

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế là một xu hướng tất yếu trên thế giới hiện nay và Việt Nam chúng ta cũng không thể nằm ngoài quá trình này. Chúng ta đã có các bước hội nhập quốc tế đáng chú ý như ký kết Hiệp định Thương mại Việt Nam- Hoa kỳ, tham gia AFTA, chuẩn bị gia nhập WTO....Trong xu thế hội nhập này, Nhà nước ta đã có nhiều chính sách nhằm khuyến khích phát triển, tạo ra nhiều cơ hội để nâng cao khả năng cạnh tranh của ngành vật liệu xây dựng, và đặc biệt là lĩnh vực gạch ốp lát nền. Việt Nam là nước có nguồn tài nguyên rất phong phú, đa dạng làm nguyên liệu gốm sứ với trữ lượng rất lớn, lại có lực lượng lao động dồi dào, tiếp thu nhanh kiến thức, khoa học kỹ thuật, với một thị trường rộng lớn đang phát triển, đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng, các khu công nghiệp, nông thôn. Cộng với chính sách khuyến khích đầu tư của Nhà nước, nên ngày càng xuất hiện nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất vật liệu xây dựng.

Là một công ty trách nhiệm hữu hạn hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các sản phẩm vật liệu xây dựng, Công ty Gạch Đồng Tâm cũng phải thường xuyên đương đầu với sự biến đổi ngày càng nhanh của môi trường và sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt trong ngành. Trong thời gian qua, bên cạnh những nỗ lực rất lớn để có thể tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh mới như: đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, tìm kiếm thị trường... công ty còn phải tìm ra cho mình một chiến lược phát triển dài hạn để sản phẩm của mình luôn được thị trường chấp nhận. Tuy nhiên thực tế cho thấy đến thời điểm hiện nay các kế hoạch sản xuất kinh doanh của công ty mới chỉ được xây dựng cho từng năm một, thiếu hẳn sự đầu tư cho một chiến lược lâu dài. Điều này dẫn đến hậu quả là hạn chế việc sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của công ty, bỏ lỡ các cơ hội kinh doanh và ngày càng phải chống đỡ vất vả với những thay đổi của thị trường.

Xuất phát từ thực tế đó, có thể thấy rằng việc hoạch định một chiến lược nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của mình để khai thác các cơ hội, hạn chế những nguy cơ là việc làm cấp thiết của Công ty Gạch Đồng Tâm trong giai đoạn hiện nay.

Với lý do đó, tác giả đã mạnh dạn chọn đề tài: “Định hướng chiến lược phát triển Công ty Gạch Đồng Tâm đến năm 2010” để nghiên cứu và làm đề tài cho luận văn của mình.

2. Mục đích nghiên cứu của đề tài.

Mục tiêu của luận văn là trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết về hoạch định chiến lược sản xuất kinh doanh của công ty nhằm vận dụng vào phân tích các yếu tố môi trường tác động đến Công ty Đồng Tâm nhận diện các cơ hội, nguy cơ, kết hợp với thực trạng các yếu tố bên trong Công ty Đồng Tâm để tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu nhằm xác định tầm nhìn mục tiêu và đề xuất các chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh cho công ty trong giai đoạn từ nay đến năm 2010. Từ đó thiết lập các giải pháp nhằm hoàn thiện các chiến lược sản xuất kinh doanh cho Công ty Gạch Đồng Tâm.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Trong khuôn khổ luận văn này, tác giả chủ yếu tập trung thực hiện việc phân tích các vấn đề chủ yếu tác động đến môi trường hoạt động của công ty và thực trạng của Công ty Gạch Đồng Tâm nhằm xây dựng chiến lược phát triển khả thi và hiệu quả cho hoạt động của công ty trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các sản phẩm gạch ốp lát đến năm 2010.

4. Phương pháp nghiên cứu

Với mong muốn đạt được kết quả nghiên cứu cao cho đề án này tác giả đã sử dụng các phương pháp: phương pháp hệ thống, phương pháp tổng hợp, phương pháp động, phương pháp suy luận logic, phân tích, so sánh, thống kê, sử dụng phần mềm xử lý SPSS... để phân tích và xác định mối tương quan giữa các vấn đề, xem xét quá trình vận động và biến đổi theo thời gian và không gian. Từ đó, tìm ra những phương thức tác động hợp lý nhằm khai thác tối đa cơ hội và điểm mạnh, giảm thiểu mối đe dọa và điểm yếu trên cơ sở đề xuất các giải pháp tối ưu trong quá trình xây dựng chiến lược phát triển của công ty.

5. Nội dung luận văn gồm

Ngoài phần mở đầu, kết luận, nội dung luận văn có kết cấu gồm ba chương như sau:

Chương 1: Một số vấn đề cơ bản về định hướng chiến lược.

Chương 2: Phân tích thực trạng tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Gạch Đồng Tâm.

Chương 3: Chiến lược phát triển của Công ty Gạch Đồng Tâm đến năm 2010

Tác giả đã nỗ lực rất nhiều trong việc hoàn thành luận văn, tuy nhiên do thời gian và trình độ còn hạn chế nên chắc chắn luận văn không tránh khỏi có thiếu sót nhất định. Tác giả mong nhận được những góp ý chân thành của Quý Thầy, Cô và các anh chị học viên để luận văn được hoàn chỉnh hơn nhằm giúp

cho Công ty Gạch Đồng Tâm xây dựng được chiến lược sản xuất kinh doanh dài hạn, đặc biệt là giai đoạn từ đây cho đến năm 2010.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

1.1 Khái niệm chiến lược và vai trò của chiến lược kinh doanh.

1.1.1 *Khái niệm về chiến lược và chính sách kinh doanh.*

Khái niệm về “chiến lược” đã xuất hiện từ rất lâu và có ý nghĩa “Khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động” (Từ điển Webster’s New World). Tuy nhiên, lúc đầu khái niệm này được gắn liền với lĩnh vực quân sự. Về sau khi nền kinh tế hàng hóa ngày càng phát triển, khái niệm “chiến lược” bắt đầu được vận dụng trong kinh doanh. Vậy chiến lược kinh doanh là gì? Có nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược kinh doanh do xuất phát từ nhiều cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau.

Theo Alfred Chandler (Đại học Harvard) thì “Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời chọn cách thức hoặc quá trình hành động và phân bổ nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đó”.

Theo Fred R.David thì “Chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn”.

Nhìn chung, những định nghĩa về chiến lược kinh doanh tuy có sự khác biệt về cách diễn đạt nhưng vẫn bao hàm 03 nội dung chính sau:

- 4 Các mục tiêu mà doanh nghiệp muốn vươn tới.
- 5 Đề ra và chọn lựa các giải pháp hỗ trợ để đạt mục tiêu.
- 6 Triển khai và phân bổ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó.

Do vậy chiến lược phải vạch ra một tập hợp các kế hoạch, sơ đồ tác nghiệp tổng quát nhằm định hướng cho công ty đi đến mục tiêu đã đặt ra.

Chiến lược là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó.

Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp. Chiến lược không nhằm vạch ra một cách chính xác làm thế nào để có thể đạt được những mục tiêu vì đó là nhiệm vụ của vô số các chương trình hỗ trợ, các chiến lược chức năng khác. Chiến lược chỉ tạo ra cái khung để hướng dẫn tư duy và hành động của các nhà quản trị.

1.1.2 Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp.

Chiến lược sản xuất kinh doanh đóng vai trò quan trọng đối với tất cả các doanh nghiệp. Chiến lược sản xuất kinh doanh có các vai trò sau:

- 4 Chiến lược kinh doanh có vai trò quyết định cho sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp trong thời kỳ kinh doanh đặc biệt trong giai đoạn kinh doanh toàn cầu với sự cạnh tranh rất khốc liệt. Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp thấy rõ những cơ hội và nguy cơ xảy ra trong hiện tại cũng như tương lai. Từ đó, dựa vào những tiềm lực của mình doanh nghiệp để đối phó với những tình huống bất trắc này.
- 5 Chiến lược là con đường để tránh sự lầm lạc khi bước vào tương lai, giúp doanh nghiệp thực hiện được mục tiêu của mình một cách chính xác và có kết quả hơn nhờ đi đúng mục tiêu.
- 6 Chiến lược kinh doanh xây dựng dựa trên sự phân tích các yếu tố môi trường kinh doanh, từ đó giúp cho doanh nghiệp hiểu biết và đánh giá một cách đúng đắn, chính xác hơn về đối thủ hiện tại cũng như các đối thủ tiềm ẩn trong tương lai của doanh nghiệp, biết được các yếu tố về điều kiện tự nhiên, xã hội, chính trị... ảnh hưởng như thế nào ở hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, chiến lược kinh doanh cũng giúp các doanh nghiệp sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của mình và phân bổ chúng một cách hợp lý.

Từ những vai trò trên có thể thấy rằng chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp xác định mục tiêu nhiệm vụ của doanh nghiệp và nhờ đó doanh nghiệp tận dụng tối đa nguồn lực của mình và nắm bắt được các cơ hội thị trường cũng như nhận biết các rủi ro nhằm tạo lợi thế cạnh tranh ngày càng bền vững cho doanh nghiệp.

1.2 Quy trình hoạch định chiến lược của doanh nghiệp

Để xây dựng một chiến lược kinh doanh hoàn hảo, đáp ứng được mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp, nhà quản trị cần phải hoạch định chiến lược của mình. Có nhiều mô hình hoạch định chiến lược, tuy nhiên, mô hình hoạch định chiến lược của Smith là mô hình được áp dụng nhiều nhất. Trong khuôn khổ luận án này, tác giả ứng dụng quy trình này để hoạch định chiến lược cho công ty gạch Đồng Tâm. Dưới đây tác giả xin được phép trình bày quy trình xây dựng chiến lược của Smith. Theo Smith một quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh gồm 05 bước chủ yếu sau:

Sơ đồ 1.1: Quy trình xây dựng chiến lược của Smith (1997)

1.2.1 Bước 1: Phân tích môi trường

Môi trường là các yếu tố tác động đến doanh nghiệp. Môi trường ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến hoạt động sản xuất kinh doanh, đến chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp. Môi trường của doanh nghiệp bao gồm: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

1.2.1.1 Phân tích môi trường bên ngoài

4 Phân tích môi trường vĩ mô

Môi trường kinh doanh vĩ mô bao gồm các yếu tố nằm bên ngoài doanh nghiệp, nó mang định hướng và có ảnh hưởng đến các môi trường vi mô, môi trường nội bộ, tạo ra cơ hội và nguy cơ của doanh nghiệp. Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố sau:

- Các yếu tố kinh tế

+ Tổng sản phẩm quốc nội (GDP): Một nhân tố cần được xem xét đầu tiên khi tìm hiểu về nền kinh tế ở một quốc gia là tổng sản phẩm quốc nội của quốc gia đó. Tổng sản phẩm quốc nội cho chúng ta một cái nhìn tổng quan về sức khỏe của nền kinh tế nước đó. Tổng sản phẩm quốc nội có ảnh hưởng gián tiếp

đến hoạt động kinh doanh của các ngành trong nền kinh tế đó. Nó là đòn bẩy kinh tế góp phần thúc đẩy quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

- + Thu nhập bình quân đầu người: thu nhập bình quân đầu người tăng lên sẽ kéo theo sự tăng lên về nhu cầu, về số lượng sản phẩm hàng hóa, chất lượng, thị hiếu...dẫn đến tăng lên quy mô thị trường đòi hỏi các doanh nghiệp phải đáp ứng trong từng thời kỳ, nghĩa là tác động đến chiến lược kinh doanh.

- + Yếu tố lạm phát, tiền tệ cũng ảnh hưởng lớn đến chiến lược kinh doanh.

- + Chính sách tài chính, tiền tệ của chính phủ cũng tác động mạnh đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp chẳng hạn chính sách quản lý tiền mặt, nguồn cung cấp tiền...

4 Yếu tố chính phủ và chính trị.

Các yếu tố chính phủ và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định về thuế mướn, thuế, cho vay, an toàn và bảo vệ môi trường.

Các chính sách về xuất nhập khẩu, chính sách về bảo vệ môi trường cũng tác động đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Mức độ ổn định của các chính sách kinh tế xã hội cũng tác động đến việc soạn thảo chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

4 Yếu tố xã hội

- + Quan điểm tiêu dùng hàng hóa, dịch vụ của dân cư các vùng, các địa phương và quan điểm tiêu dùng của giới tính, tuổi tác, nghề nghiệp ảnh hưởng đến hình thành các thị trường và tác động đến nội dung chiến lược kinh doanh.

- + Phong cách sống tác động đến nhu cầu hàng hóa dịch vụ bao gồm chủng loại, chất lượng, số lượng, hình dáng, mẫu mã.

- + Tốc độ tăng dân số: tác động tích cực đến nội dung chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- + Yếu tố văn hóa: chi phối hành vi ứng xử của người tiêu dùng.

- + Nét văn hóa vùng cũng tác động rất lớn đến nhu cầu thị hiếu người tiêu dùng.

4 Yếu tố tự nhiên

Ngày nay môi trường sống của con người đang bị ô nhiễm, tài nguyên có sẵn trong tự nhiên đang ít dần, các nhà sản xuất kinh doanh sử dụng tài nguyên kém hiệu quả, gây sự lãng phí trầm trọng, làm thế nào để sử dụng hiệu quả các yếu tố tự nhiên đang đặt ra và tác động đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

4 Yếu tố công nghệ

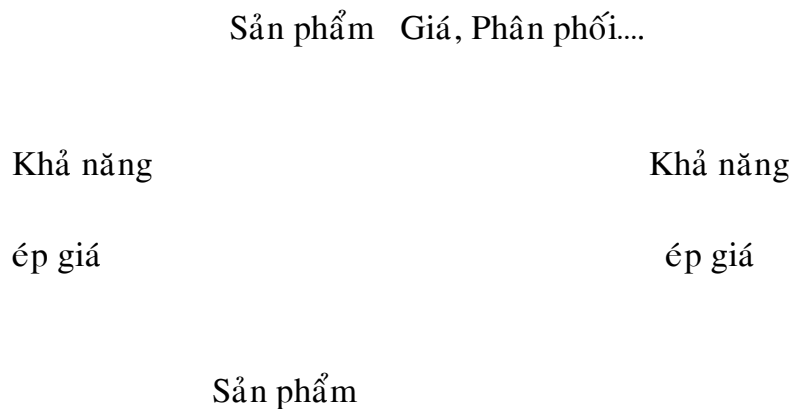
Ngày nay các nhà doanh nghiệp đã thấy rằng không có doanh nghiệp sản xuất nào mà không phụ thuộc vào công nghệ, công nghệ càng tinh vi thì càng cho phép sản xuất hàng hóa phù hợp với nhu cầu hiện đại. Công nghệ thường xuyên biến đổi, công nghệ tiên tiến liên tục ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với doanh nghiệp. Cơ hội là tạo ra sản phẩm mới có sức cạnh tranh cao, nguy cơ là có thể làm cho vòng đời sản phẩm của doanh nghiệp lại bị suy thoái một cách gián tiếp hay trực tiếp. Nếu trong chiến lược kinh doanh không thể hiện được chiến lược công nghệ trong từng thời kỳ để sản xuất ra các loại sản phẩm tương ứng với thị trường sẽ là một sai lầm lớn.

4 Phân tích môi trường vi mô

Môi trường vi mô là những yếu tố ngoại cảnh nhưng có liên quan đến doanh nghiệp. Môi trường vi mô là các yếu tố xuất hiện trong ngành sản xuất kinh doanh, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành kinh doanh đó.

Môi trường vi mô có 5 yếu tố cơ bản: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Giữa chúng có mối quan hệ với nhau như sau:

Sơ đồ 1.2: Sơ đồ mối quan hệ giữa 5 yếu tố cạnh tranh.



4 Các đối thủ cạnh tranh.

Hoạt động sản xuất kinh doanh trong nền kinh tế thị trường tất yếu xuất hiện cạnh tranh, trong cạnh tranh có doanh nghiệp thắng vì có lợi thế so sánh hơn doanh nghiệp khác về giá, về sản phẩm, về phân phối, về khuyến mãi... Có doanh nghiệp sẽ thua không bán được hàng, rủi ro, sản xuất bị thu hẹp. Vì vậy, trong chiến lược kinh doanh phải phân tích các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tương lai để đưa ra chiến lược cạnh tranh cạnh tranh trong tương lai hay đưa ra các biện pháp phản ứng.

4 Yếu tố khách hàng

Sự tín nhiệm của khách hàng đối với doanh nghiệp có thể là tài sản có giá trị nhất đối với doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do các nhà doanh nghiệp biết thỏa mãn tốt hơn nhu cầu thị hiếu khách hàng so với các doanh nghiệp khác.

4 Yếu tố đầu vào của doanh nghiệp

Người cung cấp vật tư, thiết bị có ưu thế có thể thu được lợi nhuận bằng cách tăng giá, giảm chất lượng sản phẩm hoặc giảm mức độ dịch vụ đi kèm. Vì vậy nghiên cứu phân tích nhà cung cấp là cần thiết.

Người cung ứng tài chính là nhân tố đảm bảo vốn vay ngắn hạn và dài hạn trong từng thời kỳ của doanh nghiệp.

Người lao động cũng là phần chính yếu trong môi trường cạnh tranh, khả năng thu hút và giữ các nhân viên có năng lực là tiền đề đảm bảo thành công cho doanh nghiệp.

4 Đối thủ tiềm ẩn

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Việc bảo vệ vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn chặn các sự xâm nhập bên ngoài. Những hàng rào này là: lợi thế do sản xuất trên quy mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi có nguồn tài chính lớn, ưu thế về giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được....

4 Sản phẩm thay thế

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý đến sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể tuột lại với thị trường nhỏ bé.

1.2.1.2 Phân tích môi trường bên trong.

Môi trường bên trong bao gồm các yếu tố nội tại mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được. Các doanh nghiệp cần phải phân tích một cách cặn kẽ các yếu tố bên trong đó nhằm xác định rõ ưu và nhược điểm của doanh nghiệp. Trên cơ sở giúp doanh nghiệp giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt

được kết quả mong muốn. Việc phân tích các yếu tố môi trường bên trong doanh nghiệp đòi hỏi phải thu thập, xử lý những thông tin về tài chính, về nhân sự, về nghiên cứu và phát triển, về marketing, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2.2 Bước 2: Xác định mục tiêu

Thuật ngữ “mục tiêu” được dùng để chỉ các tiêu chí hoặc kết quả cụ thể của doanh nghiệp cần đạt được trong tương lai. Mục tiêu thường phản ánh trạng thái mong đợi có thể thực hiện và cần phải thực hiện tại một thời điểm hoặc sau một thời gian nhất định.

Thông thường các doanh nghiệp chia mục tiêu thành 2 loại là mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn. Mục tiêu ngắn hạn phải hết sức cụ thể và phải nêu ra được kết quả chi tiết trong một chu kỳ quyết định. Mục tiêu ngắn hạn thường được thực hiện một năm. Mục tiêu dài hạn là kết quả mong muốn được đề ra trong một khoảng thời gian tương đối dài.

Mục tiêu phải xây dựng một cách đúng đắn vì nó có ý nghĩa quyết định trong việc đưa ra các chiến lược kinh doanh. Thông thường mục tiêu phải đáp ứng các tiêu thức sau:

- 4 Tính cụ thể của mục tiêu.
- 5 Tính linh hoạt của mục tiêu.
- 6 Tính định lượng của mục tiêu.
- 7 Tính khả thi của mục tiêu.
- 8 Tính nhất quán của mục tiêu.
- 9 Tính chấp nhận được của mục tiêu.
- 10 Tính thời hạn của mục tiêu.

1.2.3 Bước 3: Phân tích và lựa chọn chiến lược để thực hiện mục tiêu.

Từ kết quả phân tích các yếu tố môi trường đồng thời kết hợp với ý kiến từ các nhà quản lý doanh nghiệp, người tiêu dùng..., các nhà quản trị phải phân tích các khả năng khai thác điểm mạnh, cơ hội, các khả năng khắc phục điểm yếu, nguy cơ để từ đó xác định được mức độ tác động của các yếu tố, phương án khai thác và khả năng thực hiện.

Trên cơ sở phân tích, các nhà quản trị tiến hành đánh giá mối quan hệ của các yếu tố then chốt. Có nhiều phương pháp đánh giá và trong luận án này, tác giả đánh giá bằng sơ đồ xương cá. Sơ đồ xương cá được biểu diễn như sau:

☐ Cơ hội

Các tác động

Giải pháp

☐ Nguy cơ

☐ Điểm mạnh

Các tác động

Giải pháp

☐ Điểm yếu

Sơ đồ 1.3 : Sơ đồ xương cá

Qua sơ đồ 1.3 có thể thấy rằng, nửa trên sơ đồ là những yếu tố tác động thuộc môi trường bên ngoài tạo ra cơ hội hay nguy cơ cho doanh nghiệp. Nửa dưới của sơ đồ là những yếu tố tác động thuộc môi trường bên trong thể hiện những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Ở bên trái của sơ đồ là những yếu tố tác động của môi trường và ở bên phải là các biện pháp khai thác hoặc hạn chế các yếu tố trong môi trường. Nhìn vào phía bên phải của sơ đồ cho chúng ta thấy những giải pháp nào được lặp đi, lặp lại nhiều lần hoặc những giải pháp nào được đưa ra có tác động mạnh, có ý nghĩa tiên quyết là những giải pháp nếu thực hiện chúng ta sẽ khai thác một cách có hiệu quả thời cơ, điểm mạnh đồng thời khắc phục tốt nhất nguy cơ, điểm yếu. Do đó, những giải pháp này sẽ được lựa chọn để thực hiện mục tiêu của chiến lược. Soạn thảo các danh mục ưu tiên cho các vấn đề này và sử dụng làm cơ sở để hình thành các chiến lược trong các giai đoạn tiếp theo. Đây chính là điểm khác biệt so với phương pháp lựa chọn chiến lược khác.

1.2.4 Bước 4: Triển khai các giải pháp thực hiện các chiến lược then chốt

Đây là quá trình thiết lập các cơ chế điều phối chính sách, phân phối nguồn ngân sách và các nguồn tài nguyên, nêu ra các dự án và các chính sách ưu tiên để áp dụng cho doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, góp phần khai thác một cách có hiệu quả các nguồn lực và lợi thế cạnh của doanh nghiệp tạo ra sức mạnh tổng hợp phát huy và khai thác thời cơ, hạn chế nguy cơ và rủi ro cho doanh nghiệp.

1.2.5 Bước 5: Giám sát và đánh giá thực thi chiến lược

Trong quá trình thực hiện chiến lược tổ chức phải đối đầu với sự thay đổi nhanh chóng của các yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài, đồng thời các dự báo cho tương lai khó cho một kết quả chính xác tuyệt đối. Do đó, giám sát và đánh giá quá trình thực thi chiến lược sẽ cho phép doanh nghiệp có thể thực hiện những mục tiêu đã đề ra một cách có hiệu quả. Thực hiện điều chỉnh kịp thời nếu có sự khác biệt, nếu không có sự khác biệt thì tiếp tục thực hiện theo hướng hiện tại.

