

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

CAO VĂN HY

**CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY
DRAGON-LINE VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2016**

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**Người hướng dẫn khoa học:
TS. PHAN THỊ MINH CHÂU**

TP.HỒ CHÍ MINH - NĂM 2006

MỤC LỤC

Lời mở đầu

Chương 1 : LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

I – KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

- I.1 – Khái niệm về chiến lược và hoạch định chiến lược1
- I.2 – Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược.....1

II – QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

II.1 - Tầm nhìn và xác định sứ mạng của công ty

- III.1.1 – Tầm nhìn của công ty.....2
- III.1.2 – Xác định sứ mạng của công ty.....2

II.2 – Phân tích môi trường

- II.2.1 – Phân tích môi trường bên ngoài.....3
- II.2.2 – Phân tích môi trường bên trong.....7

II.3 - Xác định mục tiêu của công ty

.....10

III.4 – Xây dựng chiến lược của công ty

- III.4.1 - Chiến lược cấp công ty.....10
- III.4.2 - Chiến lược cấp kinh doanh..... 11
- III.4.3 - Chiến lược cấp chức năng.....12

III – CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC:

- III.1 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).....12
- III.2 – Ma trận hình ảnh cạnh tranh.....13
- III.3 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).....14
- IV.4 – Ma trận SWOT.....15

Chương 2-

PHÂN TÍCH ẢNH HƯỞNG MÔI TRƯỜNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VIỆT NAM

I – GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY

- I.1 – Quá trình hình thành và phát triển của công ty Dragon-Line VN.....18
- I.2 – Bộ máy quản lý công ty.....19
- I.3 – Tình hình sản xuất kinh doanh tại công ty Dragon-Line VN trong thời gian qua.....20

II – CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VN

II.1 – CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VN

II.1.1 - Các yếu tố cơ hội (Opportunities).....	21
II.1.2 – Các yếu tố đe dọa (Threats).....	23
II.1.3 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE.....	30
II.1.4 – Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh.....	31

II.2 – CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VN

II.2.1 – Các yếu tố sức mạnh (Strengths).....	31
II.2.2 – Các yếu tố điểm yếu (Weaknesses).....	37
II.2.3 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE.....	42

II.3 – XÂY DỰNG MA TRẬN SWOT CHỨA ĐẦY ĐỦ.....43

Chương 3 :

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY DRAGON – LINE VN ĐẾN 2016

I - Tầm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của công ty

I.1 – Tầm nhìn của công ty.....	45
I.2 – Sứ mạng của công ty.....	45
I.3 – Mục tiêu của công ty.....	45

II - Xây dựng các phương án chiến lược phát triển công ty Dragon Line VN đến 2016 (ma trận SWOT đầy đủ).....47

III – Các chiến lược được lựa chọn

III.1 – Chiến lược xâm nhập và phát triển thị trường.....	48
III.2 - Chiến lược phát triển sản phẩm.....	54
III.3 - Chiến lược hội nhập về phía sau.....	56
III.4 – Chiến lược hội nhập về phía trước.....	58
III.5 – Chiến lược nhân sự.....	59
III.6 – Chiến lược cắt giảm chi phí.....	60

IV – Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị thực hiện chiến lược

IV.1 – Các giải pháp.....	61
IV.2 – Các kiến nghị.....	63

Kết luận

PHẦN MỞ ĐẦU

1- Ý NGHĨA CHỌN ĐỀ TÀI:

- Sản phẩm gốm sứ và hàng thủ công mỹ nghệ là một trong những ngành hàng truyền thống của nước ta đang được Nhà nước Việt nam khuyến khích xuất khẩu và có chiều hướng ngày càng phát triển mạnh. Nhu cầu trên thế giới về những mặt hàng này cũng gia tăng đáng kể do đó nó sẽ hứa hẹn mang lại nguồn lợi nhuận lớn và là môi trường kinh doanh lâu dài cho công ty. Đồng thời sẽ bổ sung thêm nguồn kim ngạch xuất khẩu cho Việt nam.

- Đây là một thị trường có nhiều công ty tham gia. Cùng với nhu cầu của người tiêu dùng luôn luôn biến đổi tạo nên một môi trường cạnh tranh có áp lực cao đòi hỏi sự năng động và nắm bắt được nhu cầu của người tiêu dùng nhằm thoả mãn các nhu cầu này một cách tốt nhất so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Tạo nên một lợi thế cạnh tranh, xây dựng nền tảng cho tương lai phát triển lâu dài.

- Một công ty thành công được trên thương trường và giữ được tốc độ phát triển lâu dài cần phải có nhiều yếu tố. Trong đó, yếu tố quan trọng và mang tính quyết định là xây dựng được một chiến lược phát triển công ty đúng đắn và thực hiện được thành công chiến lược đã đề ra.

- Công ty Dragon Line được thành lập vào năm 1993 có văn phòng chính đặt tại Thụy sỹ. Sau 4 năm khảo sát và thăm dò hoạt động kinh doanh và sản xuất mặt hàng này tại thị trường ở Việt Nam, vào năm 1997, công ty đã chính thức đặt văn phòng đại diện của mình tại Tp. Hồ Chí Minh nhằm đại diện cho công ty mẹ để tiến hành các hoạt động hợp tác kinh doanh/ sản xuất tại Việt nam. Chỉ trong vòng thời gian ngắn, công ty đã trở nên một trong những công ty thành công trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ trên thương trường quốc tế, một trong những yếu tố tiên quyết mang lại thành quả vượt bậc này là công ty đã xây dựng được cho mình một chiến lược phát triển đúng đắn và kiên định theo đuổi chiến lược này trong giai đoạn vừa qua.

- Môi trường kinh doanh luôn luôn biến đổi ,đòi hỏi phải có một chiến lược phù hợp cho từng giai đoạn phát triển, việc phân tích để xây dựng một chiến lược phù hợp cho một công ty mang tính thiết thực và mang lại lợi ích to lớn cho sự phát triển của công ty thông qua việc phân tích những điểm mạnh, cũng như tồn tại những điểm yếu trên cơ sở đó đưa ra những chiến lược và những kiến nghị cần thiết để nâng cao tính cạnh tranh của doanh nghiệp. Với mục tiêu đó, tôi xin chọn đề tài cho luận văn này:

“CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY DRAGON-LINE VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2016”

2 - MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI:

Nhận dạng rõ các thị trường hiện tại và tiềm năng, phương hướng mở rộng chiếm lĩnh thị trường thế giới của các doanh nghiệp gốm sứ, thủ công mỹ nghệ tại Việt Nam.

Đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Dragon Line VN, đưa ra các chiến lược phát triển nhằm thực hiện các mục tiêu đề ra.

3 - ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI:

3.1- Đối tượng nghiên cứu: là hoạt động sản xuất kinh doanh hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ.

3.2- Phạm vi nghiên cứu: Các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Dragon Line ở Việt Nam và trên thị trường quốc tế như EU, Mỹ,... trong thời gian 1993 đến 2006. Các chiến lược phát triển công ty trong thời gian qua và dự kiến xu hướng phát triển của công ty đến năm 2016.

4 - NGUỒN TÀI LIỆU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI:

4.1- Nguồn tài liệu: bao gồm các tài liệu trong và ngoài nước cùng với các số liệu báo cáo của công ty Dragon Line.

4.2- Phương pháp nghiên cứu :

- Phương pháp khảo sát thực tiễn.
- Các phương pháp nghiên cứu khoa học như phương pháp tư duy hệ thống, suy luận logic ,thống kê,phân tích và dự báo,phương pháp duy vật biện chứng, nghiên cứu các sự việc, yếu tố trong mối tương quan giữa chúng để nhận định bản chất bên trong của sự việc.
- Phương pháp chuyên gia: tham khảo ý kiến để nhận định những yếu tố tác động và mức độ tác động của các yếu tố đó đối với doanh nghiệp

5 - KẾT CẤU LUẬN VĂN:

- Lời mở đầu
- Chương 1: Lý luận cơ bản về chiến lược và hoạch định chiến lược
- Chương 2: Phân tích ảnh hưởng môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh công ty Dragon-Line VN
- Chương 3: Chiến lược phát triển công ty Dragon – Line VN đến năm 2016
- Kết luận

Chương 1:

LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

I – KHÁI NIỆM VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

I.1 – Khái niệm về chiến lược và hoạch định chiến lược

Chiến lược là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ các nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định.

Hoạch định chiến lược là bước đầu tiên của quản trị chiến lược. Hoạch định chiến lược chính là các hoạt động nhằm định ra mục tiêu và các chiến lược để thực hiện mục tiêu đã định.

I.2 – Tầm quan trọng của hoạch định chiến lược

Hoạch định chiến lược là bước quan trọng nhất cho quá trình quản trị chiến lược. Nó là cơ sở trực tiếp hình thành nên khái niệm quản trị chiến lược. Vì vậy hoạch định chiến lược nói riêng hay quản trị chiến lược nói chung đóng một vai trò gián tiếp vào lợi nhuận của công ty thông qua việc khai thác các cơ hội và giành ưu thế trong cạnh tranh.

- Hoạch định chiến lược giúp cho các tổ chức thấy rõ mục đích và hướng đi của mình, giúp các nhà lãnh đạo xem xét và xác định xem tổ chức đi theo hướng nào và khi nào đạt tới mục tiêu nhất định.
- Điều kiện môi trường mà các tổ chức gặp phải luôn biến đổi nhanh chóng. Những biến đổi thường tạo ra các cơ hội và nguy cơ bất ngờ. Qua hoạch định cho thấy rõ điều kiện môi trường tương lai mà nhà quản trị có khả năng nắm bắt tốt hơn các cơ hội, tận dụng các cơ hội đó và giảm bớt nguy cơ liên quan đến điều kiện môi trường.
- Nhờ có hoạch định chiến lược mà doanh nghiệp sẽ gắn liền các quyết định đề ra với điều kiện môi trường liên quan. Các quyết định có thể là quyết định chủ động tấn công hay thụ động tấn công. Quyết định chủ động tấn công là sự cố gắng dự báo điều kiện môi trường và sau đó tác động hoặc làm thay đổi các điều kiện dự báo sao cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra. Quyết định thụ động tấn công là dự báo các điều kiện môi trường trong tương lai và thông qua biện pháp hành động nhằm tối ưu hoá vị thế doanh nghiệp trong môi trường đó.
- Trong các công trình nghiên cứu phần lớn đều cho thấy các công ty vận dụng quản trị chiến lược trong đó đặc biệt chú ý đến hoạch

định chiến lược thì đạt được kết quả tốt hơn nhiều so với các kết quả mà họ đạt được trước đó và các công ty đã không vận dụng quản trị chiến lược. Điều đó không có nghĩa là các hãng vận dụng quản trị chiến lược sẽ không gặp phải vấn đề, thậm chí có thể bị phá sản, mà nó chỉ có nghĩa là việc vận dụng quản trị chiến lược sẽ giảm bớt rủi ro gặp phải các vấn đề tầm trọng và tăng khả năng của công ty trong việc tranh thủ các cơ hội trong môi trường khi chúng xuất hiện.

