịch vụ khắc tên, in thông điệp riêng. Những xu hướng này vừa mở ra cơ hội tăng trưởng, vừa yêu cầu đổi mới liên tục để duy trì lợi thế cạnh tranh.

⇒ Đánh giá tác động của bất ổn chính sách kinh tế đến ngành:

Ngành nền thơm tại Việt Nam đang chịu tác động của bốn trục vĩ mô. Thứ nhất, lãi suất liên tục hạ giúp doanh nghiệp dễ tiếp cận vốn, nhưng nếu chính sách đảo chiều sẽ siết thanh khoản, áp lực lên biên lợi nhuận vốn mỏng. Thứ hai, chi phí đầu vào - tinh dầu nhập khẩu, điện, bao bì - đều tăng (tinh dầu +9 %, điện +12 %),

khiến giá thành mỗi hũ nến tăng 7–9 %. Thứ ba, lạm phát vượt mục tiêu (CPI > 4 %) và thu nhập khả dụng dịch chuyển về hàng thiết yếu làm người tiêu dùng cắt giảm chi cho “tự thưởng” như nến thơm, buộc doanh nghiệp phải đa dạng gói sản phẩm giá thấp và khuyến mại. Cuối cùng, quy định EPR mới đòi hỏi đóng góp quỹ tái chế hoặc chứng minh tỷ lệ thu hồi bao bì, phát sinh chi phí tuân thủ 3–5 % doanh thu, đồng thời tạo rào cản gia nhập, ưu thế cho những đơn vị sớm đáp ứng.

3.2.2.4. Phân tích KFS:

Trong ngành nến thơm, KFS tập trung xoay quanh nguồn lực, quy trình và năng lực cốt lõi (McGrath & MacMillan, 2009). Thứ nhất, nguồn nguyên liệu đáng tin cậy là khía cạnh quan trọng, đòi hỏi doanh nghiệp phải có quan hệ chặt chẽ với nhà cung cấp sáp, tinh dầu chất lượng. Thứ hai, quản trị chuỗi cung ứng hiệu quả giúp tối ưu thời gian sản xuất, kiểm soát giá thành, đảm bảo tính nhất quán về hương liệu và đóng gói. Thứ ba, năng lực marketing và xây dựng thương hiệu lại càng thiết yếu, bởi sản phẩm nến thơm có tính thẩm mỹ, giàu trải nghiệm, cần được giới thiệu một cách sáng tạo để thu hút khách hàng (Kotler & Keller, 2016). Cuối cùng, sự linh hoạt và đổi mới trong mùi hương, mẫu mã sẽ giúp doanh nghiệp duy trì sức hút trên thị trường ngày càng sôi động.

3.2.2.5. Đối thủ cạnh tranh:

- Đối thủ cạnh tranh trực tiếp:

Jaros Candle và Yankee Candle đều nhắm vào phân khúc trung–cao cấp giống Công ty TNHH Nến Đại Nam: Jaros Candle khai thác nền thủ công từ sáp đậu nành, sáp ong nội địa và tinh dầu thiên nhiên, tập trung kể chuyện “nến Việt” qua bao bì thủ công và đa kênh online, trong khi Yankee Candle là thương hiệu ngoại lâu năm, dùng sáp nhập khẩu và hương liệu toàn cầu, phân phối chính thức qua siêu thị, đại lý và TMĐT với định vị cao cấp. Trước sức ép này, Đại Nam cần nhân mạnh lợi thế nguyên liệu sạch, bao bì thẩm mỹ và trải nghiệm DIY (workshop làm nến), đồng thời đẩy mạnh marketing đa kênh — online (Facebook, Shopee, TikTok) lẫn offline (event, concept store), khai thác chương trình khách hàng thân thiết và cam kết “tự

nhiên, không khói” để chiếm lĩnh phân khúc khách yêu “nến Việt” nhưng vẫn đòi hỏi chất lượng cao, từ đó tạo khác biệt so với Jaros và Yankee Candle .