1.3 Một số chiến lược kinh doanh trong thực tiễn

1.3.1 Chiến lược tăng trưởng tập trung

Chiến lược tăng trưởng tập trung là chiến lược tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh đặt trọng tâm vào việc kinh doanh một số sản phẩm dịch vụ hiện có trên cơ sở tăng cường hoạt động marketing hoặc cải tiến sản phẩm hiện có hoặc cải tiến thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào.

Để thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp phải khai thác mọi cơ hội có được về sản phẩm hiện đang sản xuất hoặc các thị trường hiện đang tiêu thụ bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành. Có các loại chiến lược tăng trưởng tập trung sau:

- 4 Chiến lược tăng trưởng tập trung đòi hỏi giữ nguyên sản phẩm hiện đang sản xuất, thị trường hiện tại, ngành hiện tại và công nghệ hiện tại thông qua các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác marketing...
- 5 Chiến lược tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua con đường tăng trưởng tập trung một số sản phẩm dịch vụ nào đó theo thế mạnh của doanh nghiệp dựa trên cơ sở phát triển thị trường mới, giữ sản phẩm hiện đang sản xuất, ngành hiện tại, cấp ngành hiện tại và công nghệ sản xuất hiện tại.
- 6 Tăng trưởng tập trung một số sản phẩm dịch vụ trên thị trường hiện tại, ngành hiện tại, cấp ngành hiện tại, công nghệ hiện tại trên cơ sở tìm các tính năng mới của sản phẩm, thế hệ mới của sản phẩm hoặc các sản phẩm mới dựa trên sản phẩm hiện có mà nhờ vậy tăng trưởng được hoạt động sản xuất kinh doanh.

1.3.2 Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (Liên kết)

Chiến lược này thích hợp với các doanh nghiệp các ngành kinh tế mạnh nhưng còn do dự. Chiến lược này thích hợp khi cơ hội sẵn có phù hợp với mục tiêu và các chiến lược dài hạn mà doanh nghiệp đang thực hiện, cho phép củng cố vị thế doanh nghiệp, phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của doanh nghiệp. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập thực hiện bằng cách mua lại công ty hoặc cơ sở kinh doanh để tăng thế lực cho doanh nghiệp. Chiến lược tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh có thể thực hiện dựa trên các cách sau:

- 4 Tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua con đường liên kết hội nhập dọc theo chiều dọc về phía sau. Đây là chiến lược mà các doanh nghiệp tìm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường sự kiểm soát đối với nguồn cung ứng nguyên liệu. Nghĩa là tìm mọi cách để nắm các nhà cung ứng yếu tố đầu vào như nguyên vật liệu, thiết bị,

tiền vốn, nguồn cung ứng lao động để hoàn toàn chủ động về số lượng, chất lượng chủng loại, và thời gian phục vụ cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

5 Tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua con đường liên kết hội nhập dọc theo chiều dọc về phía trước. Đây là chiến lược tiến hành mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các nhà tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp như hệ thống bán và phân phối hàng.

6 Tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua chiến lược liên kết hội nhập chiều ngang. Đây là chiến lược tìm kiếm quyền sở hữu hoặc kiểm soát đối với các đối thủ cạnh tranh của công ty như hợp nhất, mua lại và chiếm lĩnh quyền kiểm soát giữa các đối thủ cạnh tranh cho phép tăng hiệu quả về phạm vi và làm tăng trao đổi các nguồn tài nguyên, năng lực.

1.3.3 Chiến lược tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh bằng con đường đa dạng hóa hoạt động.

Chiến lược đa dạng hoá sản phẩm là chiến lược thực hiện sản xuất kinh doanh nhiều chủng loại sản phẩm trên các thị trường khác nhau để tăng doanh thu, tăng lợi nhuận và tăng trưởng được hoạt động sản xuất kinh doanh đảm bảo an toàn trong sản xuất và tăng vị thế doanh nghiệp. Có thể thực hiện theo 03 phương án sau:

4 Đa dạng hóa đồng tâm: thêm vào những sản phẩm hay dịch vụ mới nhưng có liên hệ với nhau, phù hợp với công nghệ và marketing.

5 Đa dạng hóa chiều ngang: thêm vào những sản phẩm hoặc dịch vụ mới, không liên hệ gì với nhau cho những khách hàng hiện có.

6 Đa dạng hóa kiểu hỗn hợp: thêm vào những sản phẩm, dịch vụ mới, không liên hệ gì với nhau. Nghĩa là hướng vào thị trường mới những sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan gì đến các sản phẩm hiện đang sản xuất kinh doanh.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Để hoạch định chiến lược phát triển của doanh nghiệp, cần thiết phải thực hiện các bước sau:

4 Phân tích môi trường hoạt động

5 Xác định chức năng nhiệm vụ và mục tiêu

- 6 Phân tích và lựa chọn các phương án chiến lược. Trong bước này chúng ta sử dụng sơ đồ xương cá để đánh giá các tác động và mối quan hệ giữa các yếu tố và xác định được yếu tố then chốt cho chiến lược.
- 7 Trong suốt quá trình thực hiện chiến lược, doanh nghiệp vẫn phải thường xuyên cập nhật thông tin, phân tích nhằm kiểm tra và đánh giá việc thực hiện chiến lược.

Có rất nhiều chiến lược phát triển kinh doanh trong thực tiễn. Vì thế, Công ty có nhiều phương án chiến lược kinh doanh. Mỗi chiến lược có thể được vận dụng một cách độc lập hoặc kết hợp với các chiến lược khác: sáp nhập, mua lại, công ty liên doanh và các biện pháp tăng trưởng bằng con đường hướng ngoại. Khi lựa chọn các chiến lược trên để thực hiện phải dựa trên các tình huống đang xảy ra trong thực tế. Tình huống thực tế sản xuất kinh doanh vô cùng phong phú, đa dạng và thay đổi thường xuyên vì vậy nhà quản trị phải tỉnh táo xem xét tình huống để đưa ra một chiến lược thích hợp.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY GẠCH ĐỒNG TÂM

2.1 Tổng quan tình hình phát triển của thị trường gạch ốp lát ở Việt Nam trong thời gian qua.

2.1.1 Tình hình sản xuất và tiêu thụ

Trong 10 năm qua, ngành công nghiệp xây dựng Việt Nam không ngừng phát triển cả về số lượng, chất lượng và chủng loại mặt hàng, đáp ứng được nhu cầu thị trường trong nước và bước đầu đã giới thiệu được ra thị trường ngoài nước. Trong những năm gần đây, thị trường gạch ốp lát ở Việt Nam được đánh giá là phát triển rất sôi động và phong phú. Sản phẩm gạch ốp lát đưa vào thị trường ngày càng đa dạng về màu sắc, kích cỡ, chủng loại nhằm đáp ứng tốt nhu cầu thị hiếu người tiêu dùng. Dưới đây là thông tin về tình hình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm này trong những năm gần đây:

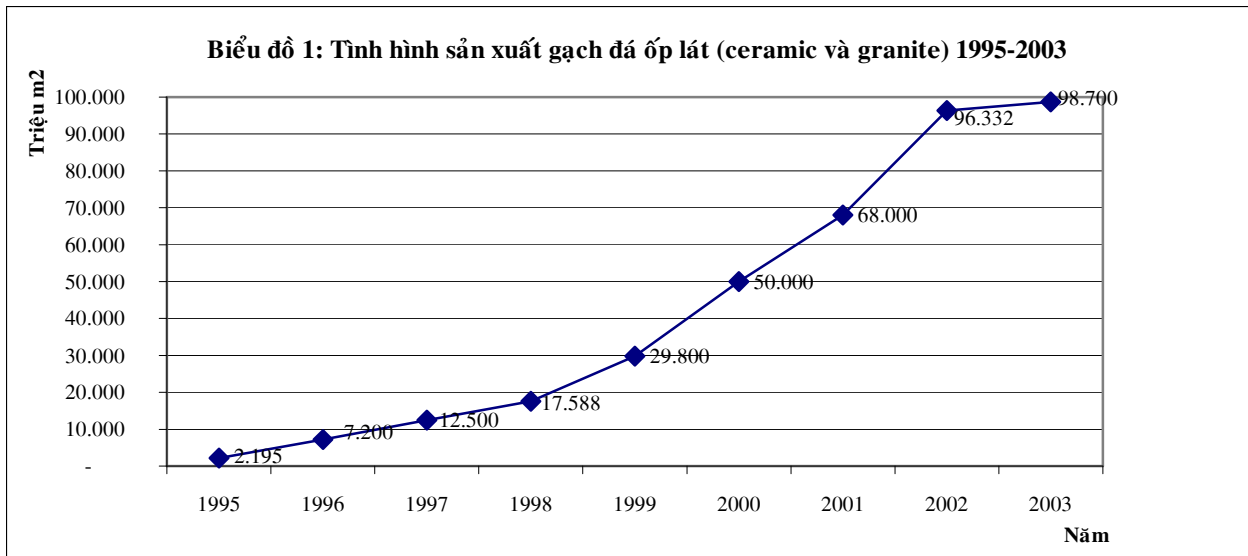
2.1.1.1 Tình hình sản xuất:

Bảng 2.1: Tình hình sản xuất gạch đá ốp lát (ceramic và granite) 1995-2003

Đơn vị: triệu m²

	Năm								
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Gạch đá ốp lát (ceramic, granite)	2.19	7.20	12.50	17.58	29.80	50.00	68.00	96.33	98.70

(Nguồn: Bản tin nội bộ Hiệp Hội Gốm Sứ Xây Dựng Việt Nam)



Qua bảng 2.1 và biểu đồ 1 cho ta thấy khối lượng sản xuất hàng năm đều tăng cao, đặc biệt giai đoạn từ năm 1999-2002. Con số này tăng từ 29,08 triệu m² năm 1999 lên đến 96,33 triệu m² năm 2002 (tăng 223,25%). Nhưng đến năm 2003 thì tốc độ sản xuất tương đối chậm lại so với giai đoạn 1999-2002 vì bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khách quan như ngành đã hạn chế các doanh nghiệp gia nhập, thị trường gạch ốp lát trong thời gian tương đối bão hòa...tác động đến môi trường sản xuất cũng như tiêu thụ trong toàn ngành. Mặc dù vậy nhưng thực tế cho thấy rằng các nhà máy trên vẫn chưa khai thác hết công suất. Điều này thể hiện khả năng cạnh tranh nhiều hơn trong những năm tới.

2.1.1.2 Tình hình tiêu thụ:

Thị trường gạch ốp lát được chia thành 3 nhóm doanh nghiệp

- Nhóm doanh nghiệp thuộc khối quốc doanh
- Nhóm doanh nghiệp thuộc khối ngoài quốc doanh
- Nhóm doanh nghiệp thuộc khối đầu tư trực tiếp nước ngoài

Bảng 2.2: Tình hình tiêu thụ gạch ceramic 2000 – 2003

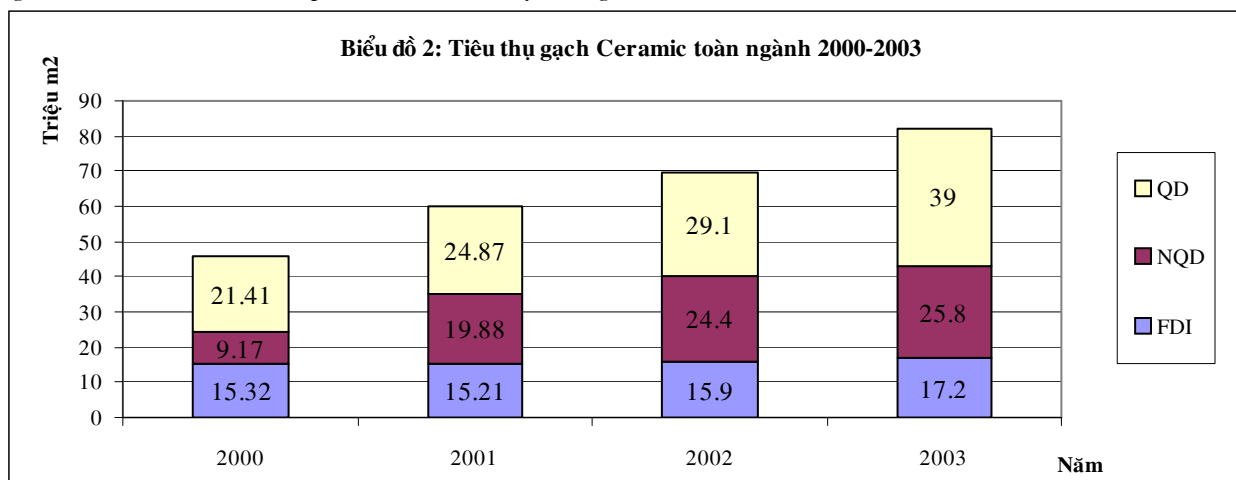
Đơn vị:

triệu m²

	2000		2001		2002		2003	
	Sản lượng	Tỷ lệ (%)	Sản lượng	Tỷ lệ (%)	Sản lượng	Tỷ lệ (%)	Sản lượng	Tỷ lệ (%)
Quốc Doanh	21.41	46.64	24.87	41.48	29.10	41.93	39.00	47.56
Ngoài Quốc	9.17	19.97	19.88	33.16	24.40	35.16	25.80	31.46

Doanh								
Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)	15.32	33.39	15.21	25.36	15.90	22.92	17.20	20.98
Tổng khối lượng tiêu thụ	45.90	100	59.96	100	69.40	100	82.00	100

(Nguồn: Bản tin nội bộ Hiệp Hội Gốm Sứ Xây Dựng Việt Nam)



Qua bảng 2.2 và biểu đồ 2 chúng ta thấy rằng, lượng gạch ceramic tiêu thụ trên thị trường tăng lên qua các năm. Năm 2000, các doanh nghiệp khối ngoài quốc doanh có lượng gạch tiêu thụ chỉ chiếm 19.97%. Năm 2001 có sự gia tăng đột biến tăng lên 33.16% ở các Doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Năm 2002 là 35.16% và trong năm 2003 cũng giữ được mức 31.46%. Điều này chứng tỏ các doanh nghiệp ngoài quốc doanh, trong đó có Công ty gạch Đồng Tâm, đã có bước tiến đáng kể trong thị trường gạch ốp lát Việt Nam.

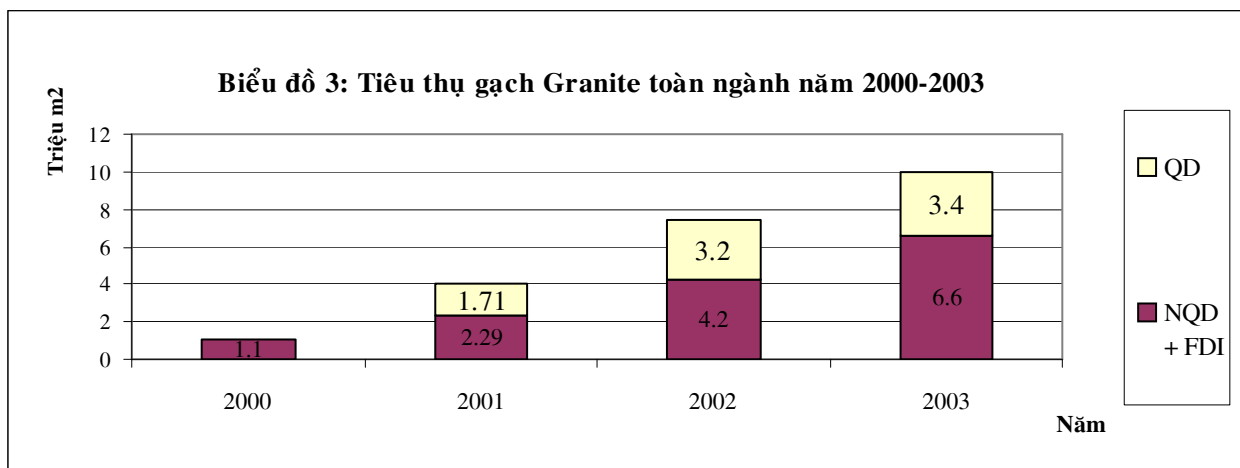
Bảng 2.3 : Tình hình tiêu thụ gạch granite 2000 – 2003

Đơn vị:

triệu m²

	2000		2001		2002		2003	
	Sản lượng	Tỷ lệ (%)	Sản lượng	Tỷ lệ (%)	Sản lượng	Tỷ lệ (%)	Sản lượng	Tỷ lệ (%)
Quốc Doanh	-	-	1.71	42.75	3.2	43.24	3.4	34.00
Ngoài Quốc Doanh + Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)	1.1	100	2.29	57.25	4.2	56.76	6.6	66.00
Tổng khối lượng tiêu thụ	1.1	100	4.0	100	7.4	100	10.0	100

(Nguồn: Bản tin nội bộ Hiệp Hội Gốm Sứ Xây Dựng Việt Nam)



Qua bảng 2.2 và 2.3 cho thấy khối lượng sản xuất và tiêu thụ gạch Granite thấp hơn so với gạch Ceramic. Trong năm 2003, khối lượng tiêu thụ gạch granite chỉ đạt 12.19% so với gạch ceramic. Năm 2003 khối lượng tiêu thụ gạch granite tăng lên đáng kể ở các doanh nghiệp thuộc khối ngoài quốc doanh và đầu tư trực tiếp nước ngoài tăng 57.14% so với năm 2002, trong khi đó con số này lại có xu hướng giảm đối với các doanh nghiệp quốc doanh. Điều này chứng tỏ các doanh nghiệp ngoài quốc doanh có một bước tiến đáng kể trong thị trường này.

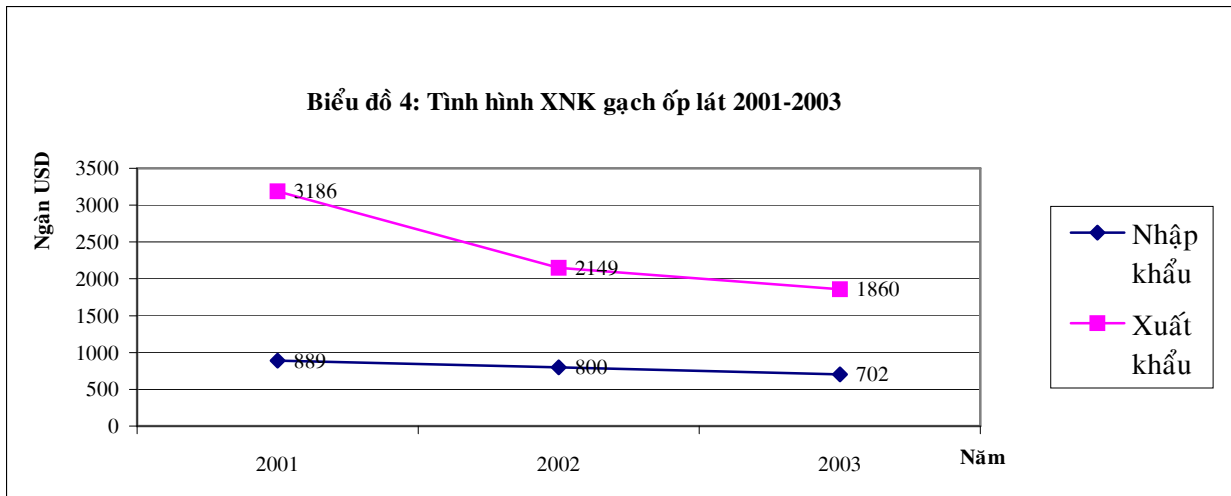
2.1.2 Tình hình xuất nhập khẩu.

Bảng 2.4: Tình hình xuất nhập khẩu gạch ốp lát 2001 – 2003

ĐVT: Ngàn US\$

	Tổng giá trị xuất nhập khẩu		
	2001	2002	2003
Nhập khẩu	889	800	702
Xuất khẩu	3,186	2,149	1,860

(Nguồn: Tổng cục Hải Quan)



Qua bảng 2.4 cho chúng ta thấy rằng, tổng giá trị xuất khẩu và nhập khẩu gạch ốp lát đều giảm trong 3 năm trở lại đây. Quan trọng hơn cả là tổng giá trị xuất khẩu của năm 2003 đã giảm 13.44% so với năm 2002 và giảm 41.62% so với năm 2001. Nguyên nhân là do các công ty liên doanh hoặc 100% vốn nước ngoài có chỉ tiêu xuất khẩu từ 30-80% cho đến nay phần lớn vẫn chưa xuất khẩu được.

Liên quan đến tình hình nhập khẩu trong ngành, đây là một tín hiệu tốt cho các doanh nghiệp sản xuất trong nước, làm giảm bớt phần nào tình hình cạnh tranh đối với hàng nhập khẩu với giá thành rẻ từ nước ngoài như Trung Quốc, Malaysia... Tổng giá trị nhập khẩu của năm 2003 giảm 12.25% so với năm 2002 và giảm 21.03% so với năm 2001. Một trong những nguyên nhân chính dẫn đến giảm giá trị hàng nhập khẩu là do trong 3 năm trở lại đây, đã có thêm ít nhất 5 nhà đầu tư nước ngoài có nguồn gốc từ Đài Loan, Trung Quốc và những doanh nghiệp này có khả năng sản xuất được những loại nguyên liệu cần thiết mà trước kia phải nhập từ nước ngoài.

2.2 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty gạch Đồng Tâm

2.2.1 Sự ra đời của thương hiệu Dongtam

Thương hiệu **Dongtam** được thành lập ngày 25/06/1969, do ông Võ Thành Lâm là thân phụ ông Võ Quốc Thắng (hiện là Chủ tịch Hội Đồng Quản Trị công ty) sáng lập nên. Đồng Tâm ban đầu chỉ là tổ hợp sản xuất gạch bông gia đình, nhưng sản phẩm đã tham gia vào các công trình nổi tiếng thời bấy giờ như Bệnh viện Chợ Rẫy, cư xá Thanh Đa...

2.2.2 Các giai đoạn phát triển

Năm 1969: Thành lập cơ sở sản xuất gạch Đồng Tâm

Từ 1975 đến 1978: tham gia vào hợp tác xã và lấy tên là Đồng Hiệp.

Từ 1978 đến 1984, do khó khăn về nguồn nguyên vật liệu nên cơ sở tạm ngưng sản xuất.

Năm 1986, thực hiện chủ trương đa dạng hóa các thành phần kinh tế của Trung Ương Đảng, ông Võ Quốc Thắng đứng ra tái lập cơ sở và tiếp tục sử dụng thương hiệu Đồng Tâm truyền thống đã có trước đây.

Từ 1986 đến 1992, Đồng Tâm phát triển thêm một số mặt hàng mới ngoài sản phẩm gạch bông truyền thống, như: tole lợp nhà, ván ép formica, ngói màu cao cấp...