II – QUI TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

Hoạch định chiến lược là chiếc cầu nối giữa hiện tại và tương lai, nó làm tăng khả năng của việc đạt được kết quả như mong muốn. Hoạch định là nền tảng của quá trình hình thành một chiến lược hiệu quả, nó được thể hiện thông qua qui trình như sau:

Bước 1: Xác định tầm nhìn và sứ mạng của công ty

Bước 2: Phân tích môi trường

Bước 3: Xác định các mục tiêu

Bước 4: Xây dựng các phương án chiến lược

Bước 5: Lựa chọn chiến lược

II.1 - Tầm nhìn và xác định sứ mạng của công ty

II.1.1 – Tầm nhìn của công ty

Tầm nhìn của công ty chính là cái đích về hình ảnh mong đợi của một công ty mà nó hướng tới thông qua sự phát triển của mình. Vì vậy tất cả các hoạt động của công ty đều nhắm đến tầm nhìn của công ty đã mong đợi. Tầm nhìn công ty chính là cơ sở để xác định Sứ mạng của công ty.

II.1.2 – Xác định sứ mạng của công ty

Việc xác định bản tuyên bố về sứ mạng của công ty được đặt ra không chỉ đối với các công ty mới khởi đầu thành lập mà còn đối với các công ty đã có quá trình phát triển lâu dài trong ngành kinh doanh.

Sứ mạng là bản tuyên bố của công ty, là một khái niệm dùng để chỉ mục đích, lý do và ý nghĩa của sự ra đời và tồn tại công ty. Sứ mạng của công ty chính là bản tuyên ngôn, chứng minh tính hữu ích của công ty đối với xã hội. Thực chất bản tuyên bố về sứ mạng của công ty tập trung làm sáng tỏ một vấn đề hết sức quan trọng: **“công việc kinh doanh của công ty nhằm mục đích gì?”**. Phạm vi của bản tuyên bố về sứ mạng thường liên quan đến sản phẩm, thị trường, khách hàng, công nghệ và những triết lý mà công ty theo đuổi. Như vậy, có thể nói chính bản tuyên bố về sứ mạng cho thấy ý nghĩa tồn tại của một tổ chức, những cái mà họ muốn trở thành, những khách hàng mà họ muốn phục vụ, những phương thức mà họ muốn hoạt động.

Việc xác định một bản tuyên ngôn về sứ mạng đúng đắn tạo cơ sở quan trọng cho việc chọn lựa đúng đắn các mục tiêu và các chiến lược của công ty. Mặt khác nó có tác dụng tạo lập và củng cố hình ảnh của công ty trước công chúng

xã hội, cũng như tạo sự hấp dẫn đối với các đối tượng hữu quan. Bản tuyên bố về sứ mạng của công ty phải nhằm đạt được các yêu cầu sau:

- Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích trong nội bộ công ty.
- Tạo cơ sở để huy động các nguồn lực của công ty.
- Cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của công ty.
- Hình thành khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi.
- Là trung tâm điểm để mọi người đồng tình với mục đích, phương hướng của công ty.
- Tạo điều kiện để chuyển hoá mục đích của tổ chức thành mục tiêu thích hợp.
- Tạo điều kiện để chuyển hoá mục tiêu thành chiến lược, biện pháp hoạt động cụ thể.

II.2 – Phân tích môi trường

Môi trường của một tổ chức được phân định thành môi trường bên ngoài và môi trường bên trong. Phân tích môi trường là nhằm tìm ra những cơ hội, đe dọa, điểm mạnh và điểm yếu của tổ chức. Qua đó tận dụng và phát huy những điểm mạnh, khắc phục và hạn chế các điểm yếu trong việc khai thác các cơ hội và né tránh các đe dọa của môi trường.

II.2.1- Phân tích môi trường bên ngoài.

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường tổng quát (môi trường vĩ mô) và môi trường đặc thù (môi trường vi mô). Mục đích của phân tích môi trường bên ngoài là nhằm nhận định những mối đe dọa cũng như những cơ hội ảnh hưởng thực sự đến hoạt động của doanh nghiệp. Như ta biết môi trường bên ngoài chia thành hai mức độ do đó ta từng bước phân tích từng mức độ của môi trường dưới đây.

II.2.1.1- Phân tích môi trường tổng quát (môi trường vĩ mô):

Môi trường tổng quát (vĩ mô) ảnh hưởng đến tất cả các ngành kinh doanh, nhưng không nhất thiết phải theo một cách nhất định, nó thường bao gồm các yếu tố chủ yếu như: các yếu tố kinh tế, yếu tố chính phủ và chính trị, yếu tố văn hóa xã hội, dân số, yếu tố tự nhiên và yếu tố công nghệ.

II.2.1.1.1 - Các yếu tố kinh tế:

Đây là một yếu tố rất quan trọng thu hút sự quan tâm của tất cả các nhà quản trị. Sự tác động của các yếu tố môi trường này có tính chất trực tiếp và năng động hơn so với một số yếu tố khác của môi trường tổng quát và bao giờ cũng chứa đựng những cơ hội và đe dọa khác nhau đối với từng doanh nghiệp. Một số yếu tố kinh tế căn bản thường được các doanh nghiệp quan tâm là: lãi suất ngân hàng và xu hướng của lãi suất trong nền kinh tế, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ, chính sách thuế quan.

Việc phân tích các yếu tố kinh tế giúp cho doanh nghiệp thấy được sự ảnh hưởng trực tiếp của từng yếu tố đối với sức thu hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Chẳng hạn nếu như lãi suất tăng lên thì số vốn cần cho việc đa dạng hóa sẽ quá đắt hoặc không có sẵn. Ngoài ra khi lãi suất tăng lên số thu nhập sử

dụng được tùy thích sẽ giảm đi và nhu cầu sản phẩm để sử dụng tùy thích cũng giảm đi.

II.2.1.1.2- Các yếu tố chính phủ và chính trị:

Bao gồm hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ và những diễn biến chính trị trong nước trong khu vực và trên toàn thế giới. Nó ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân thủ theo các qui định về thuế mướn, cho vay, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường. Đồng thời hoạt động của chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ. Thí dụ như chính phủ miễn giảm thuế cho hàng ngoại nhập cạnh tranh tởa cho doanh nghiệp có cơ hội tăng trưởng và tồn tại. Ngược lại, việc tăng thuế có thể đe dọa đến lợi nhuận của doanh nghiệp.

Nói tóm lại việc phân tích các yếu tố chính phủ và chính trị giúp cho doanh nghiệp thấy được cơ hội và đe dọa chủ yếu đối với doanh nghiệp. Đối với các ngành cũng như công ty phải phụ thuộc rất nhiều vào các hợp đồng hay trợ cấp của chính phủ, những dự báo về chính trị có thể là phần quan trọng nhất của việc kiểm tra các yếu tố bên ngoài.

II.2.1.1.3 – Các yếu tố văn hóa, xã hội và dân số:

Bao gồm những chuẩn mực, giá trị được chấp nhận và tôn trọng bởi một xã hội hoặc một nền văn hoá cụ thể. Những hiểu biết về mặt văn hoá-xã hội là những cơ sở quan trọng cho các nhà quản trị trong quá trình quản trị chiến lược, đặc biệt là các công ty hoạt động trên nhiều quốc gia khác nhau. Các khía cạnh hình thành môi trường văn hoá xã hội có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các hoạt động kinh doanh như: những quan niệm về đạo đức ,thẩm mỹ, lối sống và nghề nghiệp, những phong tục, tập quán truyền thống, những quan tâm và ưu tiên của xã hội, trình độ nhận thức, học vấn chung của xã hội, sản lượng cung cấp trên thị trường...

Ý nghĩa của việc phân tích các yếu tố văn hóa, xã hội cũng giúp cho doanh nghiệp ấn định được những cơ hội, đe dọa tiềm tàng. Nó giúp cho doanh nghiệp nhận thấy những ảnh hưởng quan trọng của chúng đối với các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu dùng.

II.2.1.1.4 - Các yếu tố về dân số:

Môi trường dân số là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến các yếu tố khác của môi trường tổng quát. Nó bao gồm như: tổng số dân của xã hội, tỷ lệ tăng dân số, kết cấu và xu hướng thay đổi của dân số về tuổi tác, giới tính, dân tộc, nghề nghiệp và phân phối thu nhập, tuổi thọ và tỉ lệ sinh tự nhiên, các xu hướng dịch chuyển dân số giữa các vùng.

Phân tích yếu tố dân số nhằm cung cấp dữ liệu cần thiết cho các nhà quản trị trong việc hoạch định chiến lược sản phẩm, chiến lược thị trường, tiếp thị, phân phối và quảng cáo.

II.2.1.1.5 - Các yếu tố tự nhiên :

Bao gồm vị trí địa lý, khí hậu, đất đai, sông biển nguồn tài nguyên thiên nhiên, sự trong sạch của môi trường nước và không khí. Trong rất nhiều trường hợp, chính các điều kiện tự nhiên trở thành một yếu tố rất quan trọng để hình thành lợi thế cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ.

Việc phân tích các yếu tố tự nhiên giúp cho các nhà quản trị có sự nhìn nhận đúng đắn hoặc kịp thời thay đổi các quyết định và các biện pháp thực hiện quyết định.

II.2.1.1.6 - Yếu tố công nghệ :

Đây là một trong những yếu tố năng động chứa đựng nhiều cơ hội và đe dọa đối với các doanh nghiệp. Sự ra đời của công nghệ mới, tùy theo từng doanh nghiệp, có thể là cơ hội hoặc đe dọa cho sự phát triển của doanh nghiệp.

Việc phân tích yếu tố công nghệ cho thấy những cơ hội và đe dọa mà chúng phải được xem xét trong việc soạn thảo chiến lược. Nó giúp cho doanh nghiệp thấy được những tác động sâu sắc lên sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, người cạnh tranh, khách hàng quá, qua trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh tranh. Đồng thời nó giúp cho doanh nghiệp nhận thấy những ưu thế cạnh tranh mới, mạnh mẽ hơn hiện có nhờ tiến bộ của các yếu tố công nghệ.