- **Định vị thương hiệu khác biệt**

Để cạnh tranh, Công ty TNHH Nến Đại Nam cần xác định rõ câu chuyện thương hiệu “nến sáp cọ” – giá hợp lý, chất lượng ổn định, an toàn. Việc truyền thông nhất quán giá trị “tiết kiệm nhưng vẫn tinh tế” sẽ giúp Công ty TNHH Nến Đại Nam chiếm lĩnh phân khúc khách tầm trung.

- **Mở rộng kênh phân phối và chuyển đổi kỹ thuật số**

Các đối thủ thường phát triển mạnh trên sàn thương mại điện tử (Shopee, Lazada, Tiki), sở hữu website riêng tích hợp thanh toán trực tuyến, và thậm chí cung cấp dịch vụ cá nhân hóa (in tên, thông điệp). Một số còn hợp tác với các chuỗi bán lẻ lớn để tăng độ phủ. Công ty TNHH Nến Đại Nam cần đẩy mạnh kênh online, tối ưu trải nghiệm người dùng trên di động, cũng như xem xét mô hình DTC (Direct-to-Consumer) – tiếp cận khách nhanh, giảm chi phí trung gian (Porter, 1980).

- **Chú trọng đến bền vững và trách nhiệm xã hội**

Trong bối cảnh người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến tác động môi trường, nhiều doanh nghiệp áp dụng quy trình sản xuất xanh (sử dụng hộp giấy tái chế, loại bỏ hóa chất độc hại), đóng góp các hoạt động xã hội hoặc trích lợi nhuận cho mục đích bảo vệ môi trường. Công ty TNHH Nến Đại Nam dùng sáp cọ có chi phí thấp, nhưng vẫn cần đảm bảo xuất xứ minh bạch, chứng minh hiệu quả giảm thiểu khí thải, mang thông điệp “thiên nhiên,” “an toàn” đến người tiêu dùng.

3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.3.1. Phân tích nguồn lực

3.3.1.1. Nguồn lực hữu hình:

- **Nguồn lực tài chính:**

Công ty TNHH Nến Đại Nam hiện đang khai thác tổng vốn 2.850 triệu VNĐ, trong đó 35 % là vốn góp chủ sở hữu, 33 % là lợi nhuận giữ lại, 21 % vay ngắn hạn ngân hàng và 11 % tín dụng thương mại . Để đáp ứng kế hoạch tăng trưởng giai

đoạn 2025–2027, doanh nghiệp dự kiến huy động thêm 9.900 triệu VNĐ, phân bổ 38 % cho nguyên liệu dự trữ, 24 % cho máy móc – tự động hóa, 21 % cho marketing & phát triển đại lý, 10 % cho bao bì tái chế–EPR và 7 % vào quỹ dự phòng rủi ro . Nhờ phối trộn giữa vốn nội sinh (39 %) và vay ưu đãi (46 % lãi suất 5–7 %/năm), cùng tín dụng thương mại (9 %), WACC được giữ ở mức khoảng 6,7 %, vừa bảo toàn lợi thế chi phí vừa đảm bảo tính thanh khoản . Đồng thời, công ty thiết lập khung giám sát với các chỉ tiêu: lợi nhuận ròng $\geq 10\%$ doanh thu, Nợ/VCSH $\leq 0,8$ lần, tồn kho ≤ 38 ngày và DSO ≤ 30 ngày, cùng quy trình dashboard Power BI tuần, họp vốn tháng và đánh giá hậu đầu tư 6 tháng để đảm bảo kỷ luật tài chính song song với mở rộng sản xuất .