Năm 1993, nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển phù hợp với tình hình mới, ông Võ Quốc Thắng đứng ra thành lập Công ty TNHH SX-XD-TM Đồng Tâm. Trong thời gian này, dự đoán trước tình hình phát triển nhu cầu thị trường về sản phẩm gạch ceramic lát nền sẽ thay thế gạch bông truyền thống, ông Võ Quốc Thắng đã bôn ba ra nước ngoài tìm hiểu về công nghệ làm gạch men.

Năm 1994, Công ty Đồng Tâm lập dự án khả thi về xây dựng nhà máy gạch ceramic tư nhân đầu tiên tại Việt Nam. Đến tháng 03/1996, nhà máy gạch men Đồng Tâm (còn gọi là nhà máy Dotalia) đặt tại địa chỉ Quốc lộ 1- xã Long Hiệp-Huyện Bến Lức-tỉnh Long An, với công suất 1.4 triệu m²/năm chính thức đi vào hoạt động và đưa sản phẩm tham gia thị trường. Sau một năm hoạt động, đến năm 1997, nhà máy Dotalia mở rộng thêm một dây chuyền sản xuất và vào cuối năm 1997 dây chuyền này đi vào hoạt động, nâng tổng công suất lên 2.8 triệu m² gạch lát nền/ năm.

Cũng trong năm 1997, Công ty gạch Đồng Tâm tiến hành xây dựng thêm một nhà máy gạch ốp tường tại ấp Thuận Đạo- huyện Bến Lức- tỉnh Long An (nay là Nhà máy Thắng Lợi), và đến cuối năm 1998, công suất nhà máy gạch ốp tường Thắng Lợi đạt 3 triệu m²/năm.

Tháng 9/1999, Đồng Tâm đã khởi công xây dựng một nhà máy mới công suất 6 triệu m² gạch men và 500 ngàn m² ngói màu tại địa chỉ: Lô 3- khu công nghiệp Điện Nam-Điện Ngọc, tỉnh Quảng Nam. Đến 10/2000 nhà máy khánh thành và chính thức đi vào hoạt động.

2.2.3 Cơ cấu tổ chức (xem phụ lục 2)

2.3 Thực trạng quá trình hoạt động và phát triển của Công ty gạch Đồng Tâm

2.3.1 Phân tích đặc điểm sản phẩm của Công ty

Sản phẩm của Đồng Tâm đa dạng về chủng loại, mẫu mã, màu sắc phù hợp với từng tính năng, môi trường sử dụng. Đặc điểm của một số sản phẩm chủ yếu công ty:

4 **Ngói màu** là sản phẩm rất độc đáo của Đồng Tâm. Sản phẩm này phù hợp với nhiều loại công trình. Đặc biệt, sản phẩm ngói có nhiều màu đáp ứng được nhu cầu ngày càng phong phú của người tiêu dùng.

5 **Gạch bông** là mặt hàng truyền thống của Đồng Tâm và cũng rất được ưa chuộng ở các vùng nông thôn, các công trình công cộng và đặc biệt là dành cho xuất khẩu.

6 **Gạch ceramic**: kiểu dáng thông dụng nhất của viên gạch là hình vuông và hình chữ nhật, ngoài ra còn có kiểu dáng hình lục giác (6 cạnh), bát giác (tám cạnh)... Với sự phong phú về kích thước như gạch kích thước 30x30cm, 40x40cm, 50x50cm, 60x60 cm, 25x40cm, 10x10cm... và với các hoa văn phong phú, các tính năng đặc trưng có thể đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

7 **Gạch granite**: cũng tương tự như gạch ceramic, đá granite cũng có nhiều kích thước, mẫu mã phù hợp với từng nơi sử dụng như gạch sân vườn, gạch cầu thang...

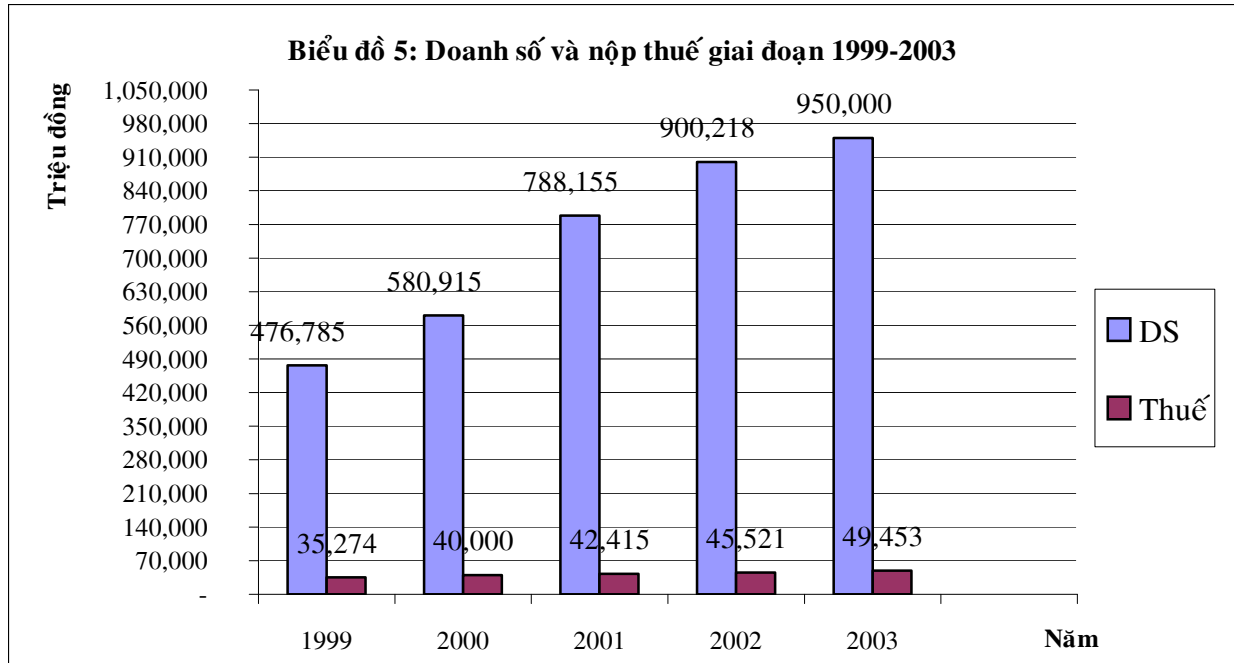
8 **Gạch cắt thủy lực**: đây là loại gạch dùng cho các tiền sảnh lớn, có độ bền cao, đường ron rất đẹp. Gạch cắt thủy lực là mặt hàng được sản xuất nhằm đáp ứng theo yêu cầu của riêng từng khách hàng.

2.3.2 Phân tích kết quả hoạt động của Công ty gạch Đồng Tâm trong thời gian từ năm 1999-2003

Bảng 2.5: Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Đồng Tâm **Đvt:**
Triệu Đồng

Chỉ tiêu năm	1999	2000	2001	2002	2003
Doanh số	476.785	580.915	788.155	900.218	950.000
Thuế đã nộp NS	35.274	40.000	42.415	45.521	49.453

(Nguồn: Số liệu nội bộ công ty)



Qua bảng 2.5 cho thấy kết quả hoạt động kinh doanh trong 5 năm gần đây tình hình kinh doanh của công ty Đồng Tâm luôn đạt ở mức tăng trưởng cao. Doanh số năm 2001 là 788.155 tỷ đồng tăng 26.29% hơn so với năm 2000. Đến năm 2003 doanh số của Đồng Tâm là 950 tỷ đồng tăng 5.24% hơn so với năm 2002 (900.218 tỷ đồng). Cùng với kết quả đó, Công ty gạch Đồng Tâm đã đóng góp vào nguồn thu ngân sách một khoản thuế rất lớn. Con số này đã tăng từ 35.275 tỷ đồng năm 1999 lên 49.453 tỷ đồng năm 2003 (tăng 28.66%). Tuy nhiên, tốc độ tăng doanh thu giai đoạn 2001-2003 có xu hướng ít hơn, điều này cho thấy công ty bắt đầu chững lại. Nếu Công ty không có những chiến lược dài hạn sẽ khó phát triển trong tương lai.

Tuy nhiên, để đạt được kết quả trên Công ty cũng không ngừng đương đầu với nhiều khó khăn như chi phí sản xuất và chi phí quản lý luôn tăng cao, đối thủ cạnh tranh trong ngành ngày càng nhiều, thị phần luôn bị đe dọa. Do vậy, mục tiêu tiên quyết của Công ty là cố giữ vững vị trí hàng đầu về thị phần cũng như những mục tiêu khác có liên quan. Công ty cũng đang nỗ lực hết sức mình về đối nội kể cả đối ngoại. Để đạt được điều này, Công ty phải hoạch định cho mình một chiến lược dài hạn trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty để đề ra chiến lược sản xuất kinh doanh hợp lý.

2.4 Phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến sự phát triển của Công Ty Gạch Đồng Tâm.

2.4.1 Các yếu tố vĩ mô.

2.4.1.1 Các yếu tố về kinh tế

□ Tổng sản phẩm quốc nội (GDP).

Bảng 2.6 : Tốc độ tăng trưởng GDP của Việt Nam giai đoạn 1995-2003.

Năm	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
GDP (%)	9.54	9.34	8.15	5.80	4.80	6.79	6.84	7.04	7.24

(Nguồn: Ngân hàng Phát Triển Châu Á-ADB)

Theo bảng số liệu 2.6 của ngân hàng Phát Triển Châu Á thì tốc độ tăng trưởng của kinh tế Việt Nam từ năm 1995 đến 1997 tăng khá cao, bình quân 8.5%/năm. Tuy nhiên, trong hai năm 1998-1999, tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam có phần giảm sút do ảnh hưởng khủng hoảng tiền tệ Châu Á. Tuy nhiên từ năm 2000 trở đi thì tốc độ tăng trưởng GDP đã gia tăng trở lại, riêng tăng trưởng GDP năm 2002 đạt 7.04%, là tốc độ tăng cao thứ hai so với các nước và các vùng lãnh thổ trong khu vực Châu Á-Thái Bình Dương, chỉ sau Trung Quốc (tăng 7.7%). Trong năm 2003 tăng trưởng GDP đã đạt 7.24% điều này thể hiện nền kinh tế Việt Nam đang phát triển tốt và đây là một nhân tố tác động tích cực tới các doanh nghiệp đang hoạt động trong nền kinh tế Việt Nam nói chung và các công ty sản xuất mặt hàng gạch ốp lát như Đồng Tâm nói riêng.

□ Thu Nhập Khả Dụng

Nhân tố này rất có ý nghĩa đối với ngành hàng vì nó cho chúng ta biết là người dân sẽ chi tiêu bao nhiêu cho các sản phẩm trong ngành hàng này. Theo điều tra của Tổng cục Thống kê, nếu so với năm 1990, hiện nay có 55.75% số hộ gia đình trong cả nước có mức sống khá hơn. Mức thu nhập bình quân đầu người cũng có khuynh hướng tăng lên trong đó mức tăng ở nông thôn cao hơn thành thị, tuy nhiên xét về con số tuyệt đối thì mức tăng thu nhập giữa thành thị và nông thôn còn chênh lệch lớn. Điều này chứng tỏ tiềm năng thị trường nông thôn là rất lớn.

Bảng 2.7 : GDP bình quân đầu người từ 1995-2003

Năm	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
GDP (US\$/Người)	273	311	321	340	363	400	420	439.5	483.1

(Nguồn: Ngân hàng Phát Triển Châu Á-ADB)

Qua bảng 2.7 cho chúng ta thấy GDP bình quân đầu người gia tăng đều qua các năm. Điều này cũng nói lên người tiêu dùng tiếp tục mua những sản phẩm mà họ đang sử dụng thay vì những sản phẩm thay thế cùng loại.

Mặc dù thu nhập khả dụng có tăng nhưng mức độ gia tăng không đáng kể. Mặt khác, nếu so sánh với các nước trong khu vực thì mức thu nhập khả

dụng của người dân Việt Nam vẫn còn thấp điều này có tác động trực tiếp đến sức mua của người dân.

Tóm lại, khi thu nhập khả dụng cũng như GDP bình quân đầu người tăng lên thì chứng tỏ mức sống của người dân cũng tăng lên. Lúc này, bên cạnh các nhu cầu thiết yếu hàng ngày, mọi người thường hướng đến đến những nhu cầu cao hơn, một trong những nhu cầu đó là nhà ở phải hiện đại hơn, sạch sẽ, thoáng mát và khang trang hơn. Đây là một lợi thế rất lớn đối với các công ty trong ngành vật liệu xây dựng nói chung và công ty gạch Đồng Tâm nói riêng.

☐ **Lạm phát**

Bảng 2.8 : Chỉ số lạm phát từ 1995-2003

Năm	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Lạm phát (%)	12.7	4.5	3.6	9.2	0.1	-0.6	0.8	4.0	3.0

(Nguồn: Ngân hàng Phát Triển Châu Á-ADB)

Qua bảng số liệu 2.8 có thể thấy rằng, chính phủ Việt Nam đã rất thành công trong việc kiểm soát lạm phát trong 10 năm qua, hầu hết các chỉ số lạm phát ở các năm đều ở mức một con số. Điều đó cho thấy nền kinh tế Việt Nam tiếp tục phát triển tốt, kích thích đầu tư, phát triển kinh tế.

☐ **Chính sách tiền tệ**

Điểm nổi bật của chính sách tiền tệ là tỷ giá. Tỷ giá VND/USD cả năm 2002 chỉ tăng 2.1%, vừa thấp hơn tốc độ tăng giá tiêu dùng, vừa thấp hơn tốc độ tăng tỷ giá 3.4% của năm 2000 và 3.8% của năm 2001. Sự ổn định của tỷ giá đã làm cho tâm lý nắm giữ USD giảm hẳn, thậm chí còn có sự chuyển dịch từ USD sang VND ở trong nước tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp trong việc xuất nhập khẩu hàng hoá, nguyên vật liệu.

☐ **Gia nhập tổ chức quốc tế**

Trong thời gian qua, Việt Nam đã tham gia vào nhiều tổ chức quốc tế như: ASEAN, ASEM, APEC và hiện đang nỗ lực để tham gia tổ chức WTO vào năm 2005. Đồng thời, thực hiện lộ trình cắt giảm thuế quan trong khuôn khổ Hiệp định về mậu dịch chung (AFTA) do chính phủ ta cam kết theo lộ trình được trình bày trong bảng dưới đây.

Bảng 2.9: Lộ trình cắt giảm thuế quan khi gia nhập AFTA.

	Đối với ASEAN					Đối với các nước khác	
	2002	2003	2004	2005	2006	2003	2006-2010
Thuế nhập khẩu đối với gạch đá ốp lát (%)	40	20	15	10	5	40	30

(Nguồn: Bản tin nội bộ Hiệp Hội Gốm Sứ Xây Dựng Việt Nam)

Hiện nay giá bán mặt hàng gạch ốp lát trên thị trường cao hơn các nước trong khu vực, giá xuất khẩu thấp, theo bảng 2.9, để có thể cạnh tranh với các nước, hội nhập quốc tế theo lộ trình giảm thuế, cần phải giảm chi phí sản xuất, chi phí quản lý, chi phí lưu thông, chi phí đầu tư để giảm giá thành sản xuất từng bước đưa mặt bằng giá sản phẩm gạch ốp lát của nước ta đến năm 2005 tương đương với mặt bằng giá mặt hàng này của các nước trong khu vực trong khi chất lượng không giảm mà còn nâng cao. Đây là một thách thức lớn đối với ngành gốm sứ xây dựng nói chung và Công ty gạch Đồng Tâm nói riêng.

2.4.1.2 Các yếu tố chính trị và luật pháp

□ Về chính trị:

Môi trường chính trị ổn định của Việt Nam có một ý nghĩa quyết định trong việc phát triển kinh tế, nó tạo điều kiện thuận lợi trong việc thu hút đầu tư nước ngoài, giải quyết được lao động, đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh tế, có tác động mạnh đến tăng nhu cầu tiêu dùng xã hội. Điều đó cũng đã tác động lớn đến việc tạo niềm tin cho các doanh nghiệp trong việc tạo lập và triển khai các chiến lược dài hạn.

Chính phủ Việt Nam đang mở rộng mối quan hệ ngoại giao với các nước trên thế giới. Đặc biệt, là sau gần 8 năm gia nhập ASEAN, Việt Nam đã có được môi trường kinh doanh trong khu vực tốt hơn, mối quan hệ song phương giữa Việt Nam và các nước thành viên được cải thiện và nâng cao hơn.

Bên cạnh đó, phải thừa nhận rằng mặc dù Việt Nam có tình hình chính trị ổn định nhưng bộ máy cán bộ hành chính còn cửa quyền, tham ô, nhũng nhiễu doanh nghiệp. Công chức thuế ngang nhiên đòi thù lao, nhân viên hải quan kéo dài thời hạn giữ nguyên liệu nhập từ nước ngoài để đòi “lệ phí”... Tình trạng này đã làm ảnh hưởng lớn đến kế hoạch sản xuất kinh doanh và mục tiêu hạ thấp chi phí trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

□ Về luật pháp:

Trong xu hướng hội nhập vào nền kinh tế thế giới và khu vực, Quốc Hội đã ban hành và tiếp tục hoàn chỉnh các Bộ luật kinh tế như Luật đầu tư nước ngoài, Luật thương mại, Luật doanh nghiệp, Luật thuế giá trị gia tăng, Luật thuế thu nhập doanh nghiệp...để đẩy nhanh tiến trình cải cách kinh tế. Các chính sách kinh tế thông thoáng nhằm khuyến khích sự phát triển của các thành phần kinh tế cũng thông qua đã tạo được môi trường kinh doanh thuận lợi, lành mạnh và ổn định.

Bên cạnh đó, vẫn còn nhiều bất cập trong việc triển khai và chấp hành luật định, nội dung các điều luật chưa thật rõ ràng và hợp lý, thiếu sự nhất quán

và đồng bộ giữa các điều khoản, các quy định... Những hạn chế này đã gây không ít khó khăn cho doanh nghiệp trong quá trình hoạt động và phát triển.

2.4.1.3 Xã hội

Dân số Việt Nam hiện tại đã hơn 80 triệu người, trong đó khu vực nông thôn chiếm 77%/tổng dân số. Dự báo đến năm 2010 dân số Việt Nam lên đến 87.2 triệu người với tốc độ tăng khoảng 1.23%/năm. Từ số liệu trên, chúng ta thấy tiềm năng tiêu thụ của thị trường nội địa còn rất dồi dào chưa khai thác hết.

Bảng 2.10: Tình dân số Việt Nam qua các năm

Năm	2000	2001	2002	2003
Dân số (ngàn người)	77,635	78,685	79,727	80,665

(Nguồn: Niên giám thống kê qua các năm)

Qua bảng 2.10 cho chúng ta thấy rằng dân số ngày càng tăng qua các năm. Vì thế trong thời gian tới nhu cầu gạch ốp lát sẽ tiếp tục tăng cao.

Ngoài ra, ta có thể thấy sự gia tăng đó bởi những lý do sau:

- Nhiều dự án quan trọng của nhà nước sẽ được khởi công xây dựng đặc biệt là các dự án xây dựng cơ sở hạ tầng như: các công trình giao thông đường bộ, bến cảng, các khu công nghiệp, khu chế xuất..

- Hệ thống đô thị của cả nước bao gồm 569 đô thị với 15 triệu người bằng 20% dân số của cả nước, trong đó có: 4 thành phố lớn thuộc Trung Ương, 73 thành phố, thị xã thuộc tỉnh và 495 thị trấn sẽ được mở rộng và xây dựng đồng bộ hạ tầng cơ sở, hệ thống các công trình công cộng, dự án chung cư cho những người có thu nhập thấp.

- Nhu cầu xây dựng của nhân dân cũng tăng cao. Theo dự báo dân số nước ta đến năm 2010 tăng 21 triệu người, tương ứng với 5.25 triệu hộ (tính 4 người/hộ). Do đó, chỉ tính riêng nhu cầu gạch ốp lát thì con số này có thể lên đến 4 tỷ viên gạch. Đồng thời nhu cầu cải tạo và xây dựng mới nhà ở của nhân dân khi đời sống được nâng cao cũng đòi hỏi một lượng lớn gạch ốp lát.

Theo thống kê của tạp chí xây dựng năm 2003 (**được trình bày ở phụ lục 3**) ta thấy rằng lượng vật liệu xây dựng/người nói chung và gạch đá ốp lát/người nói riêng thì Việt Nam hầu như còn rất thấp hơn so với một số nước trong khu vực Đông Nam Á và Châu Âu. Đây cũng là vấn đề các doanh nghiệp sản xuất vật liệu xây dựng cần phải quan tâm và sớm tạo dựng cho chính doanh nghiệp mình một chiến lược lâu dài vì nhu cầu vật liệu xây dựng chắc chắn sẽ tiếp tục phát triển trong thời sắp tới.

Như vậy, có thể thấy rằng, thị trường gạch ốp lát trong giai đoạn hiện tại cũng như giai đoạn tới có nhiều lợi thế như đã phân tích ở trên, song cũng có nhiều vấn đề bất cập, nhất là khi AFTA có hiệu lực thì các sản phẩm gạch ốp lát không còn được bảo hộ nữa và lúc này công ty còn phải tham gia cạnh tranh trên thị trường với các đối thủ có lợi thế cạnh tranh hơn về trình độ công nghệ, buôn bán quốc tế đến các mối quan hệ bạn hàng, đây thực sự là thách thức lớn đối với các công ty sản xuất gạch ốp lát. Vì vậy, đòi hỏi các công ty phải có sự chuẩn bị tích cực, chu đáo để không thua thiệt trong quan hệ kinh tế đối ngoại.

2.4.1.4 Tự nhiên

□ Vị trí địa lý:

Việt Nam là một quốc gia ven Biển Đông, được chia thành 64 tỉnh thành theo 8 vùng kinh tế nằm trong khu vực phát triển năng động nhất thế giới, gần liền Châu Á-Thái Bình Dương và nhất là Đông Nam Á; Các nước trong khu vực đã và đang quan tâm nhiều đến sự phát triển của nước ta gắn với việc mở đường xuyên Á. Sự quan tâm này sẽ có tác động tích cực đến việc kiến thiết các cửa vào-ra ở Miền Trung và đặc biệt là địa bàn kinh tế trọng điểm miền Trung và miền Nam. Vị trí địa lý này là yếu tố rất quan trọng giúp cho ngành sản xuất gạch lát nền phát triển, tuy nhiên nó cũng đặt ra nhiều vấn đề mà chúng ta cần phải giải quyết như: sự cạnh tranh của các nước lân cận trong khu vực...