Tóm lại, việc phân tích môi trường tổng quát (vĩ mô) giúp cho doanh nghiệp trả lời được câu hỏi doanh nghiệp đang trực diện với những gì?

II.2.1.2 - Phân tích môi trường đặc thù (vi mô):

Môi trường vi mô được xác định đối với một ngành công nghiệp cụ thể, với tất cả các doanh nghiệp trong ngành chịu ảnh hưởng của môi trường vi mô trong ngành đó. Phần lớn các hoạt động và cạnh tranh xảy ra trực tiếp tại đây. Các áp lực cạnh tranh tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong một ngành kinh doanh, bao gồm 5 yếu tố cơ bản: đối thủ cạnh tranh, người mua (khách hàng), người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn sản phẩm thay thế.

Dưới đây là sự phân tích từng yếu tố của môi trường vi mô,

II.2.1.2.1 – Đối thủ cạnh tranh:

Sự hiểu biết về những tổ chức này là quan trọng cho một công ty bởi vì ta xác định được bản chất và mức độ cạnh tranh trong kinh doanh hay dùng những thủ đoạn gì để giữ vững vị trí. Đồng thời giúp cho công ty cũng thấy được những sai lầm của đối thủ cạnh tranh. Thêm vào đó nó còn giúp cho công ty thấy được khả năng đương đầu với các cuộc tranh giành kéo dài. Sự am hiểu về các đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng đến mức nó có cho phép đề ra các thủ thuật

phân tích đối thủ cạnh tranh và duy trì hồ sơ về các đối thủ cạnh tranh chính được thu nhận một cách hợp lý.

II.2.1.2.2 – Những khách hàng (người mua):

Khách hàng là một phần của công ty, khách hàng trung thành là một lợi thế lớn của công ty. Sự trung thành của khách hàng được tạo dựng bởi sự thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng và mong muốn làm tốt hơn. Một vấn đề khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành giảm bằng cách ép giá xuống hay đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công đoạn dịch vụ hơn. Vậy qua việc phân tích yếu tố khách hàng giúp cho doanh nghiệp có những đối sách để thay đổi vị thế của mình về việc chất lượng sản phẩm dịch vụ, vị thế trong thương lượng về giá.

II.2.1.2.3 – Những nhà cung cấp:

Những công ty bao giờ cũng phải liên kết với những doanh nghiệp cung cấp để được cung cấp những tài nguyên khác nhau như nguyên vật liệu, thiết bị, nhân công, vốn... Các nhà cung cấp có thể gây một áp lực mạnh trong hoạt động của một doanh nghiệp. Vì vậy việc nghiên cứu để hiểu biết về những người cung cấp các nguồn lực cho doanh nghiệp là không thể bỏ qua trong quá trình nghiên cứu môi trường.

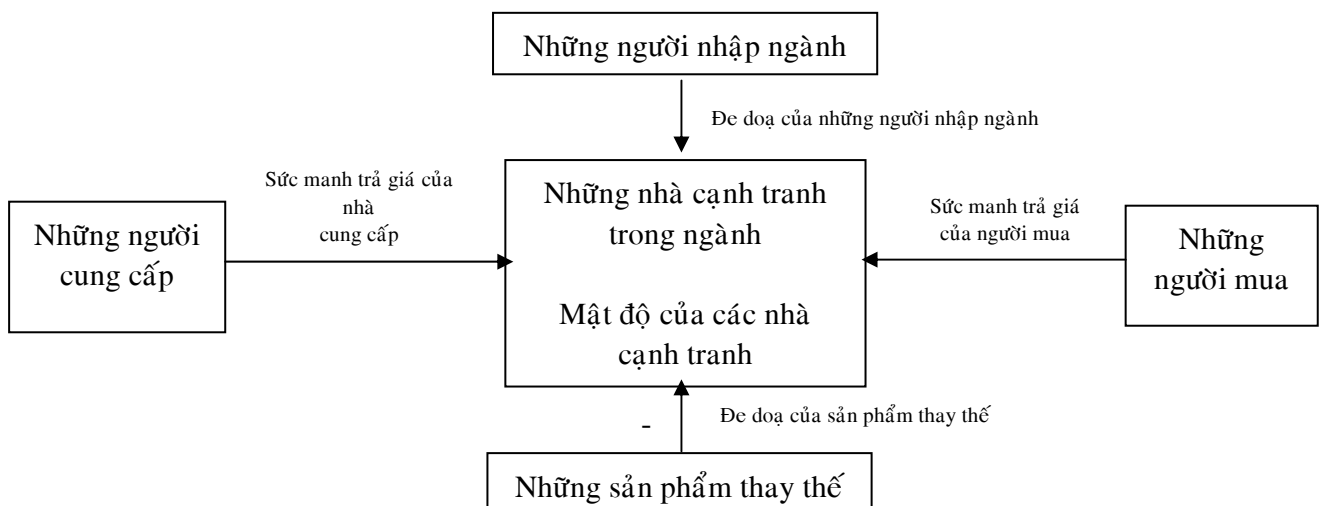
II.2.1.2.4 – Đối thủ tiềm ẩn:

Đối thủ tiềm ẩn tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Nghiên cứu đối thủ tiềm ẩn nhằm mục đích tránh được ảnh hưởng của nó đối với chiến lược công ty đồng thời bảo vệ vị trí trong cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp như lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, đòi hỏi có nguồn tài chính mới,ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài.

II.2.1.2.5 - 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, các doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Do đó các doanh nghiệp không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

Hình 1.1: Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael E.Porter:



Tóm lại, việc nghiên cứu môi trường bên ngoài giúp cho doanh nghiệp tìm ra những cơ hội cũng như hạn chế những đe dọa đối với doanh nghiệp.

II.2.2 - Phân tích môi trường bên trong (nội bộ):

Thực chất của quá trình phát triển chiến lược của tổ chức là việc tìm ra và phát triển các lợi thế cạnh tranh. Phân tích môi trường nội bộ bao gồm: phân tích nguồn lực, nghiên cứu và phát triển sản xuất, các bộ phận chức năng, văn hoá tổ chức và lãnh đạo, tính hợp pháp và danh tiếng của công ty nhằm tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Qua đó xác định các năng lực phân biệt và những lợi thế cạnh tranh của công ty.

II.2.2.1 - Phân tích nguồn lực:

Nguồn lực của một doanh nghiệp bao gồm nguồn nhân lực, nguồn vật chất hữu hình, nguồn lực vô hình.

***Nguồn nhân lực:**

Nguồn nhân lực bao gồm các nhà quản trị các cấp và người thừa hành. Việc phân tích nguồn nhân lực thường xuyên giúp cho doanh nghiệp đánh giá kịp thời các điểm mạnh và điểm yếu của các thành viên trong tổ chức so với các yêu cầu về tiêu chuẩn nhân sự trong từng khâu công việc và so với nguồn nhân lực của đối thủ cạnh tranh nhằm có kế hoạch bố trí, sử dụng hợp lý nguồn nhân lực hiện có. Đánh giá khách quan nguồn nhân lực giúp cho mọi tổ chức chủ động thực hiện việc đào tạo và tái đào tạo cả tài lẫn đức cho các thành viên của tổ chức nhằm đảm bảo thực hiện thành công các chiến lược.

*** Nguồn lực vật chất:**

Các nguồn lực vật chất bao gồm những yếu tố như: vốn sản xuất, nhà xưởng, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu dự trữ, thông tin môi trường kinh doanh... Phân tích và đánh giá đúng mức các nguồn lực vật chất là cơ sở quan trọng giúp nhà quản trị các doanh nghiệp hiểu được các nguồn lực vật chất tiềm tàng, những hạn chế...để có các quyết định quản trị thích nghi với thực tế.

***Nguồn lực vô hình:**

Những nguồn lực vô hình là kết quả lao động chung của các thành viên trong tổ chức hoặc của một cá nhân cụ thể ảnh hưởng đến quá trình hoạt động. Các nguồn lực vô hình chủ yếu là: tư tưởng chủ đạo trong triết lý kinh doanh, chiến lược và chính sách kinh doanh, cơ cấu tổ chức hữu hiệu, uy tín trên thị trường, sự tin nhiệm và trung thành của khách hàng, ý tưởng sáng tạo của nhân viên, văn hóa tổ chức...phân tích đánh giá đúng các yếu tố nguồn lực vô hình giúp doanh nghiệp tận dụng được các lợi thế sẵn có của mình trong sản xuất kinh doanh.

II.2.2.2 – Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng:

Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng đúng giúp cho nhà quản trị giám sát những diễn biến của nội bộ trong mối quan hệ tương tác với môi trường bên ngoài nhằm có cơ sở bổ sung, chấn chỉnh những sai lệch kịp thời, đồng thời nhận diện các điểm mạnh và điểm yếu trong từng lĩnh vực so với các đối thủ cạnh tranh nhằm có các chiến lược cạnh tranh và các chính sách hoạt động thích nghi với môi trường kinh doanh. Hoạt động của các bộ phận chức năng bao gồm:

***Hoạt động của bộ phận Marketing:**

Những hoạt động Marketing trong doanh nghiệp bao gồm nghiên cứu môi trường marketing để nhận diện các cơ hội thị trường, phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường, đồng thời phân tích khách hàng và các yếu tố có liên quan để hình thành các chiến lược kinh marketing định hướng khách hàng và marketing cạnh tranh...hoạt động marketing còn bao gồm việc thiết kế tổ chức thực hiện và kiểm tra các chiến lược sản phẩm, giá cả, mạng lưới phân bố và xúc tiến bán hàng. Hiểu rõ các hoạt động marketing, nhà quản trị sẽ xác định cụ thể các nhiệm vụ của các chức năng này, những công việc cần thực hiện trong từng thời kỳ và quyết định phân chia chức năng marketing thành các bộ phận phù hợp với quy mô hoạt động nhằm quản lý các công việc có hiệu quả.

***Hoạt động của bộ phận nhân sự:**

Quản trị nhân sự liên quan đến việc tuyển mộ, huấn luyện, sử dụng, đãi ngộ, đánh giá và khuyến khích động viên. Khi phân tích và đánh giá hoạt động nhân sự cần chú ý đến các điểm như: Năng suất lao động? Các chính sách tuyển mộ, huấn luyện, tiền lương, thưởng, thăng tiến, học hành...có phù hợp và thu hút nhân viên hay không?