3.3.1.2. Nguồn lực vô hình

Cơ cấu nhân sự tại doanh nghiệp khá trẻ và chuyên môn cao: 53% trong số 19 nhân viên có bằng đại học - cao đẳng, hỗ trợ ứng dụng hiệu quả ERP và Power BI; 52,6% là công nhân vận hành, trong đó 70% thợ đã qua đào tạo nghề, đảm bảo chất lượng mùi hương và an toàn khi tự động hóa. Đội ngũ dưới 35 tuổi (68 %) nhanh nhạy với kênh số, trong khi một chuyên gia trên 45 tuổi giữ vai trò cố vấn kỹ thuật. Mô hình tổ chức “phẳng” với ít cấp quản lý giúp tiết kiệm chi phí hành chính và rút ngắn quyết định, bảo vệ biên lợi nhuận gộp $\geq 22\%$. Để giữ chân nhân sự chất lượng cao và kiểm soát quỹ lương, công ty cần sớm triển khai chính sách đãi ngộ theo KPI, thưởng biên lợi nhuận và lộ trình thăng tiến rõ ràng.

3.3.2. Năng lực cốt lõi (Dựa trên khung VRIO)

Đối chiếu theo khung VRIO, lợi thế của Đại Nam bắt nguồn từ việc sử dụng sáp cọ – nguyên liệu hiếm trong phân khúc – kết hợp công thức pha chế và kỹ thuật đổ nền thủ công khó sao chép, đồng thời tổ chức linh hoạt để đảm bảo chất lượng đầu vào và ra quyết định nhanh. Nhờ cấu trúc “phẳng” và mối quan hệ cung ứng bền vững, công ty nắm bắt trọn giá trị tạo ra, mang đến sản phẩm “xanh – sạch” với giá cả hợp lý và trải nghiệm thư giãn độc đáo cho khách hàng. Đây là nguồn lực hiếm, khó định vị lại và được tổ chức tốt để duy trì biên lợi nhuận cao.

3.3.3. Chuỗi giá trị của Công ty TNHH Nến Đại Nam

Thông qua mô hình chuỗi giá trị, Công ty TNHH Nến Đại Nam có cái nhìn toàn diện về các hoạt động chính và hỗ trợ, từ đó xác định được điểm mạnh ở khâu sản xuất thủ công sáp cọ và mô hình marketing workshop sáng tạo. Đồng thời, doanh nghiệp cũng nhận thức rõ bất lợi về quy mô và sự phụ thuộc vào ít nhà cung cấp. Việc tiếp tục cải thiện mối liên hệ giữa khâu nhập liệu, sản xuất và kênh bán hàng sẽ giúp Công ty TNHH Nến Đại Nam khai thác tối đa ưu thế “nến thơm thiên nhiên giá hợp lý” trên thị trường.

3.4. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM NẾN THƠM CỦA CÔNG TY

3.4.1. Nhu cầu thị trường

Nhu cầu hũ nến thơm tăng mạnh nhờ đô thị hóa và đời sống nâng cao, khi cư dân chung cư và căn hộ tìm kiếm không gian ấm cúng, thư giãn tại gia. Sáp cọ thiên nhiên và tinh dầu nhập khẩu chất lượng cao đáp ứng xu hướng “chăm sóc tinh thần xanh,” trong khi set quà tặng cá nhân hóa gia tăng giá trị đơn hàng vào các dịp lễ. Kênh thương mại điện tử và mạng lưới cộng tác viên giúp sản phẩm tiếp cận khách khắp mọi vùng, tạo điều kiện mở rộng thị trường bền vững.

3.4.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu

- **Ai - Công ty TNHH Nến Đại Nam sẽ phục vụ những phân khúc khách hàng nào?**

Công ty hướng tới nhóm nhân viên văn phòng, gia đình trẻ và sinh viên ưa chuộng nến thơm thiên nhiên “xanh” nhưng giá vừa túi tiền. Họ sử dụng nến thơm để trang trí, thư giãn tại gia và làm quà, đánh giá cao sản phẩm ít khói, hương bền và câu chuyện “thủ công Việt”. Nhóm này mua chủ yếu qua kênh trực tuyến, cho phép công ty tập trung phát triển bán hàng số và tăng cường tương tác trên mạng xã hội.