□ Tài nguyên thiên nhiên:

Nguồn tài nguyên khoáng sản xét trên phạm vi toàn quốc rất đa dạng và phong phú, từ các loại khoáng sản được khai thác và sử dụng ngay trong ngành vật liệu xây dựng như: đá cát sỏi, đá ong... đến các loại nguyên liệu dùng cho sản xuất các chủng loại vật liệu xây dựng thông dụng như: xi măng, gạch ngói, vôi xây dựng... cũng như các chủng loại vật liệu xây dựng trang trí và hoàn thiện như: gạch ceramic, sứ vệ sinh, gạch ốp lát.... Tuy nhiên, tài nguyên khoáng sản nước ta có đặc trưng là phân bố không đều, tập trung chủ yếu ở vùng Tây Bắc, Đông Bắc, Bắc Trung Bộ và vùng Đồng bằng sông Hồng, kể đến là vùng nam Trung bộ, Đông Nam Bộ, còn vùng Tây Nguyên và đặc biệt là vùng Đồng bằng sông Cửu Long thì rất hạn chế. Đặc điểm này làm cho việc sản xuất vật liệu xây dựng nói chung và gạch ốp lát nói riêng ở một số vùng có khó khăn, hoặc là phải vận chuyển nguyên vật liệu xa hoặc là tập trung sản xuất ở vùng có nguyên liệu rồi vận chuyển sản phẩm đi xa, dù hình thức nào thì chi phí vận chuyển cũng đẩy giá thành sản phẩm lên cao làm cho việc tiêu thụ có nhiều khó khăn.

Trong 4 nhà máy sản xuất gạch của Đồng Tâm đã có đến 3 nhà máy nằm ở tỉnh Long An, một nhà máy nằm ở Miền Trung. Vì thế một trở ngại rất

lớn là nhà máy nằm cách xa nguồn nguyên liệu. Các nhà máy trong Miền Nam tận dụng được một phần nguyên liệu ở Nam Bộ nhưng trữ lượng các mỏ ở đây không cao (đất sét gạch ngói chỉ chiếm 1,233 triệu tấn trong tổng 3,029.40 triệu tấn trong cả nước hay mỏ cao lanh và sét gốm sứ chỉ chiếm 276.3 triệu tấn trong tổng số 989.5 triệu tấn). Đây là một trong những khó khăn mà Công ty gạch Đồng Tâm đang vướng phải trong nguồn khai thác nguyên liệu đầu vào của mình.

Mặt dù nguồn tài nguyên khoáng sản làm vật liệu xây dựng mới được khai thác ở mức độ chưa cao nhưng việc khai thác rất tùy tiện, công nghệ khai thác còn lạc hậu, chấp vá, nhiều cơ sở không có thiết kế mỏ, khai thác tùy tiện dễ làm, khó bỏ... cộng với việc sử dụng tài nguyên không đúng mục đích gây nên lãng phí và ảnh hưởng đến cảnh quan thiên nhiên, môi trường ở nhiều khu vực.

2.4.1.5 Công nghệ.

Một trong những yếu tố để sản phẩm có thể cạnh tranh trên thị trường thế giới và khu vực là trình độ kỹ thuật và công nghệ hiện đại. Trong thời gian gần đây, khoa học và công nghệ thế giới đã có những bước tiến vượt bậc và trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp quan trọng thúc đẩy quá trình phát triển sản xuất và thương mại thế giới.

Chính vì thế, nhà nước khuyến khích các doanh nghiệp sử dụng công nghệ hiện đại bằng chính sách thuế ưu đãi. Bên cạnh đó nhà nước cũng khuyến khích các công trình nghiên cứu khoa học trong nước giúp hạ giá thành sản phẩm. Có rất nhiều công trình nghiên cứu thành công mang lại một số lợi ích rất lớn cho ngành sản xuất gạch ốp lát như Frit đục từ các hợp chất thiên nhiên dùng làm men cho gạch ốp lát... Mặt khác, ngành công nghệ hóa chất đã tạo nhiều chất liệu tốt hơn tạo điều kiện thuận lợi cho ngành sản xuất gạch lát nền, đa dạng hóa sản phẩm nhằm thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng và bảo vệ sức khỏe cũng như môi trường.

Bên cạnh đó, công nghệ về bao bì, in ấn và vật liệu bao bì của Việt Nam phát triển mạnh. Sự ra đời và phát triển của các công ty marketing chuyên nghiệp trong nước cho phép các doanh nghiệp trong ngành hạ thấp chi phí sản xuất, tiếp thị.

Tuy nhiên, khoa học công nghệ ở các nước phát triển đã bước vào cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật lần thứ 3, các công ty nổi tiếng trên thế giới đã tung ra nhiều dây chuyền công nghệ đồng bộ tiên tiến và thiết bị hiện đại cho sản xuất gạch ốp lát... Vừa qua tập đoàn SACMI vừa tung ra các sản phẩm như: dây máy ép chịu lực cao cho sản xuất gạch granite, bộ thiết bị cấp liệu truyền

dẫn cho sản xuất gạch granite.... Trong điều kiện ấy, Việt Nam phải có một sự nỗ lực rất lớn mới có thể theo kịp các nước trong khu vực và trên thế giới.

2.4.2 Các yếu tố vi mô

2.4.2.1 Khách hàng

Khách hàng luôn là yếu tố quan trọng hàng đầu và không thể tách rời đối với bất kỳ công ty nào. Mục tiêu kinh doanh đặt ra thành công hay không một phần là do người tiêu dùng cảm nhận và quyết định. Sự tín nhiệm của khách hàng là tài sản lớn nhất và ảnh hưởng đến sự thành công của Đồng Tâm. Ngày nay, mức sống của người dân phần nào đã cải thiện, nhu cầu ngày càng cao nên khách hàng ngày càng khó tính hơn. Vì thế khách hàng là một trong những yếu tố chiếm vai trò quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Công ty gạch Đồng Tâm luôn quan tâm và coi trọng các đề xuất của khách hàng trong việc tạo dựng các mô hình trưng bày mẫu tại cửa hàng, để cửa hàng có thể giới thiệu với người tiêu dùng những mô tuýp kiến trúc phối hợp giữa màu sắc với không gian trưng bày một cách trang trọng hài hòa. Bên cạnh đó, những sản phẩm mới của gạch Đồng Tâm ra đời đều xuất phát từ những ý tưởng, những đóng góp chân thành của khách hàng trong quá trình sử dụng sản phẩm của Gạch Đồng Tâm.

2.4.2.2 Đối thủ cạnh tranh

Trước năm 1995 thị trường gạch ốp lát tại Việt Nam còn rất hạn hẹp cả về số lượng và chất lượng. Sản phẩm sản xuất trong nước chất lượng chưa cao, mẫu mã chưa phong phú, chưa đáp ứng được nhu cầu người tiêu dùng. Sản phẩm ngoại nhập thì chất lượng tốt, mẫu mã đẹp nhưng giá cả tương đối cao. Sau năm 1996, một số công ty trong nước sản xuất gạch ốp lát hình thành kết hợp với sự đầu tư trực tiếp từ các nước lân cận làm cho thị trường gạch ốp lát trở nên sôi động hơn với sự tham gia của các thương hiệu như Đồng Tâm, White Horse, American Home, Veglacera, Thanh Thanh, Ý Mỹ. Các đối thủ cạnh tranh của Công ty Gạch Đồng Tâm có thể chia làm 3 nhóm sau:

□ **Các đối thủ cạnh tranh thuộc phân khúc thị trường sản phẩm có chất lượng cao như White Horse, Taicera, American Home, Mỹ Đức (Nhóm 1)**

Qua bảng 2.11(trang bên), ta thấy rằng tổng sản lượng sản xuất của Công ty Đồng Tâm năm 2002 là 11,125m² tăng 47.06% so với năm 2001. Trong giai đoạn này nhà máy Đồng Tâm miền trung bắt đầu hoạt động kéo theo sản lượng tiêu thụ tăng 54.14% tương đương 9,825m². Năm 2003 sản lượng tiêu thụ tăng 11,96% tương đương 11,000m² so với năm 2002. Tỷ trọng

của Đồng tâm so với những đối thủ khác cùng nhóm thì Đồng Tâm hiện đang dẫn đầu thị trường về sản lượng sản xuất cũng như sản lượng tiêu thụ.

Bảng 2.12: Những điểm mạnh và điểm yếu của nhóm cạnh tranh chất lượng cao

Tiêu chí	Taicera	Mỹ Đức	American Home	White horse	Đồng Tâm
Màu sắc	Đa dạng	Đa dạng	Đa dạng	Chưa đa dạng	Đa dạng
Độ cứng, phẳng	Theo tiêu chuẩn	Theo tiêu chuẩn	Theo tiêu chuẩn	Theo tiêu chuẩn	Theo tiêu chuẩn
Giá cả	Trung bình	Tương đối cao	Tương đối cao	Tương đối cao	Cao
Phân phối	Hệ thống đại lý cấp 1, cấp 2	Kênh phân phối 01 cấp, tập trung TP lớn	Phân phối rộng khắp cả nước	Phân phối rộng khắp cả nước	Phân phối rộng khắp cả nước
Khuyến mãi	Hầu như không có	Thưởng trên doanh số bán	Áp dụng chính sách khuyến mãi cho các cửa hàng cộng tác	Giảm trực tiếp vào đơn giá, nếu trả bằng tiền mặt hoặc mua số lượng lớn	Thưởng trên doanh số bán.
Hậu mãi	Trả hàng dễ dàng	Giải quyết nhanh chóng khiếu nại, thắc mắc của khách hàng.	Chính sách hậu mãi tốt	Chính sách hậu mãi trung bình	Chính sách hậu mãi trung bình-khá
Khách hàng mục tiêu	Thu nhập trung bình	Thu nhập cao	Thu nhập trung bình	Thu nhập trung bình	Thu nhập trung bình và cao

□ **Các đối thủ cạnh tranh thuộc phân khúc thị trường sản phẩm có chất lượng trung bình như Viglacera, Hoàng Gia, Ý Mỹ, Thanh Thanh (Nhóm 2)**

Qua bảng 2.13 (**trang bên**), ta thấy rằng trong 4 nhãn hiệu dẫn đầu thị trường về nhóm sản phẩm có chất lượng trung bình hầu như không chênh lệch nhau nhiều về sản lượng sản xuất và tiêu thụ. Tuy nhiên, trong năm 2003 dẫn đầu là Viglacera, thứ 2 là Thanh Thanh, thứ 3 là Hoàng Gia và thứ 4 là Ý Mỹ.

Bảng 2.14: Những điểm mạnh và điểm yếu của nhóm cạnh tranh chất lượng TB

Tiêu chí	Ý Mỹ	Hoàng Gia	Thanh Thanh	Viglacera
Màu sắc	Đa dạng	Chưa đa dạng	Chưa đa dạng	Chưa đa dạng
Độ cứng,	Theo tiêu chuẩn	Trung bình	Trung bình	Trung bình

phẳng				
Giá cả	Thấp	Thấp	Thấp	Thấp
Phân phối	Kênh phân phối tập trung TP	Phân phối rộng khắp cả nước	Phân phối rộng khắp cả nước	Phân phối rộng khắp cả nước
Khuyến mãi	Hầu như không có	Thưởng trên doanh số bán	Thưởng trên doanh số bán	Hầu như không có
Hậu mãi	Giao hàng nhanh	Giao hàng nhanh	Trung bình	Trung bình
Khách hàng mục tiêu	Thu nhập cao, trung bình	Thu nhập trung bình và thấp	Thu nhập trung bình và thấp	Thu nhập trung bình và thấp

Đối với nhóm đối thủ cạnh tranh có chất lượng trung bình ta nhận thấy năng lực sản xuất và tiêu thụ cũng chiếm một phần tương đối cao. Các sản phẩm của nhóm đối thủ này không đa dạng về mẫu mã, màu sắc, độ bền chưa cao... Vì vậy các sản phẩm tập trung trên phân khúc thị trường có thu nhập thấp, vùng nông thôn, ngoại thành... Một trong những thế cạnh tranh mạnh của nhóm sản phẩm này giá cả tương đối thấp phù hợp với túi tiền của tầng lớp có thu nhập thấp. Tuy nhiên, điểm yếu của các nhóm đối thủ này là sản phẩm chất lượng không cao, các chính sách quảng cáo khuyến mãi, tuyên truyền chưa đủ mạnh.

☐ ***Các đối thủ cạnh tranh ngoài nước.***

Bên cạnh các đối thủ cạnh tranh trong nước, công ty Gạch Đồng Tâm cũng rất quan tâm đến các đối thủ cạnh tranh ở nước ngoài. Ngoài áp lực khi gia nhập AFTA, thị trường gạch ốp lát trong nước còn chịu sức ép từ Trung Quốc- đối thủ cạnh tranh của Công ty Gạch Đồng Tâm đối với mặt hàng gạch men cấp bình dân và sức ép từ các nước EU- đối thủ cạnh tranh của Công ty Gạch Đồng Tâm đối với mặt hàng gạch men cao cấp. Mặc dù chưa được hưởng thuế ưu đãi như hàng của các nước ASEAN nhưng gạch Trung Quốc hiện vẫn chiếm thị phần không nhỏ nhờ giá rẻ. Bên cạnh đó, các mặt hàng gạch men có xuất xứ từ Châu Âu như Ý, Đức, Pháp, Bồ Đào Nha.. mới đây cũng được Bộ Tài chính ra quyết định bãi bỏ áp dụng giá tính thuế nhập khẩu tối thiểu, do vậy lượng hàng nhập khẩu từ Châu Âu hiện cũng đang gia tăng trên thị trường với mức giá mềm hơn. Điều này chính là khó khăn thách thức đối với các doanh nghiệp sản xuất gạch ốp lát Việt Nam khi cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập.

Mặt khác, hàng ngoại còn có ưu thế hơn hàng nội về “thời vụ”: lúc trái vụ nhu cầu tiêu thụ giảm, các đơn vị xuất nhập khẩu không nhập hàng về mà chỉ nhập vào mùa xây dựng, trong khi đó các doanh nghiệp sản xuất phải sản

xuất quanh năm cũng chỉ nhằm vào mùa xây dựng để bán hàng, nên chịu sự cạnh tranh gay gắt của hàng ngoại.

2.4.2.3 *Đối thủ tiềm ẩn.*

Theo Bộ Xây Dựng, ngành xây dựng tiếp tục xem xét các dự án đầu tư lớn trong những năm sắp tới. Thêm vào đó, sự ra đời của Luật Doanh Nghiệp cùng với chính sách thu hút đầu tư nước ngoài, cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước nhằm tăng sức mạnh tài chính cho các doanh nghiệp nhà nước sẽ làm xuất hiện đối thủ mới gia nhập vào ngành trong tương lai.

2.4.2.4 *Nhà cung cấp.*

Nguồn nguyên liệu dùng cho sản xuất gạch ốp lát của công ty có thể chia làm 2 loại. Các nguyên liệu để sản xuất xương gạch như đất sét, cao lanh, trường thạch, thạch anh, đá vôi, đolômit...chủ yếu được cung cấp bởi các nhà cung cấp trong nước. Các nguyên liệu về men màu và frit, hoá chất các loại phải nhập khẩu với lượng khác lớn. Hiện nay, các nhà máy sản xuất gạch ceramic và granite đều sản xuất với công suất lớn, công nghệ tiên tiến đã và đang đòi hỏi nguyên liệu đầu vào phải mang tính công nghiệp: số lượng lớn, đồng nhất, đảm bảo yêu cầu kỹ thuật và ổn định chất lượng. Trong khi đó, các cơ sở khai thác chế biến nguyên liệu hầu như chưa đầu tư công nghệ và thiết bị phù hợp, việc khai thác hết sức thủ công. Từ đó dẫn đến mất cân đối về cung cầu, các cơ sở khai thác nguyên liệu tiêu thụ chậm sản phẩm của mình, trong khi đó các công ty sản xuất gạch phải nhập khẩu nguyên liệu từ nước ngoài.

Trong thời gian gần đây, chính phủ đã có những chính sách, biện pháp trong việc đầu tư hiện đại hóa công nghệ khai thác, chế biến, tuyển chọn các nguyên liệu khoáng sản để có khả năng làm giàu, làm sạch, đồng nhất và chế biến hợp lý các nguyên liệu làm xương, men. Chính phủ đã bước đầu nghiên cứu đầu tư xây dựng một số cơ sở chế biến tại các vùng nguyên liệu như Phú Thọ, Quảng Bình, Lâm Đồng, Bình Dương... cho các loại nguyên liệu chính: đất sét, cao lanh, trường thạch, thạch anh. Bên cạnh đó, chính phủ cũng ưu tiên phát triển frit, men, màu để nguyên liệu tinh sau chế biến có thị trường tiêu thụ thuận lợi và góp phần tích cực trong việc hạ giá thành.

2.4.2.5 *Sản phẩm thay thế mới*

Đối với loại sản phẩm là gạch ốp lát thì sản phẩm thay thế của nó chính là sàn bằng gỗ, bằng thảm, bằngximăng, bằng đất... Ở những tòa nhà tương đối cao cấp trở lên thông thường họ thích trang trí bằng sàn gỗ hay thảm. Hay ở các nhà máy sản xuất thì họ lại dùng sànximăng. Ảnh hưởng của những sản phẩm thay thế này đã tác động không nhỏ đến sản lượng tiêu thụ gạch ốp lát Đồng Tâm nói riêng và toàn ngành nó chung.

2.5 Phân tích các yếu tố của môi trường bên trong ảnh hưởng đến sự phát triển của Công ty gạch Đồng Tâm

2.5.1 Nguồn nhân lực

☐ Về trình độ lao động

Bảng 2.15: Tình hình lao động năm 2003

Cán bộ kỹ thuật	Trình độ	Công nhân	Trình độ
Tổng số (người)	102	Tổng số (người)	1,200
Cao đẳng (%)	36.27	Cấp I (%)	18.58
Đại học (%)	60.78	Cấp II (%)	61.42
Trên đại học (%)	2.95	Cấp III (%)	20.00
		Nữ (%)	15.42
		Nam (%)	84.58

(Nguồn: Số liệu nội bộ công ty năm 2003)

Qua bảng 2.15 cho thấy, đội ngũ cán bộ kỹ thuật khá hùng hậu, với 60.78% có trình độ đại học là nguồn nhân lực quý báu đưa công ty đi lên, tiếp nhận một cách nhanh nhạy những thông tin khoa học kỹ thuật trong lĩnh vực sản xuất, thiết kế mẫu mã sản phẩm, là người đảm nhận vấn đề chất lượng sản phẩm của công ty.

Lực lượng công nhân khá nhiều, với trình độ văn hóa cấp III chiếm 20% cũng khá thuận lợi trong việc đào tạo lý thuyết cũng như thực hành. Tuy nhiên, tỷ lệ công nhân có trình độ cấp I và cấp II chiếm trên 80% là một bất lợi lớn. Trong thời đại mà công nghệ phát triển như vũ bão hiện nay, công ty nên động viên số lượng công nhân này bổ túc văn hóa để có thể giải quyết công việc của công ty được tốt hơn.

☐ Nâng cao trình độ lao động

Bảng 2.16: Các hình thức nâng cao trình độ lao động.

Các hình thức nâng cao trình độ lao động	Mức độ
-1 Cử cán bộ ra nước ngoài tham quan, học hỏi.	Hàng năm
-2 Thuê chuyên gia hướng dẫn sử dụng thiết bị	Theo yêu cầu
-3 Tổ chức công nhân cũ kèm công nhân mới	Thường xuyên
-4 Bổ sung lực lượng kỹ sư trẻ	Thường xuyên
-5 Mở các lớp đào tạo cho lao động tại công ty	Thường xuyên
-6 Cử nhân viên tham dự các lớp bổ sung nâng cao kiến thức.	Thường xuyên

Đội ngũ kỹ sư phụ trách kỹ thuật được tuyển chọn kỹ lưỡng và đòi hỏi phải cập nhật kiến thức kỹ thuật. Hàng năm, công ty Đồng Tâm đưa những kỹ

sư ra nước ngoài tham quan, học hỏi và cập nhập những kiến thức về công nghệ.

Đội ngũ công nhân trực tiếp sản xuất phần lớn được đào tạo tay nghề tại công ty, theo một kỹ thuật sản xuất và phong cách chung. Bên cạnh đó, các công nhân mới đều được tổ chức kèm cặp bởi những công nhân cũ.

Những kiến trúc sư, nhân viên kinh doanh được thường xuyên tập huấn, được tham gia các hội chợ quốc tế chuyên ngành tại Châu Âu để đổi mới tư duy hơn trong vấn đề nhận thức về thiết kế, trưng bày và cung cách bán hàng, cung cách phục vụ khách hàng của các công ty chuyên dùng

Đội ngũ công nhân viên trẻ trung năng động, đặc biệt đội ngũ bán hàng có một phong cách năng động, được tuyển chọn và đào tạo rất kỹ lưỡng. Công ty đang có chính sách bổ sung nâng cao kiến thức cho tất cả các nhân viên trong các bộ phận bằng cách cử đi học các khóa đào tạo những kỹ năng liên quan đến lĩnh vực mà mình công tác.

☐ Về tình hình quản lý

Bảng 2.17: Tỷ lệ lao động quản lý trong công ty qua các năm.

Năm	1999	2000	2001	2002	2003
Tổng số lao động (người)	936	968	1,332	1,816	1,972
Lao động quản lý(%)	19.23	22.31	22.50	22.65	23.00

(Nguồn: Số liệu nội bộ công ty)

Qua bảng 2.17 cho thấy tỷ lệ lao động quản lý qua các năm luôn tăng, năm 2003 chiếm 23% số lao động. Đội ngũ cán bộ quản lý này được bố trí theo năng lực thực thụ và chuyên môn của từng cá nhân. Ngoài ra, đội ngũ này liên tục có kế hoạch đào tạo và nâng cao trình độ quản lý.

Tuy nhiên, mặc dù công ty đã mở rộng quy mô nhưng vẫn còn mang phong cách quản lý gia đình, một số nhà quản lý còn hạn chế về kinh nghiệm điều hành và quản trị, một số vẫn chưa thật nhiệt tình... do tác động như chính sách tiền lương, sự phân chia công việc nên đã làm hạn chế tính sáng tạo và năng động của nhân viên. Đây là một bất cập mà công ty cần phải có hướng thay đổi trong thời gian tới.

☐ Thu nhập của người lao động

Bảng 2.18: Thu nhập bình quân của người lao động qua các năm

Năm	1999	2000	2001	2002	2003
Thu nhập bình quân (VNĐ)	1,039,191	1,327,150	1,341,355	1,390,000	1,415,250

(Nguồn: Số liệu nội bộ công ty)

Theo bảng 2.18 ta thấy rằng thu nhập bình quân của người lao động qua các năm có tăng lên, nhưng mức tăng này không cao lắm, trong khi tình hình giá cả thị trường tăng một cách đáng kể. Đây là một trong những vấn đề hết

sức quan trọng mà lãnh đạo công ty cần xem xét và có một hướng thích hợp để khuyến khích cán bộ công nhân viên nâng cao tinh thần làm việc góp phần nâng cao năng lực sản xuất của công ty.