***Hoạt động của bộ phận tài chính – kế toán:**

Bộ phận tài chính-kế toán liên quan đến các hoạt động huy động và sử dụng các nguồn lực vật chất của doanh nghiệp trong từng kỳ, thực hiện việc hoạch toán trong tất cả các khâu công việc. Việc phân tích đánh giá hoạt động của bộ phận tài chính – kế toán giúp cho doanh nghiệp đánh giá tình hình kiểm soát về tài chính trong công ty, khả năng cung cấp chính xác và kịp thời các thông tin tài chính để phục vụ cho các quyết định kinh doanh cũng như đầu tư. Nó còn giúp cho công ty trong sạch hóa được bộ máy của công ty và tối thiểu hóa các chi phí trong doanh nghiệp nhằm tạo ra được những điểm mạnh cho công ty.

***Hoạt động của bộ phận nghiên cứu và phát triển:**

Nghiên cứu và phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc phát hiện và ứng dụng những công nghệ mới kịp thời tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường như: phát triển sản phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất để giảm bớt chi phí.

***Hoạt động sản xuất và tác nghiệp:**

Sản xuất và tác nghiệp bao gồm tất cả các hoạt động biến đổi các yếu tố đầu vào thành yếu tố đầu ra ở từng công đoạn trong các quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Những hoạt động này tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ, mức độ hài lòng của khách hàng, chi phí hoạt động...là những yếu tố đánh giá hiệu quả của các hoạt động sản xuất tác nghiệp. Những hoạt động của hoạt động sản xuất tác nghiệp cần nghiên cứu như: qui trình sản xuất, công suất năng suất hiện tại, thông tin về hàng tồn kho, thông tin về chất lượng...vì vậy việc phân tích của hoạt động này giúp cho doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm dịch vụ có chất lượng tốt nhất, chi phí hiệu quả nhất. Từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

***Hoạt động quản trị chất lượng:**

Chất lượng ở đây bao gồm chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc, chất lượng môi trường. Ngày nay yếu tố chất lượng được các tổ nhà nước, tổ chức xã hội của nhiều quốc gia và quốc tế quan tâm đặc biệt vì họ muốn bảo vệ sức khỏe người tiêu dùng, bảo vệ môi trường sống của con người. Những điểm cần phải phân tích và đánh giá trong hoạt động quản trị chất lượng đó là: hệ thống kiểm tra chất lượng có hữu hiệu chưa? Những tiêu chuẩn chất lượng đang áp dụng có phù hợp với yêu cầu thị trường chưa? Phản ánh của khách hàng, công chúng, tổ chức hữu quan về tiêu chuẩn chất lượng thực tế của doanh nghiệp?...việc phân tích hoạt động quản trị chất lượng giúp cho doanh nghiệp nhận diện được mức độ đạt được về tiêu chuẩn chất lượng so với yêu cầu thị trường và điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành theo khu vực thị trường.

***Hoạt động của bộ phận mua hàng:**

Đánh giá bộ phận mua hàng thường chú ý đến các điểm như: chuẩn loại, số lượng, chất lượng, giá cả, tiêu chuẩn kỹ thuật, thời gian giao nhận, mức dự trữ cần thiết, mức độ hiệu quả của việc thương lượng giá cả, mức kiểm soát các nguồn cung cấp...việc phân tích hoạt động của bộ phận mua hàng giúp cho nhà quản trị nhận diện rõ tương quan lực lượng giữa doanh nghiệp với từng nhà cung cấp, tiềm năng khai thác các nguồn vốn cung cấp các yếu tố đầu vào có lợi thế so sánh đồng thời so sánh hoạt động này với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên thị trường để chủ động phát triển các chiến lược cạnh tranh thích hợp.

***Hoạt động của hệ thống thông tin trong doanh nghiệp:**

Đánh giá hệ thống thông tin của doanh nghiệp thường tập trung các điểm như: hệ thống thông tin có đầy đủ, chính xác kịp thời giữa các bộ phận phù hợp với nhu cầu thị trường hay không? Công ty sử dụng phương tiện gì để thu thập thông tin? Những yếu kém của hệ thống thông tin so với đối thủ cạnh tranh?...việc phân tích đánh giá hoạt động của hệ thống thông tin giúp cho doanh nghiệp khắc phục được những hạn chế trong các hoạt động của công ty do việc thiếu thông tin hay thông tin sai lệch nhằm củng cố và phát huy các điểm mạnh cũng như khai thác các điểm yếu của đối thủ cạnh tranh.

***Văn hoá tổ chức và lãnh đạo:**

Văn hoá tổ chức có thể được xem như một phức hợp của những giá trị, niềm tin giả định và những biểu tượng mà những điều này xác định cách thức trong đó công ty tiến hành các hoạt động kinh doanh. Việc phân tích văn hoá tổ chức giúp cho doanh nghiệp có thể tạo điều kiện hoặc ngăn cản việc thực hiện một chiến lược được chọn.

*** Tính hợp pháp và danh tiếng:**

Chiến lược thị trường-sản phẩm của một công ty là những hoạt động cốt lõi hướng tới mục tiêu tạo vị thế trong ngành và nhằm đạt tới lợi nhuận kinh tế vững bền. Những chiến lược chính trị nhằm tăng cường tính hợp pháp và danh tiếng của công ty được hướng tới tạo ra tính hợp pháp và quan điểm cộng đồng có lợi cho hoạt động công ty. Phân tích yếu tố này giúp cho doanh nghiệp duy trì hay gia tăng uy tín, tên tuổi của mình trên thị trường nhằm tạo ra những lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Nói tóm lại, phân tích môi trường bên trong hay nội bộ giúp cho doanh nghiệp thấy được năng lực phân biệt của mình từ đó gia tăng các yếu tố cạnh tranh đối với các đối thủ cùng ngành trong cùng thị trường.

II.3 - Xác định mục tiêu của công ty

Mục tiêu là phương tiện thực hiện bản tuyên bố về sứ mạng của công ty. Thông qua việc xác định và thực hiện một cách có hiệu quả mục tiêu trong từng giai đoạn sẽ giúp công ty đạt được mục đích lâu dài của mình. Việc xác định cụ thể các mục tiêu trong từng giai đoạn sẽ giúp các nhà quản trị nhận dạng các ưu tiên để phân bổ nguồn lực nhằm thực hiện các ưu tiên từ cao đến thấp. Mục tiêu đóng vai trò tiêu chuẩn cho việc thực hiện. Là cơ sở cho việc lập kế hoạch, tổ chức thực hiện kiểm tra và đánh giá các hoạt động. Mục tiêu được thiết lập một cách hợp lý sẽ làm hấp dẫn các đối tượng hữu quan.

II.4 – Xây dựng chiến lược của công ty

Xây dựng chiến lược là việc sử dụng các công cụ để hoạch định chiến lược sau khi phân tích các yếu tố môi trường ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp để đưa ra các chiến lược. Chiến lược của công ty bao gồm có 3 cấp độ như sau:

II.4.1 - Chiến lược cấp công ty

Mỗi công ty đều có phương án chiến lược khác nhau nhằm thực hiện mục tiêu tăng trưởng của mình. Có thể chia thành bốn loại chiến lược:

II.4.1.1- Chiến lược tăng trưởng tập trung:

Đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm hoặc thị trường hiện có bằng một trong ba phương án chủ đạo sau:

- Thâm nhập thị trường

- Phát triển thị trường.
- Phát triển sản phẩm.

II.4.1.2 - Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập dọc, mở rộng thị trường:

Có hai hướng hội nhập dọc:

- Hội nhập dọc ngược chiều : tìm cách tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các nguồn cung ứng nguyên liệu .
- Hội nhập dọc thuận chiều : tìm cách tăng trưởng bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các kênh chức năng tiêu thụ gắn với thị trường đích như :hệ thống bán và phân phối hàng.

II.4.1.3 - Chiến lược tăng trưởng bằng đa dạng hoá:

Mở rộng hoạt động sang những lĩnh vực kinh doanh mới.

II.4.1.4 - Chiến lược suy giảm:

Khi cần sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả sau một thời gian tăng trưởng nhanh, khi không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn, khi nền kinh tế không ổn định hoặc có các cơ hội khác hấp dẫn hơn. Có bốn chiến lược suy giảm một cách có kế hoạch là cắt giảm chi phí, thu lại vốn đầu tư, thu hoạch và giải thể.

II.4.2 - Chiến lược cấp kinh doanh:

Công ty như là một quá trình kết hợp các quyết định về nhu cầu khách hàng, đối tượng khách hàng và năng lực phân biệt của công ty. Ba yếu tố này chính là nền tảng cho sự lựa chọn chiến lược của công ty. Bởi vì đó là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh, chỉ ra cách thức công ty sẽ cạnh tranh trên thị trường.

Để tồn tại và phát triển trong môi trường cạnh tranh , công ty phải tạo ra được lợi thế cạnh tranh thể hiện dưới hai hình thức cơ bản : chi phí thấp hoặc khác biệt hoá. Kết hợp hai hình thức cơ bản này của lợi thế cạnh tranh với phạm vi hoạt động của công ty sẽ hình thành nên ba chiến lược cạnh tranh tổng quát : chiến lược chi phí thấp nhất, chiến lược khác biệt hoá sản phẩm và chiến lược tập trung theo hướng chi phí thấp hoặc khác biệt hoá sản phẩm cho từng phân khúc thị trường cụ thể.

Chiến lược cạnh tranh có thể khái quát theo sau:

Hình 1.2: CÁC CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

	Chiến lược chi phí thấp	Chiến lược khác biệt hoá	Chiến lược tập trung
Khác biệt hoá Sản phẩm	Thấp (Chủ yếu là giá cả)	Cao	Thấp hoặc cao
Phân khúc thị trường	Thấp	Cao	Thấp (một hoặc một vài phân khúc)
Thế mạnh đặc trưng	Quản trị sản xuất và nguyên vật liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và Marketing	Bất kỳ thế mạnh nào (tùy thuộc vào chiến lược chi phí thấp hay khác biệt hoá)

Nguồn: Charles W.L.Hill/Gareth R.Jones, Strategie management, 1989.

II.4.3 - Chiến lược cấp chức năng :

Chiến lược cấp chức năng được xây dựng và phát triển nhằm phát huy năng lực, phối hợp các hoạt động khác nhau ở từng bộ phận chức năng, tối đa hoá hiệu suất nguồn lực, cải thiện và nâng cao hiệu quả hoạt động ở từng bộ phận chức năng để tạo ra năng lực phân biệt, đặc trưng, giúp công ty đạt được lợi thế cạnh tranh. Chiến lược chức năng bao gồm:

- Chiến lược marketing.
- Chiến lược tài chính.
- Chiến lược nghiên cứu và phát triển.
- Chiến lược vận hành.
- Chiến lược nguồn nhân lực.