- **Thị trường mục tiêu của Công ty TNHH Nến Đại Nam là gì?**

Công ty TNHH Nến Đại Nam chọn Đà Nẵng làm thị trường trọng tâm để vừa duy trì kênh trực tiếp (cửa hàng, workshop, hợp tác spa-resort) vừa tận dụng kênh online phủ khắp. Đà Nẵng kết hợp lợi thế du lịch & văn hóa miền Trung giúp tiếp cận cả khách nội địa hiện đại lẫn du khách muốn trải nghiệm “nến thủ công địa

phương”. Vào mùa cao điểm, doanh nghiệp tổ chức sự kiện, khuyến mãi gói quà DIY; mùa thấp điểm đẩy mạnh bán hàng số và chuẩn bị mở rộng sang Huế, Quảng Nam rồi TP.HCM, Hà Nội.

- **Công ty TNHH Nền Đại Nam sẽ đáp ứng nhu cầu của khách hàng như thế nào?**

Công ty tối ưu từ chọn sáp cọ thuần khiết, phối tinh dầu và đồ thủ công để tạo nên ít khói, hương bền, đồng thời bán thuận tiện qua Shopee, TikTok và workshop DIY tương tác. Bao bì xanh, chính sách đổi trả linh hoạt và gói combo quà tặng lễ tết giúp khách hàng trải nghiệm “nền thiên nhiên, giá hợp lý, chăm sóc tinh thần” trọn vẹn.

3.4.3. Chiến lược kinh doanh sản phẩm nền thơm của công ty

Chiến lược	Ưu điểm	Nhược điểm
Dẫn đạo chi phí	Giá bán cạnh tranh nhờ sáp cọ rẻ và quy trình bán online tiết kiệm chi phí. Đầu tư thiết bị đơn giản, giảm thiểu chi phí kho bãi và nhân công. Dễ chinh phục đơn hàng số lượng lớn, quà tặng doanh nghiệp cần giá tốt.	Hạn chế đầu tư R&D, khó đổi mới hương liệu và thiết kế. Khi đối thủ cũng giảm giá, lợi thế không bền vững. Cắt giảm công đoạn có thể làm giảm chất lượng thủ công, ảnh hưởng hình ảnh cao cấp.
Khác biệt hóa	Phối hương độc quyền, thiết kế cá nhân hóa tạo ấn tượng “high-end”. Dễ lan truyền trên mạng xã hội, gia tăng danh tiếng. Khách sẵn sàng trả giá cao cho phiên bản giới hạn, nâng biên lợi nhuận.	Tốn kém đầu tư R&D, nhân sự chuyên môn và bao bì cao cấp. Giá cao giới hạn quy mô khách hàng. Phải liên tục đổi mới để duy trì sự khác biệt trước đối thủ nhỏ lẻ.
Tập trung	Phục vụ sâu nhu cầu “quà tặng xanh” hoặc sự kiện đặc thù, ít cạnh	Thị trường hẹp, tăng trưởng giới

Chiến lược	Ưu điểm	Nhược điểm
(ngách)	tranh trực diện. Xây dựng mối quan hệ gắn bó, duy trì biên lợi nhuận cao. Linh hoạt sản xuất đơn hàng nhỏ lẻ đa dạng mẫu mã theo yêu cầu.	hạn; dễ bão hòa. Ngách hấp dẫn có thể thu hút đối thủ lớn hoặc mới gia nhập. Rủi ro cao khi nhu cầu ngách đột ngột sụt giảm hoặc thay đổi xu hướng tiêu dùng.