2.5.2 Chiến lược Marketing

Trong bối cảnh thị trường ngày càng gay gắt, Gạch Đồng Tâm luôn khẳng định vai trò cần thiết của các chiến lược Marketing trong chiến lược phát triển của mình. Dưới đây là các chiến lược marketing của công ty:

2.5.2.1 Chiến lược sản phẩm.

Chất lượng sản phẩm và dịch vụ khách hàng là những yếu tố quan tâm hàng đầu của gạch Đồng Tâm. Công ty luôn cập nhật những tri thức khoa học tiên tiến vào các hoạt động sản xuất nhằm nâng cao chất lượng, đáp ứng được yêu cầu của người sử dụng trong nước cũng như ngoài nước.

Công ty Đồng Tâm cũng đã thực hiện thành công hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001, tiêu chuẩn cao nhất trong bộ ISO 9000. Đồng Tâm cũng là đơn vị đầu tiên của ngành VLXD Việt Nam áp dụng tiêu chuẩn này.

Chính vì vậy, mặc dù mang thương hiệu Việt Nam và chỉ mới ra đời từ năm 1998, nhưng các sản phẩm của công ty đã nhanh chóng được người tiêu dùng chấp nhận và được người tiêu dùng bình chọn là hàng Việt Nam chất lượng cao liên tục từ năm 1999 đến nay. Và gần đây nhất, Công ty Gạch Đồng Tâm được bình chọn đứng hàng đầu trong ngành VLXD với những sản phẩm đa dạng về màu sắc, kích cỡ và công dụng (**được trình bày ở phụ lục số 4**).

Với phương châm: “*luôn tạo ưu thế tuyệt đối cho sản phẩm về tính năng cũng như chủng loại và kiểu dáng*”, Công ty Đồng Tâm cho ra đời một loạt các sản phẩm gạch ốp lát có các thuộc tính riêng biệt phù hợp với từng không gian, từng địa điểm. Cụ thể:

Gạch lát nền 30x30cm, 40x40cm mẫu mờ, nhám thích hợp cho môi trường công cộng như bệnh viện, trường học... Với tính năng này, hạn chế được vấn đề vệ sinh, đảm bảo độ an toàn, tránh trơn trượt cho người di chuyển...

Sản phẩm gạch ốp lát giả gỗ như mẫu Gỗ Daklak, Gỗ Dalat... phù hợp cho những ngôi nhà theo phong cách cổ. Lấy cảm xúc từ thiên nhiên, kết hợp với sự sáng tạo độc đáo Đồng Tâm cho ra đời bộ sưu tập sản phẩm **Dấu ấn thời gian** gồm Đá Phú Quốc, Đá Nha Trang... mang hơi thở của biển. Đây là loại gạch Granite phủ men có độ nhám, gồ ghề, chịu được mài mòn, đặc biệt là hạn chế được trơn trượt.

Nền và tường của phòng tắm thường tiếp xúc với hóa chất và chất bẩn như các sản phẩm dùng cho vệ sinh cá nhân, mỹ phẩm, nước hoa, bột giặt. Với

tính năng này, Đồng Tâm cho ra đời sản phẩm gạch ốp nền và lát nền có tính năng chống được hóa chất đặc biệt là acid và alkaline.

Gạch nền ở các khu vực nhà máy sẽ chịu một trọng tải rất lớn của máy móc, thiết bị sản xuất và các hóa chất ăn mòn...có các loại gạch phù hợp với đặc tính này.

Với đặc tính ưu việt là chống được nấm mốc, không đóng rêu, cách âm, cách nhiệt tốt, chịu được mưa nắng, ngói cement màu là loại vật liệu lợp được ưa chuộng nhất trên thế giới. Đây là sản phẩm độc đáo của Công ty Đồng Tâm và sản phẩm này chiếm một vị trí khá lớn trong thị trường ngói cement màu ở Việt Nam. Ngoài sự đa dạng phong phú về màu sắc trong trang trí, ngói màu còn tạo nên nét đặc trưng của từng ngôi nhà, nhất là các nhà biệt thự cao cấp theo phong cách mới.

Theo bảng 2.19 (**trang bên**), từ số liệu điều tra thực hiện vào tháng 03/2004 cho thấy, hơn 50% khách hàng quan tâm về các yếu tố như Độ cứng, Độ bền, Mẫu mã đa dạng và đồng ý rằng các yếu tố này có chất lượng cao hơn các sản phẩm cùng loại khác. Có 47.10% khách hàng quan tâm và đồng ý tuyệt đối về yếu tố Độ phẳng của gạch Đồng Tâm so với sản phẩm cùng loại. Như vậy, chất lượng sản phẩm Đồng Tâm là cao so với các thương hiệu khác trong ngành gạch ốp lát.

2.5.2.2 Chiến lược giá

Ngày nay, trên thị trường thế giới, cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, thời gian và điều kiện giao hàng được đặt lên vị trí hàng đầu. Nhưng giá cả vẫn có vai trò nhất định, thậm chí còn diễn ra gay gắt. Giá cả vẫn còn là quan tòa xác định lợi ích kinh tế giữa người bán và người mua.

Khi xây dựng chiến lược giá cả Công ty Gạch Đồng Tâm thường dựa vào 4 yếu tố sau:

- Dựa trên chi phí sản xuất và giá thành đơn vị sản phẩm trong dự toán.
- Dựa trên cơ sở ước lượng được tổng cầu về sản phẩm hàng hóa, dịch vụ.
- Phải phù hợp với đặc điểm thị trường cạnh tranh và các điều kiện về thời gian và không gian cụ thể.
- Căn cứ vào luật pháp và văn bản dưới luật có liên quan.

Trên cơ sở đó, Công ty Gạch Đồng Tâm xây dựng chiến lược giá theo quan điểm của Philip Kotler. Cụ thể chiến lược giá cả các sản phẩm của Công ty Gạch Đồng Tâm là chiến lược “hốt phần ngọn” hoặc là “chiến lược bám chắc thị trường”. Với mục tiêu này, Công ty gạch Đồng Tâm luôn đặt chất lượng sản phẩm là yếu tố hàng đầu.

Giá gạch Đồng Tâm so với đối thủ cạnh tranh (**được trình bày ở phụ lục 5**) cho thấy rằng:

- Giá cả gạch men Đồng Tâm cao hơn so với các sản phẩm cùng loại của các công ty khác ngoài trừ Công ty American Home. Còn so với các công ty khác gạch Đồng Tâm có chất lượng tốt hơn nhưng giá bán cũng cao hơn.
- Đối với gạch granite: giá bán của gạch Đồng Tâm đều cao hơn giá bán của các đối thủ cạnh tranh, mức chênh lệch giá ở mức tương đối cao, có loại cao hơn đến 80%.

Xu hướng hiện nay, các công ty lớn trước đây định giá cao như Whitehorse, American Home... , khi tung ra sản phẩm mới trên thị trường lại định giá thấp làm cho mặt bằng giá trên thị trường xuống thấp tạo ra sự cạnh tranh gay gắt về giá. Đây là một trong những vấn đề cần chú trọng trong chiến lược giá lâu dài cho gạch Đồng Tâm.

Bên cạnh đó các sản phẩm gạch granite của Thạch Bàn, Tiên Sơn, Trung Đô, Docera,... thì lại có những mức giá rất thấp ngang bằng với giá gạch men làm ảnh hưởng đến mặt bằng giá gạch granite trên thị trường.

Như vậy, vấn đề đặt ra ở đây là mức giá cao như vậy khách hàng có chấp nhận gạch Đồng Tâm hay không? Trong cuộc điều tra 140 người tiêu dùng được thực hiện vào tháng 3/2004 ta thu được kết quả sau:

Bảng 2.20: Kết quả khảo sát mức độ đồng ý về giá cả của Đồng Tâm so với các sản phẩm cùng loại khác

	Mức độ 1		Mức độ 2		Mức độ 3		Mức độ 4		Mức độ 5		Tổng cộng	
	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối	Tương đối	Tuyệt đối
Giá cao	-	-	2	1.4	14	10.0	20	14.3	104	74.3	140	100
Khả năng chấp nhận	10	7.1	20	14.3	76	54.3	34	24.3	-	-	140	100

(Theo Phụ lục 1)

Qua bảng 2.20 cho thấy rằng, 74.30% khách hàng hoàn toàn đồng ý giá của Đồng Tâm hiện tại cao hơn so với sản phẩm cùng loại và không khách hàng nào đồng ý rằng giá của gạch Đồng Tâm là rẻ. Liên quan đến yếu tố “khả năng chấp nhận giá” thì không khách hàng nào hoàn toàn đồng ý và chấp nhận giá của gạch Đồng Tâm. Trong khi đó, 54.30% khách hàng chấp nhận giá của gạch Đồng Tâm ở mức độ 3 – Trung bình. Tóm lại, chính sách giá của Đồng Tâm đang áp dụng là cao hơn so với sản phẩm cùng loại.

2.5.2.3 Chiến lược phân phối

Qua kinh nghiệm hoạt động của mình, gạch Đồng Tâm đã chọn phương thức mua đứt bán đoạn thông qua các chi nhánh, nhà phân phối, cửa hàng công tác và người tiêu dùng. Với phương thức phân phối này đảm bảo được việc phân phối nhanh chóng và trách nhiệm đối với khách hàng nhằm tạo một niềm tin trong lòng khách hàng.

Tính đến tháng 7 năm 2003, Đồng Tâm đã có hơn 8 chi nhánh, với gần hơn 20 nhà phân phối và trên 5.000 cửa hàng cộng tác trên các tỉnh thành trong cả nước. Tuy nhiên, mạng lưới tiêu thụ của gạch Đồng Tâm chưa bao trùm hết tất cả các tỉnh thành trong cả nước và nhất là khu vực vùng sâu, vùng xa.

Bên cạnh đó, Đồng Tâm còn có các Showroom ở các nước như Pháp, Mỹ, Campuchia, và các nước châu Mỹ latin... Tuy nhiên, tỷ lệ xuất khẩu chiếm một lượng rất nhỏ, khoảng 2% trên tổng doanh số của cả hệ thống Công ty Đồng Tâm.

Hệ thống kênh phân phối của Công ty gạch Đồng Tâm (**được trình bày ở phụ lục số 6**) có ưu điểm là phân phối rộng khắp toàn lãnh thổ, đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng. Mạng lưới cửa hàng cộng tác của công ty ngày càng được mở rộng nhờ vào chính sách chiết khấu, các chính sách thưởng trên doanh số, giao hàng tận nơi cho khách hàng. Bên cạnh đó, công ty còn áp dụng hình thức trả chậm cho các nhà phân phối, các cửa hàng cộng tác có uy tín, doanh số cao. Đây là một lợi thế rất lớn mà công ty Đồng Tâm đang có so với các đối thủ cạnh tranh.

Bảng 2.21: Kết quả khảo sát về mạng lưới phân phối của gạch Đồng Tâm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	5.7	5.7	5.7
4	26	18.6	18.6	24.3
Hoan toan dong y	106	75.7	75.7	100.0
Total	140	100.0	100.0	

(Theo Phụ Lục 1)

Qua bảng 2.21 cho thấy, 75.70% khách hàng hoàn toàn đồng ý sản phẩm của Đồng Tâm có mạng lưới rộng khắp và có thể mua ở bất kỳ nơi nào. Ngược lại, không có sự đồng tình nào về sự hạn chế trong hệ thống phân phối của gạch Đồng Tâm.

2.5.2.4 Chiến lược khuyến mãi

2.5.2.4.1 Quảng cáo.

Bảng 2.22: Chi phí quảng cáo qua các năm.

ĐVT: Triệu

đồng

Năm	2000	2001	2002	2003
Chi phí quảng cáo	1.180	780	1.248	4.030

(Nguồn: Số liệu nội bộ công ty)

Qua bảng số liệu 2.22 cho chúng ta thấy rằng hàng năm công ty chi trên dưới 1 tỷ đồng cho hoạt động quảng cáo. Riêng năm 2003 công ty chi hơn 4 tỷ đồng cho hoạt động này, là do trong năm 2003 để thuyết phục khách hàng biết và sử dụng sản phẩm của mình nhiều hơn, Đồng Tâm đã xây dựng chiến lược quảng cáo linh động gây ấn tượng, thu hút sự chú ý của khách hàng. Đồng Tâm sử dụng phương thức quảng cáo chủ yếu là báo và tạp chí (Thời báo kinh tế Sài Gòn...), truyền hình (các kênh HTV7, VTV3, HTV9...), bảng quảng cáo trong các điểm bán hàng, nơi công cộng; các sản phẩm khuyến mãi (P.O.P)... Tuy nhiên, theo quy chế của Bộ Tài Chính, chi phí dùng cho quảng cáo, khuyến mãi không được vượt quá 10% tổng chi phí nên hoạt động này cũng phải được công ty cân nhắc và nhiều lúc công ty cũng gặp khó khăn.

Theo bảng số liệu 2.23 (**trang bên**) cho thấy, có 85.70% khách hàng hoàn toàn đồng ý rằng thương hiệu Đồng Tâm có thể dễ dàng nhận biết được thông qua các phương tiện quảng bá, tiếp thị và thậm chí không ai không biết đến thương hiệu gạch Đồng Tâm. Và có đến 52.90% khách hàng có thể phân biệt được gạch Đồng Tâm so với những thương hiệu cạnh tranh cùng loại khác và 74.30% khách hàng hoàn toàn đồng ý rằng khi nói đến Đồng Tâm là nói đến gạch ốp lát. Điều này, chứng tỏ hiệu quả của quảng cáo, tiếp thị và uy tín của thương hiệu Đồng Tâm là rất cao.

2.5.2.4.2 Hoạt động xúc tiến bán hàng

Là công cụ tiếp thị mà Đồng Tâm đã sử dụng để đẩy mạnh bán hàng. Hoạt động này bao gồm: chiết khấu theo số lượng hàng mua, chiết khấu theo phương thức thanh toán, thưởng cho người bán lẻ (cửa hàng) khi đạt doanh số cao, chương trình du lịch cùng Đồng Tâm.

Bên cạnh đó, Đồng Tâm còn thực hiện hoạt động xúc tiến tiêu thụ sản phẩm bằng hình thức tư vấn thiết kế miễn phí cho khách hàng có nhu cầu. Hiện tại với các Showroom trưng bày giới thiệu, tư vấn và thiết kế lớn như Trung Tâm thương mại CMC, Văn Phòng 236A Nguyễn Văn Luông... đã tạo được sự tin tưởng và thu hút một lượng khách hàng đáng kể. Đây là một hoạt động xúc tiến bán hàng đặc thù và đi đầu của Đồng Tâm, góp phần giúp thương hiệu Đồng Tâm đến nhiều với công chúng.

Ngoài ra, Đồng Tâm cũng thường xuyên thực hiện chiến dịch phát mẫu cho người bán lẻ, các công trình, cung cấp các kệ mẫu trưng bày cho người bán lẻ, hướng dẫn việc trưng bày hàng nhằm tạo một ấn tượng khó quên trong lòng khách hàng.

Chi phí cho hoạt động xúc tiến bán hàng của gạch Đồng Tâm năm 2002 chiếm 10.5% doanh số tiêu thụ.

Qua bảng số liệu 2.24 (**trang bên**) được điều tra thực tế vào tháng 03/2004, ta thấy có 25,7% cho rằng Công ty Đồng Tâm đã thực hiện các chương trình khuyến mãi của mình ở mức Trung bình và 28.6% hoàn toàn đồng ý là Công ty Đồng Tâm đã thực hiện đúng các chương trình khuyến mãi của mình, và có tới 7.1% hoàn toàn không đồng ý. Như vậy, chính sách khuyến mãi của công ty có thể không đến với người tiêu dùng, các nhân viên kinh doanh chưa thực sự hướng dẫn thông tin về chính sách khuyến mãi đến với người tiêu dùng.

Các chương trình khuyến mãi của Công ty Gạch Đồng Tâm thực sự chưa hấp dẫn đối với người tiêu dùng. Qua khảo sát người tiêu dùng thì 40% người tiêu dùng đồng ý ở mức trung bình và 11.4% hoàn toàn đồng ý là các chương trình khuyến mãi của Đồng Tâm hấp dẫn hơn so với các công ty khác cùng loại.

Chương trình hỗ trợ vận chuyển của Công ty Đồng Tâm được thực hiện tương đối so với các công ty khác. Theo số liệu khảo sát thì có 37.1% hoàn toàn đồng ý với ý kiến trên.

Qua bảng 2.25 (**trang bên**) từ số liệu điều tra thực tế thực hiện tháng 03/2004 cho thấy, phong cách phục vụ của Công ty Đồng Tâm đối với khách hàng tốt, hơn 50% khách hàng hoàn toàn đồng ý rằng Công ty Đồng Tâm “giải quyết thỏa đáng yêu cầu của khách hàng”, “phong cách phục vụ lịch sự” và “khách hàng hài lòng với chất lượng sản phẩm cũng như dịch vụ hỗ trợ”.

2.5.2.4.3 Hoạt động tài trợ đặc biệt

Đồng Tâm thường xuyên tổ chức các gian hàng triển lãm sản phẩm tại các hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao, các triển lãm chuyên ngành (VietBuild). Đồng Tâm cũng đưa các sản phẩm tham gia triển lãm tại Châu Âu, tại Valencia-Tây Ban Nha, xứ sở của ngành gạch men chất lượng cao trên thế giới. Nét đặc trưng của Đồng Tâm là mang đến cho khách hàng thế giới những giá trị văn hóa truyền thống được chuyển tải vào không gian sinh tồn theo phong cách Á Đông và Âu Châu hiện đại.

Bên cạnh đó, Đồng Tâm còn tham gia tích cực các hoạt động xã hội: tặng quà cho đồng bào nghèo, gửi thiệp chúc xuân và quà với tinh thần lá lành đùm lá rách và đạo nghĩa ân sâu nghĩa nặng trong mỗi con người Việt Nam

đến với đồng bào nghèo, cơ cực (từ năm 1993 đến nay, công ty gạch Đồng Tâm đã hỗ trợ, giúp đỡ hơn 70.000 hộ gia đình khó khăn trên toàn quốc)

Đồng Tâm cũng quan tâm đến hoạt động về giáo dục, đã đến và động viên 2.000 em học trò giỏi, hiếu thảo trên 64 tỉnh thành trên toàn quốc. Ngoài ra, công ty còn tham gia xây dựng nhà tình nghĩa, phụng dưỡng suốt đời mẹ Việt Nam anh hùng tại huyện Bình Chánh. Hàng năm, Đồng Tâm còn phối hợp với thành đoàn TP.HCM tổ chức ngày hội cho các em có hoàn cảnh lang thang cơ nhỡ ở các ngôi nhà mở, các trại mồ côi nhân ngày Quốc tế Thiếu nhi 1-6

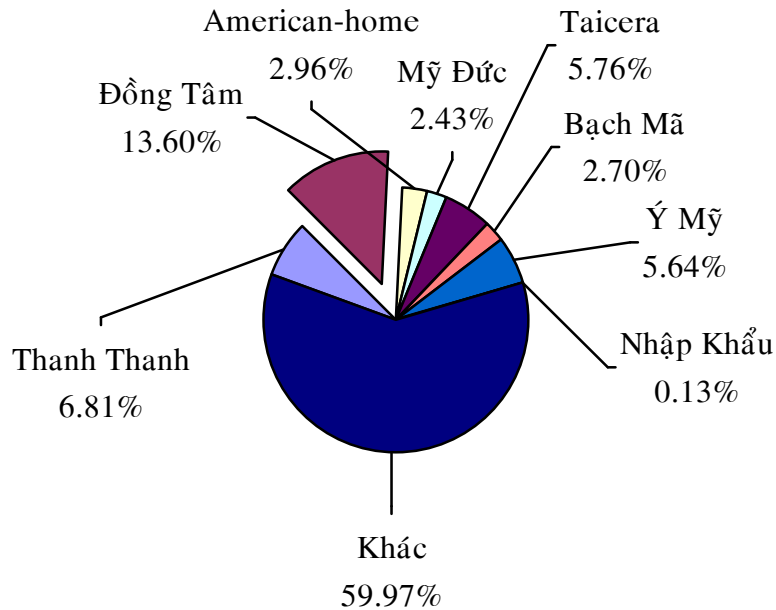
Bên cạnh đó, Đồng Tâm còn tài trợ cho giải Bóng đá sinh viên học sinh chuyên nghiệp TPHCM cúp “Gạch Đồng Tâm” nhằm tạo sân chơi thể thao lành mạnh bổ ích cho các bạn học sinh, sinh viên, đồng thời tạo một phong trào rèn luyện thân thể trong các nhà trường. Năm 2001 công ty Đồng Tâm tiếp nhận đội bóng đá thanh niên Long An, là Á quân trong giải hạng nhất Quốc gia mùa bóng 2002-2003 và hiện là hạng 3 trong giải hạng nhất Quốc gia mùa bóng 2003-2004.

Các hoạt động trên đã thu được một kết quả tốt đẹp và góp phần nâng cao ý thức giáo dục về tinh thần đoàn kết, tinh thần thể thao và đã góp phần tạo nên bộ mặt “sáng ngời” cho Đồng Tâm.

2.5.3 Thị phần

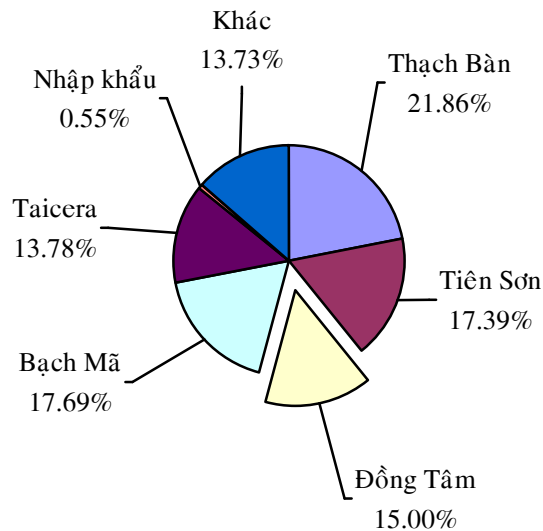
Công ty Gạch Đồng Tâm đang đẩy mạnh chủ yếu vào hai loại sản phẩm gạch Ceramic và Granite.

Biểu đồ 5: Thị phần gạch ceramic năm 2003



(Nguồn: Bản tin nội bộ Hiệp Hội Gốm Sứ Xây Dựng Việt Nam)

Biểu đồ 6: Thị phần gạch granite năm 2003



(Nguồn: Bản tin nội bộ Hiệp Hội Gốm Sứ Xây Dựng Việt Nam)

Qua biểu đồ 5, 6 ta thấy rằng thị phần của gạch Đồng Tâm là tương đối cao so với các đối thủ khác trong ngành. Với một thị phần như vậy, công ty có một ưu thế rất lớn. Nhưng trong môi trường cạnh tranh khốc liệt này đòi hỏi công ty phải nỗ lực hết mình, nâng cao chất lượng sản phẩm, thực hiện các chính sách

khuyến mãi quảng cáo hấp dẫn..., kết hợp đồng bộ các chính sách để giữ vững thị trường này trong hiện tại và mở rộng trong tương lai.