III – CÔNG CỤ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC:

III.1 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho phép các nhà chiến lược tóm tắt và đánh giá các thông tin kinh tế, xã hội, văn hoá, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ và cạnh tranh. Có năm bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài:

1. Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố từ bên ngoài, bao gồm cả

những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty này.

2. Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty. Các cơ hội thường có mức phân loại cao hơn mối đe dọa. Tuy vậy, mối đe dọa cũng có thể nhận được mức phân loại cao nếu nó đặt biệt nghiêm trọng hay mang tính đe dọa. Mức phân loại thích hợp có thể được xác định bằng cách so sánh những nhà cạnh tranh thành công với những nhà cạnh tranh không thành công hoặc bằng cách thảo luận về yếu tố này và đạt được sự nhất trí của nhóm. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.
3. Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này. Trong đó, 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng ít. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược ở công ty. Như vậy, sự phân loại này dựa trên công ty.
4. Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.
5. Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể số cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao gồm trong ma trận đánh giá các nhân tố bên ngoài, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể có là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ. Nói cách khác, các chiến lược của công ty tận dụng hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hoá các ảnh hưởng tiêu cực có thể có của các mối đe dọa bên ngoài. Tổng số điểm là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các mối đe dọa bên ngoài.

III.2 – Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Trong tất cả sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một công ty, ảnh hưởng cạnh tranh thường được xem là quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Ma trận hình ảnh cạnh tranh khác với ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài ở chỗ các yếu tố bên ngoài có tầm quan trọng quyết định cho sự thành công cũng có thể được bao gồm trong đấy chẳng hạn như sự ổn định tài chính, tính hiệu quả của quản cáo, sự chuyên môn đối với hoạt động nghiên cứu và phát triển. Ngoài

ra sự khác nhau giữa hai ma trận là các mức phân loại của các công ty đối thủ cạnh tranh được bao gồm trong ma trận hình ảnh cạnh tranh và tổng số điểm quan trọng của các công ty này cũng được tính toán. Tổng số điểm được đánh giá của các công ty đối thủ cạnh tranh được so với công ty mẫu. Các mức phân loại đặt biệt của những công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng.

III.3 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE là ma trận tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu tố quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, và nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Tương tự như ma trận EFE được mô tả trên đây, ma trận IFE có thể được phát triển theo 5 bước:

1. Liệt kê các yếu tố như đã được xác định trong qui trình phân tích nội bộ. Sử dụng các yếu tố bên trong chủ yếu bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.
2. Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Tầm quan trọng được ấn định cho mỗi yếu tố nhất định cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Không kể yếu tố chủ yếu đó là điểm mạnh hay điểm yếu bên trong, các yếu tố được xem là có ảnh hưởng lớn nhất đối với thành quả hoạt động của tổ chức phải được cho là có tầm quan trọng nhất. Tổng cộng tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0.
3. Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất (phân loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3), hay điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4). Như vậy sự phân loại này dựa trên cơ sở công ty trong khi mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành.
4. Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số.
5. Cộng tất cả số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định số điểm quan trọng tổng cộng của tổ chức.

Không kể ma trận các yếu tố nội bộ (IFE) có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại từ thấp nhất là 1,0 cho đến cao nhất là 4,0 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ. Giống như ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE), một ma trận IFE nên có tối thiểu là 5 yếu tố chủ yếu. Số lượng các yếu tố không có ảnh hưởng đối với nhóm điểm quan trọng tổng cộng vì các mức độ quan trọng luôn luôn bằng 1,0.

III.4 – MA TRẬN SWOT

Ma trận điểm yếu - điểm mạnh, cơ hội – nguy cơ (SWOT) là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược sau : các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO), chiến lược điểm mạnh – điểm yếu (WO), chiến lược điểm mạnh- nguy cơ (ST) và chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT). Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên ngoài và bên trong là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT, nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, và sẽ không có một kết hợp tốt nhất. Hãy nhìn vào sơ đồ dưới đây sẽ thấy các chiến lược thứ nhất, thứ hai, thứ ba và thứ tư là những chiến lược kết hợp SO, ST, WO và WT cụ thể là :

Hình 1.3: Ma trận SWOT:

<h1>SWOT</h1>	<u>III. Cơ hội (opportunities)</u>	<u>IV. Nguy cơ (Threats):</u>
	Liệt kê những cơ hội	Liệt kê những nguy cơ
	<u>I. Điểm mạnh (Strengths):</u>	Các chiến lược SO
Liệt kê những điểm mạnh	Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Vượt qua những bất trắc bằng tận dụng các điểm mạnh
<u>II. Điểm yếu (Weaknesses):</u>	Các chiến lược WO	Các chiến lược WT
Liệt kê những điểm yếu	Hạn chế các mặt yếu để lợi dụng các cơ hội	Tối thiểu hoá những điểm yếu và tránh khỏi những mối đe dọa

- Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Tất cả các nhà quản trị đều mong muốn tổ chức của họ ở vào vị trí mà những điểm mạnh bên trong có thể được sử dụng để lợi dụng những xu hướng và biến cố của môi trường bên ngoài. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hay WT để tổ

chức có thể ở vào vị trí mà họ có thể áp dụng các chiến lược SO. Khi một công ty có những điểm yếu lớn thì nó sẽ cố gắng vượt qua, làm cho chúng trở thành điểm mạnh. Khi một tổ chức phải đối đầu với những mối đe dọa quan trọng thì nó sẽ tìm cách tránh chúng để có thể tập trung vào những cơ hội.

- Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại, nhưng công ty có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.
- Các chiến lược ST sử dụng các điểm mạnh của một công ty để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài. Điều này không có nghĩa là một tổ chức hùng mạnh luôn luôn gặp phải những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.
- Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Một tổ chức đối đầu với vô số những mối đe dọa bên ngoài và những điểm yếu bên trong có thể lâm vào tình trạng không an toàn chút nào. Trong thực tế, một công ty như vậy thường phải đấu tranh để tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay chịu vỡ nợ.

Lưu ý rằng, một ma trận SWOT gồm có 9 ô. Như hình trên có 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng, 4 ô chiến lược, và 1 ô luôn luôn được để trống (ô phía trên bên trái). 4 ô chiến lược được gọi là SO, ST, WO và WT được phát triển sau khi đã hoàn thành 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng, gọi là S, W, O và T. Để lập một ma trận SWOT phải trải qua 8 bước :

1. Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty;
2. Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty;
3. Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty;
4. Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty;
5. Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp;
6. Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO;
7. Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST.
8. Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả chiến lược WT.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chiến lược là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ các nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định.

Hoạch định chiến lược chính là các hoạt động nhằm định ra mục tiêu và các chiến lược để thực hiện mục tiêu đã định. Nó được thực hiện qua các bước như sau:

Bước 1: Xác định tầm nhìn và sứ mạng của công ty

Bước 2: Phân tích môi trường

Bước 3: Xác định các mục tiêu

Bước 4: Xây dựng các phương án chiến lược

Bước 5: Lựa chọn chiến lược

Để có được một chiến lược phù hợp cho từng giai đoạn phát triển, nhà quản trị cần phân tích kỹ môi trường bên trong và bên ngoài nhằm tìm ra những cơ hội, đe dọa, điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức thông qua các công cụ hoạch định chiến lược như ma trận EFE, IFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận SWOT. Qua đó tận dụng và phát huy các điểm mạnh, khắc phục và hạn chế các điểm yếu trong việc khai thác các cơ hội và né tránh các đe dọa của môi trường nhằm gia tăng tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp.

Chiến lược đưa ra cần phải dựa trên cơ sở phân tích môi trường. Bên cạnh đó chiến lược phải mang tính thực tiễn và cụ thể, đóng vai trò định hướng cho các bộ phận chức năng, các thành viên trong doanh nghiệp chuyển thành các kế hoạch hành động cụ thể.

Chương 2:

PHÂN TÍCH ẢNH HƯỞNG MÔI TRƯỜNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VIỆT NAM

I – GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY

I.1 – Quá trình hình thành và phát triển của công ty Dragon-Line VN

Công ty Dragon Line Ltd (DL) là một công ty được thành lập vào năm 1993 có văn phòng chính đặt tại Thụy sỹ. Sau 4 năm khảo sát và thăm dò hoạt động kinh doanh và sản xuất tại thị trường ở Việt Nam, vào năm 1997, công ty đã chính thức đặt văn phòng đại diện của mình tại Tp. Hồ Chí Minh nhằm đại diện cho công ty mẹ để tiến hành các hoạt động hợp tác kinh doanh/ sản xuất thông qua 2 đối tác chính của mình tại Việt Nam đó là Công ty Cổ Phần Hợp Tác Đầu Tư Quốc Tế (**GELEXIM**) và Chi Nhánh Công ty Thương Mại Xuất Nhập Khẩu Hải Phòng (**TRADIMEXCO**). Vào tháng 7 năm 2002, sau thời gian hoạt động kinh doanh ổn định tại Việt nam, công ty đã chính thức mở chi nhánh của mình tại Việt nam nhằm trực tiếp tiến hành các hoạt động xuất khẩu trực tiếp của mình thông qua giấy phép thành lập chi nhánh của thương nhân nước ngoài tại Việt nam số: 07/2002 do Bộ Thương mại cấp ngày ngày 07/07/2002.

Sản phẩm kinh doanh của công ty bao gồm 2 nhóm chính:

+ **Nhóm sản phẩm thu mua qua đơn đặt hàng (Trading):** Đây là nhóm các sản phẩm mà công ty không trực tiếp sản xuất ra các sản phẩm đó mà chủ yếu thông qua hình thức đặt hàng trực tiếp bằng các đơn đặt hàng tại các lò sản xuất gồm ở Vĩnh Long (hàng gốm đất đỏ), ở Bình Dương (hàng gốm men và đá mài) theo thiết kế, kiểu dáng, màu sắc của công ty. Nó bao gồm chủ yếu là các sản phẩm Gốm sứ như: Chậu, bình, tượng....dùng cho trang trí vườn kiểng, trang trí trong và bên ngoài nhà. Đây là những sản phẩm gần như công ty mua đứt bán đoạn với các lò sản xuất gốm tuy nhiên công ty có đội ngũ giám sát (Outsourcers) đơn hàng tại các lò để đơn hàng được sản xuất đúng theo thiết kế, chất lượng, màu sắc và kịp tiến độ cho việc giao hàng.