3.4.4. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Bước 1: Xác định chiến lược

- CS1: Dẫn đạo chi phí
- CS2: Khác biệt hoá sản phẩm
- CS3: Tập trung vào thị trường ngách

Bước 2: Liệt kê các yếu tố IFE & EFE

Bảng 3.1. Các yếu tố nội bộ (IFE) và bên ngoài (EFE) của Doanh nghiệp

Yếu tố bên trong (IFE)	Yếu tố bên ngoài (EFE)
1. Thương hiệu đã có uy tín	6. Thị trường home-fragrance tăng trưởng nhanh
2. Nguyên liệu sáp cọ (chi phí thấp, vẫn thơm)	7. Xu hướng tiêu dùng “xanh”, thân thiện môi trường
3. Chi phí sản xuất (đã giảm nhờ sáp cọ)	8. Bùng nổ kênh e-commerce
4. Mạng lưới phân phối hiện tại còn hạn chế	9. Cạnh tranh từ sản phẩm giá rất rẻ
5. Năng lực sản xuất / công suất nhà máy	10. Quy định an toàn, PCCC ngày càng nghiêm ngặt

	11. Biến động giá nguyên liệu (tinh dầu thơm, sáp cọ)
--	---

(Nguồn: Nội bộ doanh nghiệp)

Bước 3: Phân loại (Weight)

Gán trọng số sao cho tổng = 1.00

Bảng 3.2. Phân loại và gán trọng số các yếu tố

Yếu tố	Wt	Giải thích
1. Thương hiệu uy tín	0.12	Mặc dù chiến lược dẫn đạo chi phí tập trung vào giá, nhưng thương hiệu vẫn là “tín chỉ” để khách tin chọn; chiếm khoảng 12% tầm ảnh hưởng tổng thể.
2. Nguyên liệu sáp cọ	0.12	Sáp cọ là nguồn lực then chốt tạo lợi thế chi phí; khâu này quyết định trực tiếp chi phí sản xuất, cần đặt ngang hàng với thương hiệu.
3. Chi phí sản xuất giảm	0.10	Giảm chi phí sản xuất là xương sống của chiến lược, chiếm 10% trọng số vì công ty còn nhiều kênh khác để tối ưu chi phí (nhân công, bao bì...).
4. Mạng lưới phân phối hạn chế	0.07	Hiện kênh phân phối còn mỏng, ảnh hưởng đến khả năng mở rộng thị trường; tuy quan trọng nhưng chỉ chiếm 7 % do có thể bù qua TMĐT.
5. Năng lực sản xuất	0.05	Công suất hiện tại chỉ đáp ứng nhu cầu nhất định; dù quan trọng, năng lực này chưa phải yếu tố giới hạn lớn nhất nên đặt 5%.
6. Thị trường tăng	0.15	Đây là động lực chính cho tăng doanh thu, đặc biệt

trường		phân khúc “sống khỏe” đang bùng nổ, nên được ưu tiên trọng số cao nhất (15%).
7. Xu hướng “xanh”	0.10	Người tiêu dùng ngày càng tìm đến sản phẩm thân thiện môi trường; xu hướng này quyết định phần lớn định vị thương hiệu, đặt 10%.
8. E-commerce bùng nổ	0.10	Kênh TMĐT là “đòn bẩy” giảm chi phí mặt bằng, tiếp cận khách toàn quốc; tầm quan trọng tương đương xu hướng “xanh.”
9. Cạnh tranh giá rẻ	0.10	Thị trường đã và đang có nhiều đối thủ về giá; chiến lược dẫn đạo chi phí phải vượt qua áp lực này, nên cũng được đặt 10%.
10. Quy định an toàn, PCCC	0.07	Tuân thủ quy định là điều kiện để duy trì sản xuất, nhưng công ty đã khung sẵn quy trình, nên chỉ chiếm 7% trọng số.
11. Biến động giá nguyên liệu	0.02	Mặc dù ảnh hưởng, nhưng công ty có hợp đồng dài hạn và quỹ dự phòng; do đó, biến động giá chỉ chiếm 2% tầm quan trọng.