Thị trường mục tiêu trong nước của Công ty Đồng Tâm là các thành phố lớn như TP.HCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ. Thị trường mục tiêu nước ngoài đó là những nước có nhu cầu sử dụng gạch cao, có chi phí vận chuyển thấp. Đó là những nước Asean như Campuchia, Lào, Miến Điện, Indonesia, Singapore. Ngoài ra còn các thị trường tiềm năng đang chuẩn bị khai thác như thị trường Mỹ, các nước vùng biển Caribe.

2.5.4 Tài chính và kế toán.

Bảng 2.26: Một số chỉ số tài chính của công ty qua các năm.

Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003
Tài sản cố định/Tổng tài sản (%)	18.55	18.27	23.22
Tài sản lưu động/Tổng tài sản (%)	81.45	81.73	76.78
Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn (%)	74.27	74.27	66.56
Nguồn vốn chủ sở hữu /Tổng nguồn vốn (%)	25.73	25.73	33.44
Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn (lần)	2.13	2.17	2.50
Khả năng thanh toán nhanh (lần)	1.17	1.15	1.18
Tỷ suất lợi nhuận ròng/ Doanh thu (%)	4.23	5.08	5.01
Tỷ suất lợi nhuận ròng/ Tổng tài sản (%)	7.35	8.61	8.65
Tỷ suất lợi nhuận ròng/ Nguồn vốn chủ sở hữu (%)	19.42	21.50	21.58

(Nguồn: Số liệu nội bộ công ty)

Qua bảng số liệu 2.26, ta thấy tình hình tài chính của công ty tương đối lành mạnh, các tỷ số về thanh toán đều vượt trên các tỷ số an toàn cho phép. Qua các năm, ta nhận thấy tỷ số thanh toán nợ ngắn hạn này đảm bảo ngưỡng an toàn là 2 lần và ngưỡng an toàn của tỷ số thanh toán nhanh là 1 lần. Bên cạnh đó, tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản và tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu đều tăng qua các năm, đặc biệt là tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản trong khoảng từ 7.35% đến 8.65% trong khi đó tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu trong khoảng từ 19.42% đến 21.58% điều này cho thấy công ty đã sử dụng vốn vay có hiệu quả nên đã khuyến đại được tỷ suất sinh lợi trên vốn cổ phần cao hơn tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản.

2.5.5 Quản trị

Phong cách quản trị của Đồng Tâm mang phong cách Á Đông và được tổ chức theo mô hình các phòng ban. Tất cả các khâu hoạch định, tổ chức, thực hiện và kiểm tra đều được quy định rõ ràng bằng văn bản và được thực hiện rất chặt chẽ. Hệ thống quản trị của Đồng Tâm có một số ưu điểm sau:

4 Mặc dù quy trình kiểm tra được quy định cụ thể bằng văn bản nhưng việc kiểm soát hoàn toàn ngẫu nhiên và tình thế mang lại hiệu quả cao

5 Sự quan tâm đến tất cả các nhân viên của các cấp quản lý cộng với sự hòa đồng đã kích lệ tinh thần làm việc của nhân viên rất nhiều. Nhân viên sẵn sàng làm việc ngoài giờ một cách tự nguyện mà nhà quản lý không cần đôn đốc hay ra lệnh.

Bên cạnh những ưu điểm trên, hệ thống quản trị Đồng Tâm còn có những nhược điểm:

4 Còn mang phong cách gia đình

5 Một vài nhà quản trị áp dụng quá cứng nhắc những quy định, dẫn đến tình trạng “tắt nghẽn”, “gò bó” trong công tác sản xuất hay lưu thông hàng hóa

2.5.6 Sản xuất

□ Về tình hình sản xuất

Từ một cơ sở gạch bông ban đầu và với những dự án lấy ngắn nuôi dài phục vụ cho sự phát triển, lần lượt các nhà máy gạch men Đồng Tâm-Dotalia (thành lập năm 1995) với công suất 2.8 triệu m²/năm, nhà máy Thắng Lợi (thành lập năm 1997) với công suất 3 triệu m²/năm, nhà máy Đồng Tâm-Miền Trung (thành lập năm 1999) với công suất 6 triệu m²/năm được hình thành. Như vậy, hiện nay công suất của các nhà máy gạch Đồng Tâm là gần 40,000 m²/ngày các loại gạch men và granite

Bên cạnh các sản phẩm gạch men và gạch granite, Đồng Tâm vẫn duy trì sản phẩm sản phẩm truyền thống của mình là gạch cement (gạch bông). Sản phẩm ngói màu cement là một thành công vượt trội của Đồng Tâm trong ngành VLXD. Hiện nay, sản lượng bình quân là 30,000 viên/tháng, nhưng vẫn không chưa đáp ứng đủ nhu cầu tiêu thụ trên thị trường (**được trình bày ở phụ lục số 7**).

□ Về công tác quản lý sản xuất:

Tất cả các bộ phận kỹ thuật, kiểm tra chất lượng sản phẩm trong các nhà máy của Đồng Tâm đều do các kỹ sư có kinh nghiệm và trình độ cao quản lý.

□ Về máy móc thiết bị:

Máy móc thiết bị của Đồng Tâm đã được mua phù hợp với tiêu chuẩn và kỹ thuật cao. Dây chuyền công nghệ sản xuất các sản phẩm gạch của Đồng Tâm được nhập từ nước ngoài với chất lượng tương đối tốt, đặc biệt là dây chuyền sản xuất gạch ở nhà máy Đồng Tâm-Miền Trung được xem là hiện đại nhất Việt Nam.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Từ những phân tích trên, chúng ta có thể thấy môi trường bên ngoài cũng như các yếu tố bên trong Công ty Đồng Tâm có ảnh hưởng rất lớn đối với sự phát triển của Công ty gạch Đồng Tâm. Đó là những cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu sau:

Cơ hội:

- ☐ Tiềm năng thị trường lớn: Với xu thế đô thị hóa như hiện nay thì nhu cầu xây dựng cơ sở hạ tầng, nhà ở, chung cư, khu công nghiệp ngày càng nhiều. Đặc biệt, khu vực nông thôn đang dần được nông thôn hóa. Do đó, thị trường gạch ốp lát sẽ được mở rộng trong tương lai. Bên cạnh đó, nhu cầu xây dựng các công trình cao cấp của liên doanh, nhà nước, thành phần kinh tế khác.. cũng là yếu tố quan trọng để mở rộng thị trường của ngành gạch ốp lát.
- ☐ Nền kinh tế chính trị ổn định với hệ thống luật pháp ngày càng hoàn thiện sẽ tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng giúp doanh nghiệp có động lực để phát triển.
- ☐ Nền kinh tế đang phát triển với tốc độ tăng trưởng cao theo hướng toàn cầu hóa, với chính sách đối ngoại theo chiều hướng hợp tác đa phương hóa, đa dạng hóa thể hiện trong đường lối ngoại giao, đường lối hợp tác với tất cả các nước trên thế giới, đặc biệt là các tổ chức ASEAN, APEC, AFTA, WTO...sẽ tạo thế thuận lợi trong việc phát triển nền kinh tế của một quốc gia cũng như các ngành trong quốc gia đó.
- ☐ Điều kiện tự nhiên, vị trí địa lý thuận lợi cho giao thương. Tài nguyên thiên nhiên phong phú, đa dạng.
- ☐ Công nghệ sản xuất ngày càng phát triển, với công nghệ sản xuất ngày càng phát triển, các nguồn nguyên liệu nhập khẩu sẽ được thay thế bằng nguồn nguyên liệu sản xuất trong nước. Bên cạnh đó, công nghệ bao bì, in ấn và vật liệu bao bì của Việt Nam phát triển mạnh và sự ra đời, phát triển của các công ty marketing chuyên nghiệp trong nước cho phép các doanh nghiệp trong ngành hạ thấp chi phí sản xuất, tiếp thị

Nguy cơ:

- ☐ Còn quá nhiều bất cập trong việc triển khai và chấp hành luật định, nội dung các điều luật chưa thật rõ ràng và hợp lý, thiếu sự nhất quán đồng bộ giữa các điều khoản, các quy định.

- ☐ Nguồn nguyên liệu dồi dào, phân bố rộng khắp nước nhưng trình độ khai thác còn quá manh mún, lạc hậu nên chưa sử dụng triệt để nguồn nguyên liệu này.
- ☐ Cơ sở hạ tầng còn yếu kém, gây khó khăn cho việc vận chuyển nguyên vật liệu cũng như việc tiêu thụ thành phẩm.
- ☐ Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các cửa các đối thủ là Bạch Mã, Taicera, American Home, Vigracera, Hoàng Gia, nhất là chiến lược về giá.
- ☐ Sự cạnh tranh mạnh mẽ của hàng ngoại nhập, đặc biệt khi hàng rào thuế quan được xóa bỏ.
- ☐ Cơ chế thị trường có sự quản lý của nhà nước có nhiều ưu điểm nhưng bên cạnh cũng có nhiều khuyết điểm của nó như: độc quyền, làm hàng giả, trốn thuế, cạnh tranh không bình đẳng do tình trạng buôn lậu, gian lận trong thương mại...chẳng những làm mất động lực trong cạnh tranh mà còn làm méo mó thị trường-sân chơi chung của doanh nghiệp. Đây là những mặt hạn chế của cơ chế thị trường mà chúng ta phải có chính sách, biện pháp khắc phục
- ☐ Thu nhập khả dùng của người tiêu dùng thấp so với các nước trong khu vực.

Những điểm mạnh:

- 4 Sản phẩm của Đồng Tâm có chất lượng cao, đa dạng về chủng loại, có uy tín trên thị trường.
- 5 Công nghệ sản xuất hiện đại, công suất lớn, có khả năng đáp ứng khi nhu cầu thị trường tăng lên.
- 6 Thương hiệu Đồng Tâm gây tiếng vang lớn trong lòng khách hàng.
- 7 Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động, chuyên môn giỏi và được huấn luyện tốt.
- 8 Chiến lược marketing mạnh, nhiều tiềm năng phát triển.
- 9 Kênh phân phối tốt, đưa được sản phẩm đến tay người tiêu dùng cuối cùng, công tác tư vấn tiêu dùng mạnh.
- 10 Thị phần tương đối cao so với các đối thủ cạnh tranh.
- 11 Tình hình tài chính vững mạnh

Những điểm yếu:

- 4 Chưa khai thác hết công suất của nhà máy.
- 5 Giá cả tương đối cao so với các đối thủ cạnh tranh.
- 6 Chưa có những chuyên gia về phân tích thị trường, phân tích thông tin, kinh nghiệm kinh doanh.
- 7 Mẫu mã chưa đáp ứng được thị trường rộng lớn ở nông thôn.
- 8 Quản lý còn mang tính chất gia đình.
- 9 Trình độ công nhân cấp I và cấp II chiếm trên 80%

10 Chính sách khuyến mãi chưa hiệu quả.

Các kết luận trên là căn cứ để xây dựng chiến lược phát triển của Công ty Gạch Đồng Tâm ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY GẠCH ĐỒNG TÂM ĐẾN NĂM 2010

3.1 Xây dựng mục tiêu phát triển của Công ty gạch Đồng Tâm đến năm 2010.

3.1.1 *Các quan điểm định hướng chiến lược phát triển của công ty.*

Trên cơ sở phân tích môi trường hoạt động của công ty gạch Đồng Tâm tại chương 2, nhận diện về các cơ hội, nguy cơ đối với sự phát triển và các điểm mạnh, điểm yếu của công ty, xuất phát từ đặc điểm của ngành vật liệu xây dựng và dự báo về nhu cầu tiêu thụ trong tương lai, chúng ta có thể nhận thấy xu hướng phát triển của công ty đến năm 2010 được thể hiện qua những điểm chủ yếu sau:

4 Phát triển công ty trên cơ sở tình hình cụ thể của ngành và tình hình thực tế của công ty.

5 Kinh doanh những ngành nghề, những sản phẩm mà mình am hiểu. Am hiểu về công nghệ sẽ tạo được những sản phẩm chất lượng cao, am hiểu về thị trường để đưa ra những dịch vụ phục vụ tốt hơn. Bám rễ vào thị trường nội địa và người tiêu dùng trong nước nhằm liên tục cải tiến và hoàn thiện sản phẩm để phục vụ khách hàng ngày một tốt hơn.

6 Điểm nổi bật của Đồng Tâm là hiện nay sản phẩm được đánh giá cao bởi người tiêu dùng trên cả nước về chất lượng sản phẩm, về dịch vụ phục vụ và trách nhiệm của công ty với xã hội. Do đó, ngoài thị trường tiêu thụ nội địa, Công ty Gạch Đồng Tâm cần tìm kiếm thị trường xuất khẩu, những thị trường có tiềm năng và khả năng xâm nhập của sản phẩm Việt Nam, nắm rõ nhu cầu thay đổi của người tiêu dùng nước ngoài để có những chính sách phù hợp.

7 Trong xu hướng hội nhập khu vực và thế giới, hàng rào thuế quan sẽ được dỡ bỏ đòi hỏi công ty phải có những giải pháp nhằm giảm giá thành để có thể cạnh tranh được với sản phẩm của các nước trong khu vực và trên thế giới.

8 Xu hướng phát triển sản phẩm sử dụng nguyên vật liệu trong nước, hạn chế nhập khẩu, tăng tỷ lệ nội địa hóa sẽ giúp công ty tiết kiệm được chi phí sản xuất, giảm thuế nhập khẩu làm cho giá thành cạnh tranh hơn đồng thời cũng chủ động trong sản xuất và tiêu thụ sản phẩm hơn.

3.1.2 Xây dựng các mục tiêu định hướng phát triển Công ty gạch Đồng Tâm đến năm 2010.

3.1.2.1 Phân tích tình hình thực hiện một số chỉ tiêu chủ yếu trong thời gian qua.

Bảng 3.1: Mức tăng trưởng bình quân ngành vật liệu xây dựng

Chỉ tiêu	ĐVT	2000	2001	2002	2003	2000-2003
Mức tăng trưởng bình quân	%	16	15	15.5	17	16

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2003-Bộ xây dựng)

Bảng 3.2: Sản lượng sản xuất và tiêu thụ gạch ốp lát toàn ngành.

			2001		2002		2003	
			TH	01/00	TH	02/01	TH	03/02
Sản xuất	Triệu m ²	50.00	68.00	36.00	96.33	41.66	98.70	2.46
Tiêu thụ	Triệu m ²	50.06	63.96	27.77	76.80	20.06	92.00	19.79
Kim ngạch xuất khẩu	Ngàn USD	1,250	3,186	154.88	2,149	-32.55	1,860	-13.45

(Nguồn: Bản tin nội bộ Hiệp Hội Gốm Sứ Xây Dựng Việt Nam)

Bảng 3.3: Sản lượng sản xuất và tiêu thụ gạch ốp lát công ty gạch Đồng Tâm.

			2001		2002		2003	
			TH	01/00	TH	02/01	TH	03/02
Sản xuất	Triệu m ²	6.25	7.56	21.04	11.13	47.06	11.25	1.12
Tiêu thụ	Triệu m ²	5.11	6.37	24.85	9.83	54.14	11.00	11.96
Kim ngạch xuất khẩu	ngànUSD	416.65	630.52	51.33	758.19	20.25	935.45	23.38

(Nguồn: Số liệu nội bộ)

(4) **Mức tăng trưởng bình quân toàn ngành:** qua Bảng 3.1 cho thấy mức tăng trưởng bình quân toàn ngành ở mức trung bình là 16%/năm. Theo dự đoán của Bộ xây dựng con số này có thể tăng lên mức 18-20% cho các năm từ 2004-2010

Qua bảng 3.2 và bảng 3.3 ta nhận thấy:

(4) Chỉ tiêu sản lượng sản xuất:

4 Đối với ngành: tổng sản lượng sản xuất của ngành có xu hướng tăng qua các năm, với mức tăng bình quân là 23.37%/năm.

5 Đối với công ty gạch Đồng Tâm: tình hình sản xuất cũng có xu hướng tăng qua các năm với mức tăng bình quân là 23.07%/năm.

Như vậy, so sánh về tốc độ tăng trưởng của chỉ tiêu sản lượng sản xuất thì Công ty gạch Đồng Tâm có mức tăng trưởng tương đương với mức tăng trưởng của ngành.

(4) Chỉ tiêu sản lượng tiêu thụ:

4 Đối với ngành: tổng sản lượng tiêu thụ có xu hướng tăng qua các năm với mức tiêu thụ bình quân là 22.54%/năm.

5 Đối với công ty gạch Đồng Tâm: tổng sản lượng tiêu thụ có xu hướng tăng qua các năm với mức tiêu thụ bình quân là 30.32%/năm.

Như vậy, so sánh về tốc độ tiêu thụ của chỉ sản lượng tiêu thụ thì Công ty gạch Đồng Tâm có tốc độ tiêu thụ cao hơn với tốc độ tiêu thụ của ngành.

(4) Xuất khẩu:

4 Đối với ngành: kim ngạch xuất khẩu biến động không ổn định qua các năm, mức tăng bình quân là 36.29%/năm. Trong đó chỉ có năm 2001 là tăng một cách đáng kể với mức tăng là 154.88% so với năm 2000, nhưng trong năm 2002 và năm 2003 thì kim ngạch xuất khẩu lại giảm một cách đáng kể (năm 2002 giảm 32.55% so với năm 2001 và năm 2003 giảm 13.45% so với năm 2002).

5 Đối với Công ty Gạch Đồng Tâm: tình hình biến động kim ngạch xuất khẩu luôn có chiều hướng tăng qua các năm, với mức tăng trưởng bình quân là: 31.65%/năm.

Từ bảng 3.2 và bảng 3.3 trên ta có thể so sánh tỷ trọng của các chỉ tiêu chủ yếu của Công ty Gạch Đồng Tâm so với ngành vật liệu xây dựng qua bảng 3.4:

Bảng 3.4: Tỷ trọng một số chỉ tiêu của Công ty Gạch Đồng Tâm so với ngành thời kỳ 2000-2003

Chỉ tiêu	ĐVT	2000	2001	2002	2003
Sản xuất	%	12.50	11.13	11.55	12.23

Tiêu thụ	%	10.19	9.97	12.79	11.96
Kim ngạch xuất khẩu	%	33.33	19.79	35.28	50.29

Qua bảng 3.4 ta nhận thấy tình hình biến động tỷ trọng sản lượng sản xuất và tiêu thụ của Công ty gạch Đồng Tâm so với ngành vật liệu xây dựng trong thời gian qua là không đáng kể. Nhưng tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu của Công ty gạch Đồng Tâm so với ngành lại có xu hướng tăng qua các năm. Đây là nỗ lực rất lớn của công ty gạch Đồng Tâm trong việc mở rộng thị trường nhất là thị trường xuất khẩu ở nước ngoài.

3.1.2.2. Định hướng phát triển của ngành công nghiệp vật liệu xây dựng đến năm 2010.

Không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, đa dạng hóa mặt hàng vật liệu ốp tường ngoài để đáp ứng thị hiếu người tiêu dùng trong nước và nước ngoài, đưa sản phẩm gạch ốp lát Việt Nam ngang tầm với sản phẩm các nước tiên tiến, tạo uy tín trên thị trường trọng điểm, nâng cao năng lực cạnh tranh sản xuất hàng cao cấp thay thế hàng nhập ngoại.

Tích cực áp dụng công nghệ mới, kỹ thuật sản xuất hiện đại, ứng dụng các công nghệ tiên tiến, loại bỏ các thiết bị và công nghệ đã lạc hậu, kiểm tra nghiêm ngặt chất lượng sản phẩm theo đúng tiêu chuẩn đăng ký.

Mặc dù đã liên tục giảm giá nhưng hiện nay giá bán trên thị trường nước ta cao hơn các nước trong khu vực từ 10-30%. Để có thể cạnh tranh với các nước, thực hiện hội nhập quốc tế theo lộ trình giảm thuế cần phải giảm chi phí sản xuất, chi phí quản lý, chi phí lưu thông, chi phí đầu tư, các khoản chi phí bất hợp lý để giảm giá thành, từng bước đưa mặt bằng giá của ta tương đương với mặt bằng giá các nước trong khu vực, trong khi không giảm chất lượng sản phẩm.

Bước vào hội nhập quốc tế, các doanh nghiệp cần phải nâng cao năng lực nắm bắt thông tin, tiếp cận, khai thác thị trường. Các tổng công ty, tập đoàn nên chủ động xây dựng chiến lược thị trường với mục tiêu, bước đi, lộ trình cụ thể, vững chắc. Các doanh nghiệp không những nâng cao khả năng tiêu thụ trong nước mà còn phải xúc tiến xuất khẩu sản phẩm của mình. Xuất khẩu là một giải pháp bức thiết, hướng vào các thị trường lớn như Mỹ, Úc, Nhật, Nga, Ukraina, các nước Đông Âu, các nước Châu Phi...

Tiếp tục chính sách mở rộng quan hệ giao lưu với các nước trong khu vực, tích cực tham gia các hoạt động của hiệp hội gốm sứ ASEAN (CICA). Việc trở thành thành viên của CICA sẽ tạo điều kiện cho chúng ta dễ dàng tiếp cận với các công ty trong khu vực, trao đổi kinh nghiệm đầu tư, nắm bắt công nghệ phù hợp, mở rộng thị trường quốc tế. Tích cực tham gia hội chợ để giới

thiệt sản phẩm của mình đồng thời học tập bạn, giao lưu với bạn hàng quốc tế để tranh thủ nhận được các hợp đồng xuất nhập khẩu mở rộng thị trường.

Tập trung đầu tư khai thác chế biến nguyên liệu caolin, feldspat, frit, men, màu cho sản xuất gạch ốp lát, gốm sứ để giảm nhập ngoại, ổn định sản xuất.

Đầu tư nâng cao năng lực cơ khí để đủ sức chế tạo thiết bị, phụ tùng cho ngành vật liệu xây dựng, giảm tối thiểu lượng nhập ngoại.

Các doanh nghiệp cần coi trọng công tác đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý kinh tế, đội ngũ cán bộ, công nhân kỹ thuật lành nghề, các chuyên gia giỏi đủ trình độ nắm bắt thông tin, khoa học kỹ thuật thế giới, làm chủ được công nghệ hiện đại, sáng tạo sáng tác mẫu mã mới, mở rộng mặt hàng đáp ứng nhu cầu vật liệu vùng nhiệt đới.

Với định hướng phát triển trên, ngành công nghiệp vật liệu xây dựng phấn đấu đến năm 2010 đạt một số mục tiêu sau:

- Tốc độ tăng trưởng bình quân ngành:
 - + Thời kỳ 2004-2005:18%
 - + Thời kỳ 2006-2010:20%
- Giảm giá thành sản xuất sản phẩm, từng bước đưa mặt bằng giá đến năm 2006 ngang bằng với các nước trong khu vực.
 - Tăng tỷ lệ xuất khẩu ra nước ngoài từ 5-10% so với năm 2003.
 - Về chất lượng sản phẩm đòi hỏi riêng biệt đối với từng loại sản phẩm trong cùng chủng loại đáp ứng mọi tiêu chuẩn kỹ thuật, trước hết là đáp ứng tiêu chuẩn Việt Nam và từng bước áp dụng tiến tới được chứng nhận phù hợp với hệ thống tiêu chuẩn ISO-9000 để sản phẩm vật liệu xây dựng có đủ sức tham gia cạnh tranh trên thị trường thế giới.