+ **Nhóm sản phẩm sản xuất (Production):** Đây là nhóm sản phẩm mà công ty trực tiếp tham gia vào khâu tổ chức sản xuất để làm ra thành phẩm theo thiết kế, màu sắc của công ty. Nó bao gồm chủ yếu là các sản phẩm Sơn mài như : Chậu, tô, khay, bàn ghế,... làm bằng tre, MDF, composite, sợi thủy tinh Fire Glass, poly stone...dùng để trang trí, sử dụng trong gia đình. Công ty tiến hành sản xuất các sản phẩm này thông qua việc hợp tác sản xuất kinh doanh với công ty **Gelexim** vì Công ty Gelexim có chức năng sản xuất. Hiện tại công ty có ý định thành lập công ty 100% vốn nước ngoài tại Việt nam.

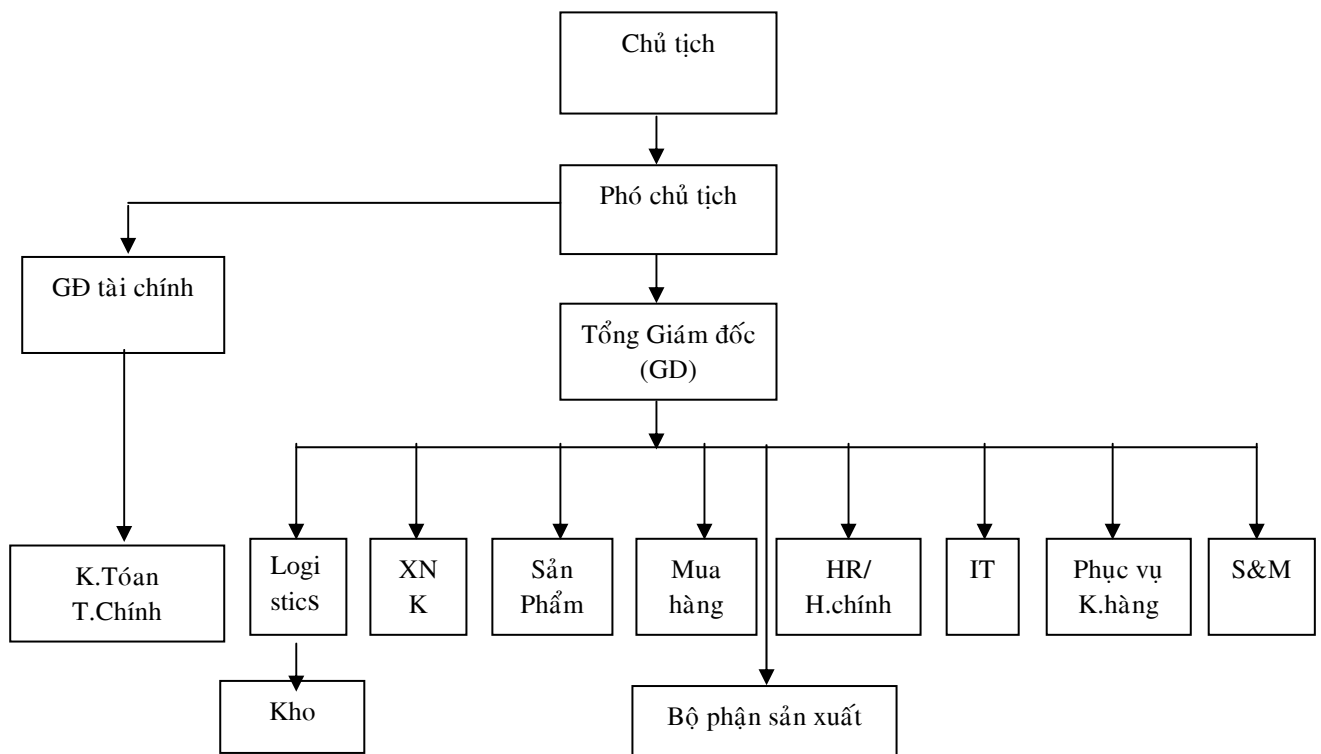
Vì vậy hoạt động chính của công ty hiện tại là mua thu gom các sản phẩm như gốm sứ, sản xuất các sản phẩm sơn mài sau đó thực hiện việc đóng gói để

xuất khẩu 100% sang các nước thuộc thị trường châu Âu như là Đức, Thụy sỹ, Hà lan,...và một số quốc gia khác trên thế giới.

Vào tháng 10/2005, công ty mở một cửa hàng tại Q.1 tên là **Dragon Smile** nhằm trực tiếp kinh doanh lẻ các sản phẩm sơn mài do chính công ty sản xuất ra nhằm phục vụ cho đối tượng khách du lịch tại Việt Nam cũng như cầu nối giữa công ty với những khách hàng có nhu cầu về sản phẩm của công ty.

Hiện tại tất cả hoạt động chính của công ty gần như đều thực hiện ở tại Việt Nam, từ việc đặt hàng của khách hàng, mua hàng, sản xuất hàng và xuất khẩu hàng và chuẩn bị toàn bộ chứng từ thanh toán cho khách hàng...Văn phòng chính của công ty ở Thụy sỹ chủ yếu để làm đại diện cho công ty đối với khách hàng và một số chức năng pháp lý của công ty mẹ. Do vậy việc tổ chức, điều hành tất cả các hoạt động của công ty tại Việt Nam được xem là quan trọng nhất chiếm gần như hơn 90% khối lượng công việc.

I.2 – Bộ máy quản lý công ty Dragon – Line VN



Tổ chức công ty được xây dựng theo sơ đồ trên, các trưởng phòng ban tự chịu trách nhiệm và quản lý điều hành các hoạt động trong bộ phận của mình, giảm thiểu sự thuộc cứng nhắc hay chờ đợi quyết định từ cấp trên. Các trưởng phòng trong quyền hạn và chức năng của mình để quyết định những vấn đề trong khuôn khổ cho phép, nếu có những việc cần tư vấn hay liên quan đến cấp trên thì sẽ trình ý kiến để được quyết định. Các bộ phận phòng ban có trách nhiệm thường xuyên trao đổi những vấn đề có liên quan để nhằm nhanh chóng tháo gỡ những khó khăn trong phòng ban cũng như ảnh hưởng đến hoạt động chung cho các phòng ban khác.

Các trưởng phòng ban hàng tuần đều có trách nhiệm báo cáo lại những vấn đề quan trọng của bộ phận mình, những vấn đề khó khăn, những đề nghị cũng như kiến nghị với cấp trên của mình trong cuộc họp giữa các trưởng phòng ban để có hướng giải quyết chung.

I.3 – Tình hình sản xuất kinh doanh tại công ty Dragon-Line VN trong thời gian qua

Kể từ lúc thành lập đến nay, công ty đã có một sự phát triển rất đáng kể về qui mô công ty, thị trường cũng như sản phẩm của công ty.

Về qui mô công ty, hiện tại công ty đã có đội ngũ nhân viên văn phòng khoảng 80 người so với thời điểm ban đầu là 9 nhân viên.

Về qui mô thị trường, công ty đã có một sự phát triển rất nhanh chóng để chiếm lĩnh thị trường. Số lượng khách hàng đến với công ty ngày càng gia tăng, hiện tại công ty đã có hơn 275 số lượng khách hàng so với 50 khách hàng trước đây. Doanh số của công ty hàng năm gia tăng từ 5%-7% hàng năm. Hiện tại doanh số công ty đã đạt hơn 7 triệu USD một năm. Lợi nhuận ròng của công ty cũng gia tăng đều đặn qua hàng năm.

Về sản phẩm công ty không ngừng đổi mới, gia tăng chuẩn loại mặt hàng với các mẫu mã bắt mắt, luôn đáp ứng nhu cầu thị hiếu của khách hàng.

Về cơ sở vật chất, công ty đã có hệ thống kho xưởng sản xuất và kho bãi chứa hàng, đóng gói nhằm đáp ứng kịp thời yêu cầu của khách hàng.

Bảng tóm tắt tình hình sản xuất kinh doanh của công ty trong những năm qua:

No	Nội dung	Năm 03/04	Năm 04/05	Năm 05/06	Ghi chú
1	Doanh số (USD)	6,700,000	7,000,000	7,200,000	
2	Lợi nhuận ròng (USD)	1,000,000	1,100,000	1,200,000	
3	Số lượng khách hàng	150	200	275	
4	Diện tích nhà máy, kho bãi (m2)	20,000	25,000	30,000	
5	Số lượng nhân viên	50	70	80	
6	Số lượng công nhân	200	350	600	

Ghi chú: Năm tài chính công ty bắt đầu từ ngày 01 tháng 05 đến 30 tháng 4 năm sau

Nguồn: Báo cáo tài chính, báo cáo nhân sự, báo cáo bộ phận S&M.

II – PHÂN TÍCH ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VN

II.1 – CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VN

II.1.1 – Các yếu tố cơ hội (Opportunities):

II.1.1.1 - Tình hình chính phủ, chính trị

Như chúng ta đã biết, chính phủ Việt nam từ lâu đã xác định mặt hàng Gốm sứ và thủ công mỹ nghệ là một ngành hàng thuộc loại khuyến khích đầu tư xuất khẩu nhằm khai thác tốt các nguồn lực (nhân công, tay nghề truyền thống về hàng gốm sứ, sơn mài, nguyên vật liệu như đất sét, mây tre lá,...) tạo ra công ăn việc làm cho người dân lao động trong nước mang lại một nguồn kim ngạch xuất khẩu đáng kể cho quốc gia.

Được xếp vào danh mục các sản phẩm khuyến khích xuất khẩu (mua thu gom tại Việt Nam và xuất khẩu trực tiếp), công ty đã tận dụng lợi thế này tiến hành thành lập chi nhánh của mình tại Tp.HCM để tiến hành các hoạt động thu mua, đóng gói và xuất khẩu trực tiếp. Đây chính là một yếu tố thuận lợi cho hoạt động của công ty vì chính phủ Việt Nam cho phép công ty nước ngoài được phép thành lập chi nhánh của mình để tiến hành thực hiện các hoạt động thu mua sản phẩm thuộc danh mục khuyến khích xuất khẩu (có bao gồm sản phẩm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ). Đây được xem như là một lợi điểm rất lớn từ chính phủ đối với công ty bởi vì lợi thế của công ty là đã có thị trường nước ngoài tiêu thụ sản phẩm và đồng thời lại được Nhà nước Việt Nam cho phép thực hiện việc thu mua trực tiếp các sản phẩm thuộc trong danh mục khuyến khích tại Việt nam để trực tiếp xuất khẩu trong khi đó các công ty Việt nam có khả năng thu mua xuất khẩu trực tiếp ra nước ngoài nhưng lại bị hạn chế bởi thị trường tiêu thụ và ngược lại các công ty 100% nước ngoài tại Việt Nam có thể có thị trường xuất khẩu tuy nhiên Nhà nước lại hạn chế việc thương mại tại Việt Nam. Vì vậy đây là một cơ hội mà công ty khám phá được thông qua việc nghiên cứu tìm hiểu về chế độ chính sách của Nhà nước đối với công ty trong suốt thời gian hoạt động tại Việt Nam. Đây cũng chính là cơ hội tốt cho công ty có khả năng tự chủ mở rộng hoạt động kinh doanh của mình.