(Nguồn: Tác giả tự tính dựa trên việc tham khảo ý kiến chuyên gia trong ngành)

Bước 4 & 5: Gán AS và tính TAS

Bảng 3.3. Kết quả tính toán điểm hấp dẫn tổng thể (TAS) của từng chiến lược

Yếu tố	Wt	CS1 AS	TAS	CS2 AS	TAS	CS3 AS	TAS
1. Thương hiệu uy tín	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36

2. Nguyên liệu sập cộ	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3. Chi phí sản xuất giảm	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
4. Mạng lưới phân phối hạn chế	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
5. Năng lực sản xuất	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
6. Thị trường tăng trưởng	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
7. Xu hướng “xanh”	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
8. E-commerce bùng nổ	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
9. Cạnh tranh giá rẻ	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
10. Quy định an toàn, PCCC	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
11. Biến động giá nguyên liệu	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04
Tổng TAS			3.17		3.00		2.83

(Nguồn: Tác giả tự tính dựa trên việc tham khảo ý kiến chuyên gia trong ngành)

Bước 6: So sánh và lựa chọn

- CS1 – Dẫn đạo chi phí: 3.17
- CS2 – Khác biệt hoá: 3.00
- CS3 – Tập trung: 2.83

→ Chọn CS1 (Chiến lược Dẫn đạo chi phí) làm chiến lược chính, hai chiến lược còn lại làm phương án thay thế.

3.5. XÂY DỰNG HÀNH ĐỘNG THỰC THI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH SẢN PHẨM NÉN THƠM CỦA CÔNG TY TNHH NÉN ĐẠI NAM

Khoản mục	Tỷ trọng tối đa	Biện pháp chính
Nguyên liệu & bao bì	$\leq 45 \%$	– Ký hợp đồng 6 tháng với nhà cung cấp sập cộ và tinh dầu Anh để giữ giá ổn định. Nhập nguyên liệu “just-in-time” khi tồn kho xuống mức 3 ngày. Dùng hộp kraft in 1 màu xanh, tiết kiệm 40 % chi phí in.
Nhân công trực tiếp	$\leq 18 \%$	– Đào tạo chéo, 80 % công nhân thành thạo ≥ 2 công đoạn, giảm nhân sự thời vụ. Áp dụng KPI cá nhân (sản lượng, hao hụt), thưởng 5 % lương nếu ≥ 90 điểm, phạt đào tạo lại nếu < 70 điểm.
Bán hàng & tiếp thị	$\leq 10 \%$	– Quảng cáo trần 10 % doanh thu: 60 % trên Shopee Ads, 40 % TikTok Ads; tắt từ khóa có CPA $> 10 \%$ giá đơn. Mạng lưới cộng tác viên 0 đồng, hoa hồng 10 % doanh thu, mục tiêu 200 CTV sau 6 tháng.
Quản lý & hành chính	$\leq 5 \%$	– Dùng phần mềm kế toán miễn phí và Google Sheets thay ERP. Số hóa phê duyệt chứng từ qua Zalo OA, cắt in ấn.
R&D & cải tiến	3 %	– Trích quỹ thử nghiệm hương mới theo mùa, mỗi quý ra 1 bộ mùi giới hạn. Bảo trì, sửa chữa máy móc định kỳ.
Dự phòng rủi ro	7 %	– Lập tài khoản tiết kiệm riêng: 3 % doanh thu/tháng, 4 % bổ sung quý. Quỹ chi cho sự cố PCCC, giá vận chuyển, khuyến mãi “giá sốc” khi tồn kho cao.
Giám sát biên lợi nhuận	$\geq 22 \%$	– Dashboard Google Data Studio cảnh báo nếu biên $< 20 \%$: họp điều chỉnh trong 24 h (cắt ship, kiểm soát hao hụt, tạm hoãn quảng cáo). Hàng quý chia lợi nhuận: 30 % trả nợ, 40 % tái đầu tư, 30 % phúc lợi.