3.1.2.3 Xây dựng mục tiêu định hướng phát triển của Công ty gạch Đồng Tâm đến năm 2010.

Căn cứ để xây dựng mục tiêu tổng quát cho Công ty gạch Đồng Tâm đến năm 2010 là dựa trên các cơ sở sau:

- 4 Tốc độ tăng trưởng bình quân về các mục tiêu tổng quát của ngành vật liệu xây dựng và số liệu phân tích tại phần 3.2.1.1
- 5 Các mục tiêu tổng quát của ngành vật liệu xây dựng
- 6 Kết hợp với các giải pháp thực hiện mục tiêu chiến lược sẽ trình bày tại phần 3.2

Qua đó, chúng tôi xác định một số chỉ tiêu chủ yếu của Công ty gạch Đồng Tâm như sau:

Bảng 3.5: Xác định tốc độ tăng trưởng bình quân của Công ty Gạch Đồng Tâm qua các thời kỳ.

Chỉ tiêu	ĐVT	2000-2003	2004-2005	2006-2010
Sản xuất	%	23.07	24.12	25.05
Tiêu thụ	%	30.32	35.42	37.15
Kim ngạch xuất khẩu	%	31.65	40.65	45.25

□ Giai đoạn 1: từ năm 2004 đến năm 2005:

4 Đây là giai đoạn mở rộng các loại sản phẩm, khai thác tối đa công suất của máy móc thiết bị, nâng cao năng lực sản xuất để đáp ứng nhu cầu thị trường.

5 Khẳng định vị trí hàng đầu về cả sản phẩm gạch ceramic, gạch granite và giành được 16% thị phần cho các sản phẩm gạch ốp lát trên thị trường nội địa.

6 Giảm giá thành, hạ giá bán nhưng vẫn đảm bảo chất lượng vốn có của *Dongtam*.

7 Cải thiện cơ cấu tổ chức và phong cách quản trị doanh nghiệp.

□ Giai đoạn 2 từ năm 2006 đến năm 2010.

4 Đa dạng hóa sản phẩm, đáp ứng tốt nhu cầu ngày càng tăng cao của người tiêu dùng.

5 Tiếp tục đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu nhằm mở rộng thị trường và giải quyết tốt tình trạng dư thừa đang và sắp hình thành.

6 Nâng cao chất lượng sản phẩm ngang tầm với các sản phẩm các nước tiên tiến như Italia, Tây Ban Nha, nhằm mở rộng thị trường xuất khẩu ra nước ngoài.

7 Tiếp tục đầu tư chiều sâu, tích cực nghiên cứu ứng dụng công nghệ tiên tiến, kỹ thuật hiện đại, loại bỏ công nghệ, thiết bị đã lạc hậu, nâng cao năng suất thiết bị, giảm tiêu hao vật chất, nhiên liệu, điện năng để giảm chi phí sản xuất.

3.2 Xây dựng chiến lược của Công ty gạch Đồng Tâm đến năm 2010.

Trên cơ sở phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của Công ty gạch Đồng Tâm và nhận dạng về những thời cơ, nguy cơ, điểm mạnh, điểm yếu được thực hiện trong chương 2, chúng tôi tiến hành đánh giá những tác động của từng yếu tố môi trường đến hoạt động của công ty nhằm tìm ra những giải pháp khai thác hoặc hạn chế các yếu tố tác động của môi trường.

3.2.1 Phân tích các khả năng khai thác và khắc phục các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Gạch Đồng Tâm.

3.2.1.1 Phân tích các khả năng khai thác và khắc phục các yếu tố môi trường bên ngoài.

Bảng 3.6: Phân tích khả năng khai thác thời cơ của Công ty gạch Đồng Tâm.

Nội dung	Mức độ tác động	Phương án khai thác	Khả năng và điều kiện thực hiện	Tiến độ
Hệ thống đô thị hóa, nhu cầu xây dựng cơ sở hạ tầng, nhà ở, chung cư, khu công nghiệp ngày càng tăng cao, nông thôn hóa ngày càng cao.	Mạnh	Đa dạng hóa sản phẩm Mở rộng thị trường hướng về nông thôn Nghiên cứu nhu cầu thị hiếu tiêu dùng của thị trường mới.	Nghiên cứu, cho ra đời những mẫu mã sản phẩm phù hợp với nhu cầu đa dạng của thị trường. Mở rộng mạng lưới phân phối đến từng vùng nông thôn. Có thể nghiên cứu xây dựng mạng lưới phân phối ít nhất ở từng huyện phải có cửa hàng phân phối sản phẩm Đồng Tâm Tuyển chọn, đào tạo nhân viên nghiên cứu, phân tích thị trường giỏi, hoặc cùng phối hợp với các công ty chuyên nghiên cứu thị trường. Tiến hành điều tra xã hội học để xác định đúng yêu cầu thị trường	Đã và đang thực hiện (chiến lược dài hạn) Tiến hành ngay
Chính sách đối	Mạnh	Thực hiện chiến	Phân tích thị trường nước	Thực

ngoại, hợp tác đa phương hóa, đa dạng hóa thể hiện trong đường lối ngoại giao, đường lối hợp tác với tất cả các nước trên thế giới, đặc biệt là các tổ chức ASEAN, APEC, AFTA, WTO... của Nhà nước và chính phủ sẽ tạo thế thuận lợi trong việc phát triển sản phẩm của Công ty Gạch Đồng Tâm		lược mở rộng thị phần cho các sản phẩm của Đồng Tâm trong và ngoài nước, đặc biệt là thị trường xuất khẩu như: Lào, Campuchia, các nước Châu Âu...	ngoài. Nâng cao chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm phù hợp thị hiếu người tiêu dùng. Tham gia hội chợ, triển lãm sản phẩm ở nước ngoài để giới thiệu sản phẩm đến người tiêu dùng Chọn thị trường xuất khẩu trọng tâm	hiện ngay Tích cực tham gia
Tài nguyên thiên nhiên phong phú, đa dạng	Trung bình	Tận dụng nguồn nguyên liệu trong nước thay thế nguồn nguyên liệu nhập khẩu	Chính phủ (CP) có chính sách khuyến khích xây dựng các nhà máy sản xuất nguyên liệu cho sản xuất gạch ốp lát ở các vùng có trữ lượng lớn.	Chính phủ đang triển khai thực hiện
Công nghệ sản xuất phát triển, thay thế nguyên liệu nhập khẩu bằng nguyên liệu sản xuất trong nước, công nghệ bao bì in ấn phát triển	Trung bình	Tận dụng nguồn nguyên liệu trong nước (từ các nhà máy sản xuất nguyên liệu) thay thế nguồn nguyên liệu nhập khẩu. Công ty đầu tư xây dựng dây chuyền sản xuất bao bì	Chính phủ có chính sách khuyến khích các chủ đầu tư xây dựng các nhà máy sản xuất nguyên liệu cho sản xuất gạch ốp lát ở các vùng có trữ lượng lớn. Đã đầu tư dây chuyền sản xuất bao bì.	Chính phủ đang triển khai thực hiện. Đã và đang thực hiện

Bảng 3.7: Phân tích khả năng hạn chế nguy cơ của Công ty gạch Đồng Tâm.

Nội dung	Mức độ tác động	Phương án hạn chế	Khả năng và điều kiện thực hiện	Tiến độ
Trình độ khai thác nguồn tài nguyên còn mạnh mún, cơ sở hạ tầng yếu kém	Trung bình	Khai thác có hiệu quả để tận dụng nguồn liêu liệu địa phương.	CP có biện pháp mạnh đối với việc khai thác tràn lan. Đồng thời có chính sách thích hợp, khuyến khích xây dựng nhà máy sản xuất nguyên liệu tại nơi có nguồn nguyên liệu dồi dào. Từ đó cung cấp nguyên liệu sản xuất gạch cho Công ty với giá rẻ.	Chính phủ đang triển khai thực hiện
Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ trong và ngoài nước	Mạnh	Thu thập thông tin về thị trường... để xác định vị thế cạnh tranh của mình và lập kế hoạch nâng cao năng lực cạnh tranh.	Tuyển chọn, đào tạo nhân viên nghiên cứu, phân tích thị trường giỏi, hoặc cùng phối hợp với các công ty chuyên nghiên cứu thị trường. Phân tích tốt đối thủ cạnh tranh để có chính sách hợp lý. Cụ thể: Sản phẩm, Giá, Phân phối, Khuyến mãi. Thực hiện phân tích vị thế cạnh tranh của hàng xuất khẩu để đưa sản phẩm xuất khẩu ra nước ngoài	Thực hiện ngay
Cơ chế quản lý thị trường có nhiều bất cập: độc quyền, làm hàng giả, trốn thuế, tình trạng buôn lậu....	Trung bình	Tiếp tục kiến nghị với chính phủ hoặc các cơ quan có thẩm quyền có chính sách thích hợp	Thông qua mối quan hệ của Tổng Giám Đốc Võ Quốc Thắng (Đại biểu Quốc Hội, Chủ tịch Hiệp hội các doanh nghiệp trẻ)	

Thu nhập khả dụng của người tiêu dùng thấp hơn so với các nước trong khu vực.	Mạnh	Đa dạng hóa sản phẩm Hạ giá thành sản phẩm, giảm giá bán, chất lượng không đổi	Đầu tư, nghiên cứu, thiết kế mẫu mã mới. Giảm chi phí sản xuất.	Thực hiện trong thời gian dài
---	------	---	--	-------------------------------

3.2.1.2 Phân tích các khả năng khai thác và khắc phục các yếu tố môi trường bên trong.

Bảng 3.8 : Phân tích khả năng khai thác điểm mạnh của Công ty gạch Đồng Tâm.

Nội dung	Mức độ tác động	Phương án khai thác	Khả năng và điều kiện thực hiện	Tiến độ
Sản phẩm Đồng Tâm chất lượng cao, có uy tín trên thị trường.	Mạnh	Giữ vững chất lượng hiện có, nghiên cứu nâng cao chất lượng. Đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng thị trường.	Nghiên cứu công nghệ sản xuất của các nước tiên tiến để nâng cao chất lượng. Đa dạng chủng loại, mẫu mã	Thực hiện ngay
Công nghệ sản xuất hiện đại, công suất lớn có khả năng đáp ứng khi nhu cầu thị trường tăng	Mạnh	Khai thác tối đa công suất các nhà máy	Tìm nguồn nguyên liệu ổn định và rẻ. Khai thác nguồn nguyên liệu trong nước	Triển khai thực hiện
Thương hiệu Đồng Tâm gây tiếng vang lớn trong lòng khách hàng.	Mạnh	Giữ vững thương hiệu, đa dạng hóa sản phẩm đáp ứng nhu cầu thị trường.	Giữ vững uy tín hiện có, tiếp tục nâng cao uy tín của công ty trên thương trường.	Thực hiện trong lâu dài
Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động.	Mạnh	Đào tạo liên tục và tận dụng đội ngũ nhân viên trẻ, năng động	Kết hợp đào tạo ở nước ngoài, đào tạo tập trung và đào tạo tại chỗ, tạo phong cách văn hóa doanh	Thực hiện ngay

		để phát triển công ty.	nghiệp trong công ty.	
Kênh phân phối tốt	Mạnh	Nghiên cứu tìm hiểu nhu cầu thị trường, mở rộng kênh phân phối, thực hiện chiến lược khuyến mãi, hậu mãi tốt.	Xây dựng kênh phân phối đến tận tay người tiêu dùng (đặc biệt là các khu quy hoạch vùng dân cư, tuyến dân cư ở các vùng nông thôn). Tuyển chọn, đào tạo nhân viên nghiên cứu, phân tích thị trường giỏi.	Thực hiện ngay
Thị phần cao	Mạnh	Giữ vững, từng bước nâng cao thị phần. Nâng cao chất lượng, đa dạng hóa sản phẩm.	Mở rộng thị phần về vùng nông thôn. Mở rộng thị phần ra nước ngoài thông qua xuất khẩu sản phẩm	Thực hiện trong thời gian dài
Tình hình tài chính lành mạnh	Mạnh	Đa dạng hóa sản phẩm Mở rộng thị trường, nhất là thị trường xuất khẩu	Có uy tín, mối quan hệ trên thị trường tài chính, huy động nguồn vốn với lãi suất thấp	Đang thực hiện

Bảng 3.9 : Phân tích khả năng hạn chế điểm yếu của Công ty gạch Đồng Tâm.

Nội dung	Mức độ tác động	Phương án hạn chế	Khả năng và điều kiện thực hiện	Tiến độ
Chưa khai thác hết công suất nhà máy	Mạnh	Khai thác tối đa công suất.	Tìm nguồn nguyên liệu ổn định và rẻ. Khai thác nguồn nguyên	Đang triển khai thực hiện

			liệu trong nước	
Giá cả tương đối cao so với các đối thủ cạnh tranh.	Mạnh	Giảm giá thành, hạ giá bán nhưng không thay đổi chất lượng.	Giảm các khoản chi phí đầu vào, rà soát định mức tiêu hao vật tư, năng lượng Sắp xếp lại sản xuất Tận dụng nguyên liệu trong nước Nghiên cứu vận dụng suất đầu tư hợp lý Đào tạo quản lý nguồn nhân lực	Thực hiện ngay
Chưa có chuyên gia phân tích thị trường, phân tích thông tin, kinh nghiệm kinh doanh	Mạnh	Tuyển chọn, đào tạo nguồn nhân lực	Phòng nhân sự xúc tiến thực hiện	Thực hiện ngay
Mẫu mã chưa đáp ứng thị trường rộng lớn ở nông thôn	Mạnh	Xây dựng chiến lược nghiên cứu, thiết kế mẫu mã phù hợp	Đầu tư nghiên cứu thiết kế mẫu mã mới. Tổ chức các chương trình nghiên cứu thị trường, lấy ý kiến khách hàng Hội nghị khách hàng	Thực hiện ngay
Quản lý còn mang tính chất gia đình	Mạnh	Đào tạo, nâng cao năng lực quản lý.	Mời chuyên gia giảng dạy hoặc tham dự các khóa đào tạo	Thực hiện ngay
Trình độ công nhân còn thấp (80% cấp I+II)	Mạnh	Đào tạo, nâng cao trình độ.	Tổ chức các lớp học bổ túc, nâng cao trình độ học vấn cũng như tay nghề. Tuyển dụng mới.	Thực hiện ngay
Chính sách khuyến mãi chưa hiệu quả	Mạnh	Đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến bán hàng.	Phối hợp với nghiên cứu thị trường đưa ra các chính sách khuyến mãi hấp dẫn hơn	Thực hiện ngay

3.2.2 Xác định chiến lược then chốt của Công ty gạch Đồng Tâm.

Qua bảng 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 chúng ta tiến hành thực hiện việc xác định các yếu tố then chốt của chiến lược thông qua sơ đồ 3.1 sau:

Sơ đồ 3.1: Xác định các yếu tố then chốt trên cơ sở khai thác và khắc phục các yếu tố môi trường của Công ty Đồng Tâm.

Hệ thống đô thị hóa, nhu cầu xây dựng nhà ở cao, thôn.[3]

nông thôn hóa ngày càng cao (mạnh)

Chính sách đối ngoại, hợp tác đa phương hóa, khẩu [3] tham gia các tổ chức quốc tế (Mạnh)

Tài nguyên thiên nhiên phong phú, đa dạng (TB) thế

Công nghệ sản xuất phát triển, công nghệ bì [1]

sản xuất bao bì in ấn phát triển (Trung bình).

Trình độ khai thác nguồn nguyên liệu kém, nguồn

cơ sở hạ tầng yếu kém (Trung bình).

Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ trong xác

và ngoài nước (mạnh)

lên kế

[3]

Thu nhập khả dụng của người tiêu dùng thấp (mạnh)

bán

Sản phẩm Đồng Tâm có chất lượng cao

có uy tín trên thị trường (Mạnh)

Công nghệ hiện đại, công suất lớn (mạnh)

Thương hiệu Đồng Tâm gây tiếng vang trong lòng khách hàng (Mạnh)

Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động (mạnh) nhân

Kênh phân phối tốt (mạnh)

mãi,

Thị phần cao (Mạnh) phần.[3]

- Mở rộng thị trường hướng về nông

- Đa dạng hóa sản phẩm [2]

- Mở rộng thị trường, đẩy mạnh xuất

- Sử dụng nguyên liệu trong nước thay

nguyên liệu nhập khẩu.[1]

- Xây dựng dây chuyền sản xuất bao

- Khai thác có hiệu quả tận dụng

nguyên liệu địa phương. [1]

- Thu thập thông tin về thị trường để

định vị thế cạnh tranh của mình và

hoạch nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Đa dạng hóa sản phẩm.[2]

- Hạ giá thành sản phẩm, giảm giá nhưng vẫn đảm bảo chất lượng.[1]

- Đa dạng hóa sản phẩm [2]

- Mở rộng thị trường [3]

- Khai thác tối đa công suất.[1]

- Giữ vững thương hiệu.[3]

- Đa dạng hóa sản phẩm.[2]

- Đào tạo liên tục và tận dụng đội ngũ

viên trẻ, năng động.[4]

- Nghiên cứu tìm hiểu nhu cầu thị trường, mở rộng kênh phân phối.[3]

- Tổ chức thực hiện chiến lược khuyến

hậu mãi tốt.[3]

- Giữ vững, từng bước nâng cao thị

- Mở rộng thị trường xuất khẩu.[3]

- Đa dạng hóa sản phẩm [2]

Thị trường tài chính lành mạnh (Mạnh)	- Đa dạng hóa sản phẩm [2] - Mở rộng thị trường [3]
Chưa khai thác hết công suất nhà máy (Mạnh)	- Khai thác tối đa công suất.[1]
Giá cả tương đối cao so với đối thủ cạnh tranh (Mạnh)	- Giảm giá thành, hạ giá bán.[1]
Chưa có chuyên gia phân tích thị trường (Mạnh)	- Tuyển chọn, đào tạo nguồn nhân lực.[4]
Mẫu mã chưa đáp ứng thị trường rộng thiết lớn nông thôn (Mạnh)	- Xây dựng chiến lược nghiên cứu, kế mẫu mã phù hợp.[3]
Quản lý còn mang tính chất gia đình (Mạnh)	- Đào tạo nâng cao năng lực quản lý.[4]
Trình độ công nhân thấp (Mạnh)	- Đào tạo nguồn nhân lực [4]
Chính sách khuyến mãi chưa hiệu quả dẫn [3]	- Xây dựng chính sách khuyến mãi hấp

Dựa vào sơ đồ 3.1, cho chúng ta thấy những giải pháp cùng số thứ tự là những giải pháp được lặp đi lặp lại nhiều lần hoặc những giải pháp có tác động mạnh nên ta có thể chọn chúng như là những chiến lược then chốt cho công ty trong giai đoạn 2010 (**được trình bày chi tiết tại phụ lục 8**). Cụ thể là các chiến lược :

- (1). Hạ giá thành sản phẩm, từ đó hạ giá bán.
- (4) Đa dạng hóa sản phẩm.
- (5) Nghiên cứu thị trường, mở rộng thị trường hướng về nông thôn, đẩy mạnh xuất khẩu
- (4) Tuyển chọn đào tạo nguồn nhân lực.

3.3 Các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển công ty gạch Đồng Tâm đến năm 2010.

Trên cơ sở các yếu tố then chốt cho chiến lược phát triển Công ty Gạch Đồng Tâm đã xác định ở phần 3.2.2, chúng ta xây dựng các giải pháp sau:

3.3.1 Nhóm giải pháp 1: Hạ giá thành, giảm giá bán

Nhìn chung, giá cả vật liệu xây dựng trên thị trường của nước ta còn cao hơn giá các nước trong khu vực. Đối với thị trường trong nước thì giá cả của Gạch Đồng Tâm là tương đối cao so với các công ty khác cùng ngành. Theo nghiên cứu thị trường thực hiện trong tháng 03/2004 thì giá cả Đồng Tâm là tương đối cao và mức độ chấp nhận của người tiêu dùng về mức giá đó cũng ở mức trung bình.

Một trong những chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp là chiến lược giá. Muốn giảm giá bán nhưng chất lượng không đổi thì một trong những cách là hạ giá thành sản phẩm, giảm chi phí lưu thông.

☐ **Chi phí nguyên vật liệu:**

Giảm chi phí đầu vào bằng cách rà soát lại định mức tiêu hao vật tư, tiêu hao năng lượng, xóa bỏ tình trạng nhập kho vật tư không đúng chất lượng, tồn kho lớn, hao hụt nhiều.

Tận dụng nguồn nguyên liệu, phụ tùng thay thế trong nước, hạn chế tối đa lượng nhập khẩu như vật liệu chịu lực, frít, men, màu...

Bên cạnh đó công ty cũng xem xét các vấn đề liên quan đến hàng tồn kho. Việc xây dựng hệ thống tồn kho vừa đúng lúc là một trong những yếu tố quan trọng giúp tiết giảm chi phí nguyên vật liệu.

☐ **Chi phí nhân công:**

Sắp xếp lại tổ chức sản xuất, giảm lực lượng gián tiếp, lực lượng phụ trợ, nâng cao năng suất lao động để giảm tỷ lệ tiền lương trong giá thành và nâng cao tỷ lệ tiền lương trong cán bộ công nhân viên.

Coi trọng công tác đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật, đội ngũ công nhân lành nghề, đào tạo chuyên gia giỏi đủ trình độ nắm bắt thông tin, khoa học kỹ thuật.

Hiệu quả học hỏi trong quá trình lao động và kinh nghiệm quản lý. Sau quá trình lao động, người lao động sẽ tích lũy kinh nghiệm có thể làm gia tăng năng suất lao động và giảm thiểu hư hỏng trong quá trình thi công, làm giảm chi phí sản phẩm hỏng hoặc chi phí bảo hành sản phẩm

☐ **Chi phí sản xuất chung:**

Giảm chi phí theo quy mô sản xuất: càng mở rộng quy mô sản xuất thì chi phí mỗi đơn vị sản phẩm càng giảm thiểu vì quy mô lớn thì doanh nghiệp có điều kiện sản xuất theo hướng phân công, chuyên môn hóa do đó sẽ giảm chi phí. Vì thế, công ty phải khai thác tối đa công suất nhà máy.

Tiết giảm các khoản chi phí khác như điện, nước, công cụ dụng cụ.

Đầu tư công nghệ, máy móc hiện đại để tăng năng suất lao động và tiết kiệm định mức tiêu hao vật liệu.