Công ty đã hoạt động tại Việt nam đã gần 10 năm, với tình hình kinh tế chính trị ổn định như ở Việt Nam đã giúp cho công ty an tâm để tiếp tục đầu tư và phát triển hoạt động kinh doanh của mình ra thị trường thế giới ngày càng mạnh hơn. Tình hình chính trị ổn định ở Việt Nam được xem là yếu tố thuận lợi cho công ty khi đầu tư hoạt động vào Việt Nam và cũng góp phần tạo nên cơ hội cho hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty hơn là những công ty khác cùng ngành nghề nhưng đầu tư vào những quốc gia có nền chính trị kém ổn định.

Các xu hướng chính trị và đối ngoại: Hiện nay Việt Nam thực hiện chính sách mở rộng quan hệ ngoại giao với tất cả các nước, xây dựng và duy trì môi trường ổn định là điều kiện đảm bảo môi trường cho sự phát triển các doanh

nghiệp tại Việt nam. Chính vì vậy Việt Nam càng ngày thu hút nhiều sự chú ý và quan tâm đến các quốc gia trên thế giới do đó góp phần tạo nên cơ hội cho công ty mở rộng hoạt động của mình bằng cách cung cấp những sản phẩm được sản xuất tại Việt Nam.

II.1.1.2 – Cơ hội thị trường từ sự thay đổi và gia tăng nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm gốm sứ và thủ công mỹ nghệ chất lượng cao

Vào những năm trước đây, hầu hết các thị trường đều tràn ngập các sản phẩm gốm sứ chất lượng thấp, sản xuất bằng máy từ Trung Quốc. Các kiểu dáng, màu sắc giống nhau đã thống lĩnh thị trường.

Tuy nhiên khoảng 3-4 năm trở lại đây, nhu cầu thị hiếu của khách hàng đã thay đổi với sự chú trọng nhiều về chất lượng, kiểu dáng, màu sắc, chất liệu cũng như tay nghề làm nên sản phẩm đó.

Từ sự thay đổi đó giúp cho nhu cầu về sản phẩm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ đã gia tăng đối với thị trường sản phẩm trung và cao cấp (Mid and highend) đây là đối tượng phục vụ của công ty, từ đó mở ra cho công ty thêm những cơ hội để bán sản phẩm của mình.

II.1.1.3 - Khoa học kỹ thuật – công nghệ phát triển

Trong những năm gần đây, khoa học kỹ thuật của thế giới đã phát triển vượt bậc và tác động đến nhiều nền kinh tế. Trong đó công nghệ đóng gói bao bì để xuất khẩu. Bằng việc phát triển các máy móc, thiết bị cũng như các vật liệu dùng trong lĩnh vực đóng gói đã giúp cho công ty đưa chất lượng đóng gói hàng hoá để xuất khẩu lên một bậc và an toàn cao, củng cố vị thế chất lượng đóng gói hàng đối với khách hàng. Thêm vào đó với công nghệ mới nung gốm sứ bằng lò Gas mới này cũng đã giúp công ty giảm áp lực về nguồn nguyên liệu đốt truyền thống đó là Trấu từ lúa xay ra bởi vì gần đây do thời tiết khắc nghiệt nông dân mất mùa lượng lúa thu hoạch không nhiều làm cho lượng trấu thải ra không lớn từ đó đã làm khan hiếm nguồn nguyên liệu đốt cho các lò. Cho nên một số lò đã phải buộc tăng giá thành đối với công ty. Tuy nhiên với sự ra đời thành công của công nghệ đốt lò bằng Gas là một tiến bộ cho ngành gốm sứ giúp cho giá thành sản xuất giảm đi. Đây cũng là yếu tố tạo nên cơ hội cho công ty giữ vững và cũng như mở rộng thêm khách hàng của mình.

II.1.1.4 - Môi trường tự nhiên thuận lợi

Vì lợi thế Việt Nam đã có nguồn đất sét ở Vĩnh Long làm nên những sản phẩm gốm sứ độc đáo tương tự như những sản phẩm gốm đất đỏ ở Ý. Đồng thời Việt Nam cũng có những sản phẩm từ thiên nhiên như mây tre lá kết hợp với tay nghề truyền thống của ông cha ta bao đời đã làm nên những sản phẩm thủ công mỹ nghệ đậm nét văn hóa Việt Nam. Đây được xem là yếu tố thuận lợi của thiên nhiên góp phần tạo nên cơ hội để khai thác và phát triển các sản phẩm

gốm sứ, thủ công mỹ nghệ có thể cạnh tranh với các sản phẩm đến từ các quốc gia khác trên thế giới.

II.1.1.5 – Nguồn lao động dồi dào, rẻ và văn hoá đặc sắc

Như chúng ta đã biết Việt Nam là quốc gia có nguồn lao động dồi dào và giá cả lao động tương đối rẻ đây là một lợi thế lớn đối với công ty để có thể làm nên những sản phẩm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ vì nó cần rất nhiều lao động cho nên giá thành sản phẩm tương đối rẻ góp phần tăng tính cạnh tranh cho các sản phẩm của công ty so với các quốc gia khác như Ý, Đức...

Với một nước Việt Nam đa văn hoá, đa dân tộc, rất đặc sắc phong phú và đa dạng kết hợp với nghề làm gốm sứ và sản xuất hàng thủ công mỹ nghệ là nghề truyền thống của chúng ta tạo nên những sản phẩm gốm sứ thủ công mỹ nghệ mang tính nghệ thuật đậm nét văn hoá của Việt Nam góp phần vào tính độc đáo cho sản phẩm của công ty.

Từ hai yếu tố giá cả lao động và văn hóa đặc sắc đã tạo nên những sản phẩm rất độc đáo mang tính nghệ thuật cao do đó đã mang lại cho công ty thêm những cơ hội phát triển hoạt động kinh doanh của mình trên thị trường thế giới.

II.1.1.6- Uy tín và bề dày kinh nghiệm của công ty Dragon – Line Thụy sỹ

Sau hơn 30 năm hoạt động, nghiên cứu trong lĩnh vực kinh doanh hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ, công ty thật sự đã có bề dày về kinh nghiệm trong ngành (Thiết kế, màu sắc, cách đóng gói, logistics...) kết hợp với phong cách phục vụ khách hàng là thượng đế, luôn nắm bắt nhu cầu thị hiếu của khách hàng cần gì, nghĩ gì... từ đó công ty thực sự đã có một chữ tín rất lớn trên thị trường quốc tế.

Với uy tín và kinh nghiệm đã gây dựng được, giúp công ty Dragon Line VN có nhiều cơ hội hơn để mở rộng sản phẩm, đổi mới sản phẩm, tìm kiếm đối tác, cũng như khách hàng. Đây cũng được xem như là cơ hội để thu hút khách hàng đến với công ty.

II.1.2 – Các yếu tố đe dọa (Threats):

II.1.2.1 - Các đối thủ cạnh tranh

Sự gia tăng ngày càng nhiều các đối thủ cạnh tranh (các công ty Việt Nam) và sự xuất hiện của họ ở các hội chợ triển lãm sẽ là một mối đe dọa cho công ty.

Hiện tại công ty Dragon Line VN đang có những đối thủ cạnh tranh đó là: Chi Lăng, Top Seal, Thăng Lợi.

***Chi Lăng:**

Chi Lăng là một công ty Việt Nam hoạt động trong cùng lĩnh vực, họ đã có nhà máy tự sản xuất các mặt hàng gốm men (Ceramics) và hàng sơn mài (Lacquerware) với đội ngũ quản lý và công nhân rất chuyên nghiệp, nhiều kinh

nghiệm. Họ là công ty theo mô hình quản lý gia đình xuất thân từ gốc người Hoa nên họ cũng rất thành công trong hoạt động kinh doanh của mình. Những nhóm hàng sản phẩm mạnh và cạnh tranh nhất chiếm lĩnh hàng đầu trên thị trường hiện nay là các sản phẩm gốm tráng men và hàng sơn mài. Mới đây họ đã gây một tiếng vang dội về thành công trong lĩnh vực hàng sơn mài theo dệt. Về số lượng khách hàng mà họ đang có khoảng hơn 400 khách hàng trên cả thế giới từ các quốc gia khác nhau, tuy nhiên thị trường chính của họ vẫn là Đức. Hiện tại ở Đức, họ đã có những cửa hàng bán lẻ sản phẩm, có hệ thống phân phối rất rộng rãi nhằm đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng.

Hiện tại Chi Lăng có một số yếu tố được đánh giá tốt hơn Dragon Line như: Giá cả, nhà máy, kho xưởng, lợi thế về vị trí, một số yếu tố được đánh giá ngang bằng với Dragon Line như: sự hiểu biết về thị trường, mạng lưới phân phối, chất lượng hàng hóa và một số yếu tố được đánh giá thấp hơn so với Dragon Line như: thiết kế, mẫu mã màu sắc, dịch vụ khách hàng, chất lượng đóng gói, công tác đào tạo huấn luyện.

Trong những năm gần đây họ rất thành công trong hoạt động kinh doanh của mình, khách hàng đến với công ty ngày càng gia tăng, thị trường ngày càng được mở rộng, chuẩn loại sản phẩm cũng được mở rộng để đa dạng hóa hoạt động kinh doanh của mình, họ đang cố gắng cạnh tranh nhóm mặt hàng gốm đất đỏ (Terracotta) ở Vĩnh Long mà công ty Dragon Line đang chiếm lĩnh trên thị trường do đó hiện tại Chi Lăng là đối thủ đáng lo ngại nhất đối với công ty.

***Top Seal:**

Top Seal là công ty kinh doanh chủ yếu các mặt hàng gốm tráng men cùng một trong những nhóm hàng với công ty Dragon Line, hiện tại về thị phần của họ chưa cao, khách hàng cũng chưa nhiều lắm tuy nhiên họ cũng rất mạnh về khâu thiết kế và phối hợp màu sắc do đó họ cũng thường xuyên tạo ra những sản phẩm gốm tráng men rất đặc biệt thu hút sự chú ý của khách hàng.