☐ **Cắt giảm chi phí không cần thiết**

Bộ phận chức năng R&D nghiên cứu cải tiến công nghệ và quy trình sản xuất để tiết kiệm thời gian sản xuất, tăng năng suất lao động, giảm chi phí. Công ty cố gắng cắt giảm những chi phí gián tiếp, tình trạng dư thừa hoặc không không có hiệu quả trong công việc. Ví dụ: công ty có thể cắt giảm các chi phí như điện, nước, điện thoại, báo chí, chi phí văn phòng phẩm.... Các chi phí đó thường không đáng kể nhưng đôi khi lại rất lớn, sự cắt giảm hoặc tiết

kiệm được những khoản này có thể được chuyển cho các nguồn lực mà doanh nghiệp cần cho một lợi thế cạnh tranh bền vững.

Tính khả thi của giải pháp:

Nhà nước có chính sách khuyến khích các nhà đầu tư nghiên cứu và xây dựng các nhà máy chế nguyên liệu cho sản xuất gạch ốp lát như men màu, frit... ở những nơi có trữ lượng khoáng sản lớn như Phú Thọ, Hải Dương, Quảng Ninh, Thừa Thiên Huế... sẽ giúp Công ty sử dụng được nguồn nguyên liệu trong nước với giá rẻ thay thế nguyên liệu nhập khẩu.

Hiện nay công ty đã đưa công nghệ thông tin vào quản lý, giúp cắt giảm các khoản chi phí không cần thiết. Đến tháng 8/2004 công ty đã giảm các khoản chi phí không cần thiết như điện thoại, báo chí, văn phòng phẩm được khoảng 20%.

Đội ngũ lao động được đào tạo, huấn luyện nâng cao tài nghề, tỷ lệ sản phẩm hỏng giảm đáng kể, đến tháng 08/2004 tỷ lệ này đã giảm 5% so với năm 2003.

Năm 2004, nhà máy Đồng Tâm Miền Trung đã đưa vào hoạt động dây chuyền sản xuất bao bì đã cắt giảm một lượng chi phí đáng kể

3.3.2 Nhóm giải pháp 2: Đa dạng hóa sản phẩm.

Xây dựng chiến lược đa dạng hóa sản phẩm chú ta cần chú trọng những vấn đề sau:

4 **Điều tra nghiên cứu thị trường:** xác định thị hiếu cũng như nhu cầu của khách hàng bằng cách giao cho phòng điều tra nghiên cứu thị trường thực hiện các chương trình điều tra thị trường, lấy ý kiến khách hàng... và sử dụng phần mềm SPSS để xử lý số liệu.

- **Đa dạng tính năng sản phẩm:** Có thể tạo ra sản phẩm mới bằng cách hoán cải, bổ sung thêm hoặc bố trí lại các tính năng hoặc nội dung của sản phẩm cũ. Nói chung những thay đổi này là nhằm cải tiến sản phẩm bằng cách mở rộng tính đa dạng, an toàn, tính năng kỹ thuật và tiện dụng của sản phẩm như tính chịu lực cao sử dụng ở những công trình cao tầng, khu công nghiệp; tính chịu nhiệt cao hay không bị trầy xước.

- **Đa dạng kiểu dáng:** Có thể cải tiến hình thức thẩm mỹ của sản phẩm bằng cách thay đổi, đa dạng màu sắc, hoa văn phù hợp với văn hóa từng vùng.

4 **Thêm mẫu mã:** Có thể phát triển thêm các mẫu mã và kích cỡ khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu, thị hiếu đa dạng của người tiêu dùng

5 **Phát triển sản phẩm mới:** nghiên cứu thị trường, chế tạo thử và từng bước tung ra thị trường sản phẩm mới.

Tính khả thi của giải pháp

4 Nhu cầu xây dựng nhà ở ngày càng cao, nông thôn hóa, chính sách đối ngoại tốt.

5 Hàng tháng đều tung ra các mẫu mã mới. Đến T9/2004 Công ty đã có tổng cộng trên 2.500 mẫu.

6 Đang tiến hành xây dựng nhà máy sản xuất thiết bị vệ sinh cao cấp ở Hải Dương.

3.3.3 Nhóm giải pháp 3: Nghiên cứu mở rộng thị trường hướng về nông thôn, đẩy mạnh xuất khẩu.

Nội dung giải pháp:

(1) Nghiên cứu mở rộng thị trường hướng về nông thôn:

Hiện tại, các sản phẩm gạch Đồng Tâm chủ yếu tập trung vào phân khúc khách hàng có thu nhập cao và trung bình. Theo phân tích ở chương 2 thị trường nông thôn là một thị trường tiềm năng rất lớn. Do đó, chiến lược phát triển thị trường hướng về nông thôn là chiến lược đặc biệt chú trọng. Chiến lược này nhằm mở rộng thị phần, tăng doanh số tiêu thụ và tạo điều kiện tiếp cận khách hàng tiềm năng.

Trên cơ sở phân tích lựa chọn các yếu tố then chốt của chiến lược tại phần 3.2.2, để thực hiện chiến lược này một cách có hiệu quả, chúng ta cần phát huy các điểm sau:

4 **Nghiên cứu thị trường:** cần củng cố và phát triển ngay phòng điều tra nghiên cứu thị trường, phòng marketing. Phòng điều tra nghiên cứu thị trường kết hợp với phòng marketing thực hiện các chương trình nghiên cứu đặc điểm thị trường, nhu cầu, thị hiếu về sản phẩm cũng như thu nhập của người tiêu dùng ở khu vực nông thôn bằng cách soạn thảo bảng câu hỏi, đi phỏng vấn và dùng công cụ xử lý phần mềm SPSS để xử lý số liệu. Từ đó có những thông tin khách quan về thị trường này.

5 **Sản phẩm:** Với những thông tin về thị trường trên, Phòng thiết kế nghiên cứu cho ra đời các sản phẩm có tính năng, mẫu mã, chất lượng phù hợp với nhu cầu đa dạng của thị trường nông thôn như : hoa văn sản phẩm phong phú, màu sắc tươi sáng, sặc sỡ....

6 **Giá cả:** Giá cả được xem là yếu tố mang tính cạnh tranh nhất, để mức giá được người dùng ở vùng nông thôn chấp nhận thì công ty cần có chính sách giá hợp lý.

7 Phân phối: Thiết lập mạng lưới phân phối đến từng vùng nông thôn. Nghiên cứu xây dựng mạng lưới phân phối ít nhất ở mỗi huyện đều có cửa hàng phân phối sản phẩm gạch Đồng Tâm. Xây dựng chương trình hỗ trợ người phân phối sản phẩm tại các vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa thông qua các chương trình đào tạo, huấn luyện bán hàng tại chỗ.

8 Khuyến mãi:

9 Đa dạng hóa các hoạt động quảng cáo thông qua việc quảng cáo các sản phẩm trên báo, tạp chí, truyền hình ở các địa phương để mở rộng thành phần khách hàng nhất là tại các vùng nông thôn, vùng sâu vùng xa.

10 Thiết kế các mẫu quảng cáo có chất lượng cao, đồng thời kéo dài thời gian sử dụng phim/mẫu quảng cáo để giảm chi phí.

11 Tiếp tục phát huy các hoạt động giao lưu với quần chúng, với chính quyền địa phương thông qua việc tài trợ các chương trình xã hội, môi trường: xây dựng nhà tình nghĩa, tình thương, chương trình học bổng cho trẻ em nghèo hiếu học...Từ đó, đưa thương hiệu Đồng Tâm đến các vùng sâu vùng xa.

12 Xây dựng chính sách khuyến mãi, hậu mãi hấp dẫn, hỗ trợ vận chuyển, chiết khấu hàng bán. Đặc biệt công ty cần lưu ý đến biện pháp kích cầu tiêu dùng bằng các chương trình bán hàng trả chậm.

(2) *Đẩy mạnh xuất khẩu sản phẩm ra thị trường nước ngoài.*

Hiện tại thị trường xuất khẩu của Công ty gạch Đồng Tâm còn nhỏ hẹp. Để đạt mục tiêu tốc độ phát triển bình quân hàng năm của kim ngạch xuất khẩu trong giai đoạn 2006-2010 là 45.25% công ty cần mở rộng thị trường xuất khẩu không những ở các nước trong khu vực lân cận Lào, Campuchia, mà còn vươn xa hơn là Châu Âu, Châu Phi. Để có thể thâm nhập trên thị trường này, Công ty Đồng Tâm cần chú ý đến những vấn đề sau:

4 Thực hiện nghiên cứu thị trường nước ngoài: các vấn đề về tôn giáo, phong tục tập quán, thu nhập, chính sách kinh tế-xã hội, thói quen tiêu dùng, số lượng khách hàng, mức tiêu thụ cao hay thấp, sở thích, nhu cầu của khách hàng cần phải được nghiên cứu kỹ để tung ra sản phẩm phù hợp.

5 Sản phẩm: Phải sản xuất được các sản phẩm có trình độ quốc tế về chất lượng và mẫu mã hợp với thị hiếu quốc tế. Người tiêu dùng Việt Nam thích những sản phẩm có hoa văn đa dạng, bóng... Nhưng người tiêu dùng quốc tế lại thích sản phẩm có ít hoa văn, ít bóng và mang tính nghệ thuật cao, càng xem càng hấp dẫn.

6 Trước mắt tham gia thường xuyên các cuộc triển lãm, hội chợ ở nước ngoài nhằm đưa sản phẩm tiếp cận với khách hàng quốc. Mặt khác, thông qua quan

hệ quốc tế xây dựng các Showroom trưng bày sản phẩm, giới thiệu sản phẩm với khách hàng.

7 Tiếp tục có những chính sách ưu đãi đối với khách hàng hiện tại, đồng thời tìm kiếm thêm các đối tác khác.

- Phải bồi dưỡng cho người tiếp thị có trình độ tiếp thị quốc tế, thạo ngoại ngữ, hiểu rõ văn hóa, tập quán sinh hoạt, tập quán tiêu thụ của họ, phải hiểu biết mật dịch quốc tế...

- Ứng dụng những thành quả của công nghệ thông tin để nắm bắt chính xác yêu cầu của khách hàng cải tiến quản lý sản xuất hạ giá thành sản phẩm, đáp ứng và phục vụ nhanh, làm thỏa mãn mọi yêu cầu của khách hàng.

Giải pháp này có tính khả thi cao nhờ vào những điều kiện sau:

4 Bên cạnh đội ngũ nhân viên trẻ, năng động hiện có, công ty đang tuyển dụng thêm nhân sự đã qua đào tạo về quản trị marketing từ các trường đại học.

5 Thông qua mối quan hệ với nước ngoài, nhất là các nước trong khu vực như Lào, Campuchia và các nước Châu Âu như Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha..., Công ty có điều kiện tiếp cận được thị trường nước ngoài.

6 Chủ tịch Hội Đồng Quản Trị – Ông Võ Quốc Thắng (Đại biểu Quốc Hội) có các cơ hội công tác nước ngoài cùng các lãnh đạo trong nước. Qua đó, Ông thiết lập được các mối quan hệ ngoại giao với đối tác, thâm nhập đời sống của đối tác để tìm hiểu thị hiếu, thị trường.

7 Tài trợ và đào tạo đội bóng Gạch Đồng Tâm Long An đã góp phần đưa thương hiệu Đồng Tâm vang xa.

Luật thuế thu nhập doanh nghiệp được sửa đổi, chi phí hoạt động quảng cáo, khuyến mại, tiếp thị tăng từ 7% lên 10% trên tổng chi phí đã góp phần cho Công ty tăng cường biện pháp tiếp thị nhằm mở rộng thị trường.

3.3.4 Nhóm giải pháp 4: Giải pháp về nguồn nhân lực.

Để đạt được mục tiêu tăng trưởng đã đề ra và thực hiện các chiến lược then chốt, giải pháp quan trọng là xây dựng và củng cố nguồn nhân lực. Cụ thể:

Thứ nhất là sắp xếp lại nhân sự: Xác định nhu cầu nhân sự ở từng bộ phận trong công ty đảm bảo nhiệm vụ được giao. Phân loại tay nghề, chuyên môn của lực lượng lao động, từ đó sắp xếp lại lực lượng lao động này sao cho có hiệu quả nhất.

Thứ hai là về công tác tuyển dụng: Muốn có đội ngũ nhân sự hoạt động có hiệu quả chúng ta phải tuyển chọn đúng người đúng việc. Để tuyển chọn nhân viên phù hợp với yêu cầu công việc đồng thời đáp ứng các yêu cầu khác của công ty cần phải xác định rõ mục đích tuyển nhân viên làm việc cho phòng ban nào. Từ đó, công ty có kế hoạch và chương trình tuyển chọn thích hợp.

Cần tuyển chọn ngay các nhân viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao cho lực lượng marketing, lực lượng nghiên cứu phát triển thị trường, thiết kế sản phẩm. Đồng thời tuyển chọn lực lượng lao động có tay nghề cao và đủ trình độ thực hiện các quy trình sản xuất hiện đại, đảm bảo chất lượng sản phẩm.

Có thể thực hiện công tác tuyển dụng qua các trung tâm xúc tiến việc làm, đăng báo, thu hút nhân tài từ các trường đại học...

Thứ ba là công tác đào tạo: để phát triển nguồn nhân lực, chúng ta cần phải có một chương trình hội nhập vào môi trường làm việc, giúp cho nhân viên mới hội nhập vào bầu không khí văn hóa của Công ty. Họ cần được đào tạo và huấn luyện để có khả năng đảm đương công việc một cách có hiệu quả. Ngay cả với nhân viên cũ nhu cầu về đào tạo càng trở nên khẩn trương để thích ứng với sự phát triển của công ty. Do đó, công ty cần phải:

4 Có kế hoạch đầu tư, phát triển và đào tạo nguồn nhân lực từng năm theo định hướng phát triển của Công ty

5 Phối hợp với viện, trường tổ chức các khóa đào tạo để bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ lao động hiện có.

6 Hợp tác quốc tế về kỹ thuật, tạo điều kiện thuận lợi để cán bộ khoa học và công nghệ tham gia các hội nghị quốc tế, tiến hành trao đổi học tập và nghiên cứu khoa học kỹ thuật.

7 Chú trọng đào tạo lực lượng marketing, lực lượng nghiên cứu thị trường.

8 Tổ chức các lớp học bổ túc vào ban đêm cho lực lượng công nhân có trình độ văn hóa từ cấp II trở xuống.

- Đào tạo và phát triển cấp quản trị rất quan trọng và là nhân tố quyết định sự thành bại của Công ty. Nâng cao trình độ quản lý kinh doanh của các cán bộ quản lý, ứng dụng vào thực tiễn các mô hình quản trị tài chính, quản trị hàng tồn kho, quản trị chất lượng...trong điều hành doanh nghiệp.

4 Hàng năm, công ty cần có kế hoạch phối hợp với các tổ chức quốc tế hoặc các đối tác nước ngoài để cử cán bộ, kỹ thuật, chuyên gia đi học tập nước ngoài.

Thứ tư là về chính sách lao động: xây dựng chính sách lao động hợp lý, khuyến khích người lao động bằng những đòn bẩy kinh tế và động viên họ về

mặt tinh thần, đảm bảo đầy đủ quyền lợi thích đáng của họ, giúp họ ổn định cuộc sống. Từ đó họ sẽ an tâm sinh sống và tập trung sức lực vào quá trình lao động sản xuất. Muốn vậy, công ty cần phải:

4 Thực hiện đúng và đầy đủ các chế độ, quyền lợi của người lao động

5 Có chính sách thưởng phạt hợp lý nhằm kích thích người lao động hăng hái sản xuất. Với chính sách tăng lương định kỳ hiện tại ở Công ty là 3năm/lần với mức tăng là 10% là quá lâu, Công ty nên áp dụng chính sách tăng lương định kỳ là 1năm/lần với mức tăng là 5% sẽ kích thích người lao động hăng hái, phấn đấu hơn trong công việc.

6 Đảm bảo điều kiện làm việc, sinh hoạt, nghỉ ngơi và an toàn lao động.

7 Ngoài ra, cần tổ chức các hoạt động văn nghệ, thể thao để tạo nên những yếu tố kích lệ về mặt tinh thần cho người lao động.

Tính khả thi của giải pháp.

Năm 2004 phòng nhân sự đã được củng cố và mở rộng.

Năm 2004 đưa hệ thống công nghệ thông tin, quản lý mạng áp dụng trong toàn hệ thống công ty.

Kết hợp với việc thường xuyên đào tạo huấn luyện nhân viên từ những ngày đầu mới gia nhập công ty bởi những quy trình, quy định theo tiêu chuẩn ISO.

Thông qua chương trình tài trợ học bổng cho học sinh sinh viên nghèo hiếu học có thể thu hút được nguồn nhân lực trẻ, năng động, được trang bị kiến thức đầy đủ.

3.4 Một số kiến nghị

3.4.1 Kiến nghị với Nhà nước.

Nhà nước nên có chính sách hỗ trợ đầu tư, ưu đãi đầu tư cho ngành công nghiệp vật liệu xây dựng, kiểm soát chặt chẽ đầu tư, không tràn lan, ồ ạt trong một lúc, đầu tư theo quy hoạch theo nhu cầu thị trường, thẩm định chặt chẽ các dự án đầu tư đảm bảo tính khả thi thực sự.

Giảm mức thuế giá trị gia tăng cho ngành vật liệu xây dựng từ 10% xuống còn 5%, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp giảm giá bán trên thị trường xuống thêm 5%, kích thích người tiêu dùng, kích cầu, mở rộng sản xuất, khai thác hết năng suất dư thừa, tăng khoản nộp ngân sách bù lại khoản giảm thuế, đồng thời tăng sức cạnh tranh với hàng ngoại nhập khẩu.

Giảm hoặc miễn thuế nhập khẩu cho nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất các mặt hàng vật liệu xây dựng như bột màu, hóa chất, phụ tùng thay thế...

Mở rộng tăng cường biện pháp hỗ trợ xuất khẩu, tín dụng xuất khẩu cho các mặt hàng vật liệu xây dựng.

Tình trạng khai thác tài nguyên khoáng sản làm vật liệu xây dựng tràn lan, manh mún, manh ai nấy làm, làm lãng phí tài nguyên, phá hoại môi trường thiên nhiên. Nhà nước phải kiểm tra chấn chỉnh, chỉ cấp mỏ cho các đơn vị thực sự có năng lực, có phương án thiết kế khai thác, chế biến với công nghệ, trang thiết bị đồng bộ sản xuất sản phẩm chất lượng tốt theo tiêu chuẩn quốc gia.

Dành ưu đãi về lãi suất và lãi vay cho các doanh nghiệp hoạt động xuất khẩu.

3.4.2 Kiến nghị với ngành vật liệu xây dựng.

Thành lập trung tâm hỗ trợ phát triển ngành công nghiệp vật liệu xây dựng. Trung tâm là một đơn vị sự nghiệp có thu, cung cấp dịch vụ cho các doanh nghiệp, một phần kinh phí của trung tâm sẽ do các doanh nghiệp đóng góp. Trung tâm này đóng vai trò:

4 Lập các chiến lược phát triển ngành.

5 Là đơn vị thực hiện tư vấn cho các doanh nghiệp về dịch vụ kỹ thuật và tư vấn công nghệ, giúp các doanh nghiệp tiếp cận kịp thời công nghệ tiên tiến.

Bên cạnh việc thành lập trung tâm hỗ trợ phát triển ngành công nghiệp vật liệu xây dựng cần củng cố các tổ chức có sẵn như Hiệp hội gốm sứ xây dựng Việt Nam làm cho hoạt động của hội đi vào thực chất, phục vụ thiết thực cho quyền lợi của các doanh nghiệp thành viên.

Cần khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư xây dựng cơ sở dữ liệu và sử dụng các phương tiện quản lý thông tin....để các doanh nghiệp có điều kiện tiếp xúc với các cơ sở dữ liệu hiện đại.

Tổ chức các hội nghị, hội thảo nhằm tuyên truyền sâu rộng các thông tin cho các doanh nghiệp: tiêu chuẩn sản xuất của các nước sở tại, thủ tục hành chính cần thiết trong quan hệ mua bán...

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở xu hướng phát triển của ngành vật liệu xây dựng và thực trạng tình hình hoạt động của Công ty gạch Đồng Tâm, chúng tôi đã xây dựng mục tiêu chiến lược phát triển cho công ty gạch Đồng Tâm đến năm 2010. Qua phân tích các phương án khai thác cơ hội và điểm mạnh, các phương án khắc phục nguy cơ và điểm yếu của các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động của Công ty gạch Đồng Tâm, đồng thời sử dụng sơ đồ xương cá để đánh giá mối tác động và quan hệ tương tác giữa các yếu tố, chúng tôi đã xác định được 4 nhóm chiến lược then chốt:

(1) Hạ giá thành sản phẩm, từ đó hạ giá bán.

(4) Đa dạng hóa sản phẩm.

(5) Nghiên cứu thị trường, mở rộng thị trường hướng về nông thôn, đẩy mạnh xuất khẩu.

(4) Tuyển chọn đào tạo nguồn nhân lực.

Để các chiến lược này thực hiện đồng bộ và mang tính khả thi, các mục tiêu và giải pháp vẫn phải tiếp tục được quan tâm, điều chỉnh và phát triển cho phù hợp với điều kiện môi trường.

KẾT LUẬN

Việc xây dựng chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh là một vấn đề mang ý nghĩa sống còn đối hoạt động của một công ty. Nếu chiến lược được xây dựng một cách đúng đắn phù hợp với nội lực của công ty và thích ứng cao với những tác động của ngoại lực bên ngoài thì công ty sẽ có một kim chỉ nam đúng đắn cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty mình trong quá trình phát triển.

Trong bối cảnh phát triển như vũ bão của khoa học kỹ thuật ngày nay thì mọi vấn đề đều có những thay đổi nhất định của nó. Do đó, nếu các công ty

xây dựng được chiến lược phát triển lâu dài của mình dựa trên các yếu tố trọng tâm bền vững thì công ty sẽ tận dụng được cơ hội và hạn chế được những đe dọa và thách thức. Trên cơ sở các nội dung phân tích chiến lược phát triển của công ty, tác giả hy vọng rằng Công ty Gạch Đồng Tâm sẽ có được một chiến lược phát triển lâu dài, bền vững từ đó giúp công ty vạch ra những định hướng phát triển hợp lý cho từng thời kỳ, giúp công ty giữ vững được uy tín, thị phần và sẽ vươn ra được những thị trường mới trong tương lai.

Các nhóm giải pháp đưa ra được công ty tiến hành một cách song song và đồng bộ nhằm tạo chiến lược tổng thể, gắn kết với nhau và mang tính khoa học hợp lý. Đồng thời trong quá trình thực hiện công ty phải đánh giá kết quả thực hiện một cách khách quan, trung thực để có những điều chỉnh kịp thời, phục vụ tốt cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Cuối cùng, tác giả rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của Quý Thầy Cô, của các chuyên gia quản trị Công ty gạch Đồng Tâm để luận án có giá trị thực tiễn hơn.