Qua phân tích đánh giá, Top Seal cũng có một số yếu tố được cho là có khả năng tốt hơn Dragon Line như: Giá cả (nhờ chi phí quản lý thấp hơn), độc lập về nhà xưởng, kho bãi. Một số yếu tố được đánh giá thấp hơn Dragon Line như là: chất lượng hàng hóa, dịch vụ khách hàng, chất lượng đóng gói, riêng về thiết kế hiện tại chưa bằng với Dragon Line tuy nhiên Top Seal rất quan tâm đến khâu thiết kế do đó trong tương lai họ cũng sẽ rất mạnh về yếu tố này.

Mới đây họ cũng đã tái cơ cấu lại tổ chức công ty nên tình hình nhân sự cũng đã ổn định và hoạt động rất hiệu quả, tối ưu hóa chi phí nhằm mục đích cạnh tranh mặt hàng gốm tráng men với công ty trong tương lai. Vì vậy Top Seal cũng là đối thủ cạnh tranh trong tương lai của công ty.

***Thắng Lợi:**

Thắng Lợi cũng là công ty hiện tại cũng rất mạnh về sản phẩm hàng gốm tráng men và những mặt hàng khác như Fire Glass (FG), Polly Stone (PS). Họ cũng đã có nhà máy tự sản xuất những mặt hàng này và đặc biệt là hàng FG và PS của họ rất đẹp, chất lượng rất tốt, giá cả rất cạnh tranh nhờ họ có cơ cấu tổ

chức nhà máy sản xuất tốt, hiệu quả, kết hợp với bí quyết công nghệ sản xuất hàng FG, PS từ đội ngũ sản xuất nòng cốt do đó hiện nay tuy họ bắt đầu sản xuất kinh doanh những mặt hàng này sau công ty tuy nhiên trong tương lai họ đang cố gắng chiếm lĩnh về thị trường về những mặt hàng FG, PS mà họ đang có lợi thế do đó Thăng Lợi cũng là đối thủ cạnh tranh cho những mặt hàng FG, PS của công ty.

II.1.2.2 - Hàng nhái, hàng cấp thấp

Hiện tại những sản phẩm của công ty đang bị ảnh hưởng bởi một số hàng nhái, hàng giả của Trung quốc ở thị trường nước ngoài. Nó đã gây một ảnh hưởng xấu đến uy tín, chất lượng cũng như là thương hiệu của công ty trên thương trường. Do đó hiện tượng này cũng là mối đe dọa cho công ty.

II.1.2.3 – Áp lực từ các nhà đại diện bán hàng (Agents)

Hiện tại thị trường chính yếu và chủ lực của công ty là châu Âu, chủ yếu là Đức và Thụy sĩ. Công ty đã chia thị trường của mình theo những quốc gia khác nhau, từ đó công ty đã thiết lập một số nhà đại diện bán hàng (Agents) để quản lý theo dõi các khách hàng nhằm mục đích gia tăng doanh số bán hàng đến cho công ty. Hiện tại doanh số chủ yếu vẫn là từ các nhà Agents hàng năm mang lại cho công ty rất lớn. Chính vì vai trò quan trọng của các Agents như vậy, công ty đã phải chịu một áp lực rất lớn đối với những đòi hỏi hay đề nghị từ các nhà Agents này như đòi gia tăng tỉ lệ hoa hồng trên doanh số, trang trải thêm những chi phí đi lại, chi phí hàng mẫu..... Nếu công ty không đáp ứng đầy đủ những đề nghị của họ một cách thoả đáng, họ sẵn sàng chuyển sang làm Agents cho những đối thủ cạnh tranh khác bởi vì trong tay họ nắm giữ một số lượng khách hàng khá quan trọng và thân thiết. Vì vậy những nhà Agents hay gây sức ép cho công ty đây là một trong những đe dọa cho công ty trong tương lai.

II.1.2.4 - Những qui định nghiêm ngặt hơn của các nước nhập khẩu

Việc qui định ngày càng nghiêm ngặt hơn của các quốc gia nhập khẩu về môi trường đã làm cho công ty gặp phải những khó khăn nhất định. Việc yêu cầu sử dụng các nguyên vật liệu đóng gói không được gây ảnh hưởng đến môi trường sẽ làm cho công ty rất khó khăn để tìm ra những nguyên vật liệu để thay thế. Ví dụ pallet gỗ phải hoàn toàn khô, không bị ẩm mốc, không bị vỏ cây, không bị mối mọt. Hoặc là do sự cố 11 tháng 9 tại Mỹ, sau đó Hải quan Mỹ đưa ra những qui định kiểm soát nghiêm ngặt hơn những hàng hoá nhập khẩu vào Mỹ bằng cách áp dụng thêm những hình thức kiểm tra dẫn đến công ty phải trả thêm những chi phí nếu muốn bán hàng vào Mỹ. Do vậy những qui định như vậy cũng sẽ là đe dọa cho công ty trong việc đáp ứng yêu cầu của nước nhập khẩu nếu không sẽ bị phạt rất nặng.

II.1.2.5 - Khí hậu khắc nghiệt ở các nước châu Âu

Như chúng ta biết những sản phẩm gốm sứ mà công ty cung cấp chính yếu đó là cung cấp cho các nhà làm vườn để trang trí. Tuy nhiên thời gian gần đây khí hậu ở các nước châu Âu bất thường như hiện tượng lạnh và đông tuyết kéo dài trong nhiều tháng làm cho việc triển khai mùa làm vườn lại bị hoãn lại và các nhà làm vườn dè dặt và không dám đầu tư để mua trước các sản phẩm gốm sứ chuẩn bị cho mùa Noel hoặc mùa xuân. Chính vì sự bất thường của thời tiết, làm cho các nhà vườn giảm hẳn việc đặt hàng các sản phẩm gốm sứ từ đó dẫn đến công ty sẽ có nguy cơ bị giảm doanh số bán hàng. Đây thật sự là mối đe dọa lớn cho công ty.

II.1.2.6 - Các nhà cung cấp hàng hoá có khuynh hướng xuất khẩu trực tiếp đến khách hàng

Hiện tại công ty đã có một số nhà cung cấp hàng hoá cho công ty rất đáng tin cậy. Qua thời gian hợp tác làm ăn với công ty, hàng năm công ty đã mang lại cho họ một số lượng giá trị hợp đồng rất lớn từ đó giúp cho họ có được một sự phát triển rất đáng kể tạo nên một cơ sở sản xuất rất vững mạnh. Qua sự lớn mạnh, ngày qua ngày như vậy, một số nhà cung cấp hàng hoá tự cho rằng chính họ là người đã tạo ra sản phẩm và muốn trực tiếp xuất khẩu trực tiếp các sản phẩm chính họ làm ra để có được một giá bán với lợi nhuận cao hơn rất nhiều so với giá bán cho công ty hiện tại. Chính vì lý do này một số nhà cung cấp hàng hoá hiện tại của công ty đã âm thầm thu thập thông tin và tự tìm đến các hội chợ triển lãm quốc tế để từ trưng bày và quảng bá sản phẩm của mình nhằm mục đích tìm ra các khách hàng nước ngoài để trực tiếp xuất khẩu nhằm thu về lợi nhuận cao hơn đồng thời khách hàng cũng có được một giá mua thấp hơn nếu họ mua trực tiếp từ công ty. Đây cũng chính là đe dọa cho công ty trong tương lai.

II.1.2.7 - Lệ thuộc rất nhiều đối với các lò sản xuất, nhà sản xuất

Theo như phân tích ở trên hiện tại công ty không tự sản xuất ra các sản phẩm gốm sứ, hợp tác với đối tác trong nước để sản xuất các sản phẩm sơn mài. Như vậy hiện tại công ty thực sự chưa tự chủ trong việc cung cấp hàng hóa của mình mà còn phụ thuộc rất nhiều vào sự thiện chí hợp tác làm ăn của các nhà sản xuất. Công ty không thật sự linh động đến mức cho phép để đáp ứng nhu cầu của khách hàng một khi còn lệ thuộc vào các lò sản xuất và nhà sản xuất. Do đó việc lệ thuộc vào các lò sản xuất và nhà sản xuất là đe dọa đối với công ty trong tương lai.

II.1.2.8 – Bị hạn chế về công suất sản xuất hàng Gốm sứ cũng như hàng thủ công mỹ nghệ

Hiện tại đối với hàng gốm sứ, công ty chuyển đơn hàng xuống các lò để sản xuất hàng cho công ty. Tuy nhiên do các lò sản xuất không những chỉ sản

xuất cho công ty mà còn sản xuất cho những công ty khác do đó đôi khi công ty gặp phải những khó khăn khi chuyển đơn hàng xuống các lò quá trễ do khách hàng đặt hàng trễ nên đôi khi các lò lại từ chối hoặc nhận đơn hàng nhưng giao hàng bị trễ hoặc do làm gấp dẫn đến kém chất lượng. Do đó công ty bị phụ thuộc vào công xuất sản xuất vì lý do công suất sản xuất bị hạn chế của các lò sản xuất, đây là điểm yếu của công ty. Còn đối với hàng thủ công mỹ nghệ công ty tự sản xuất, hiện tại cũng bị hạn chế về công xuất do các xưởng không đáp ứng đủ khối lượng đặt hàng của khách hàng.

II.1.2.9 - Các dịch vụ săn tìm các ứng viên có giá trị từ các công ty săn đầu người (Head hunter company)

Hiện tại công ty đang phải đối phó với một thực tế các công ty săn đầu người đang tích cực tìm kiếm và đưa ra các lời chào mời đầy hấp dẫn và hứa hẹn cho các nhân viên giỏi của công ty theo yêu cầu của các đối thủ cạnh tranh. Tuy công ty cũng đã có những giải pháp để ổn định tinh thần làm việc cho nhân viên, xây dựng những kế hoạch dự phòng về nhân lực, mặc dù vậy nhưng việc săn tìm rất táo bạo, đây quả là một đe dọa rất lớn đối với nguồn nhân lực (cực kỳ quan trọng) của công ty hiện nay.

II.1.2.10 - Giá cả hàng hoá và nguyên vật liệu gia tăng, không ổn định

Do sự gia tăng cao của giá dầu thô trên thế giới, nên giá các nguyên vật liệu bao bì đóng gói sản phẩm của công ty đều gia tăng một cách đáng kể. Để ổn định với khách và tăng tính cạnh tranh đối với các đối thủ, công ty không thể đột ngột tăng giá bán đối với khách hàng sẽ gây chấn động bất lợi, do đó mặc dù chi phí bao bì đóng gói tăng (do giá nguyên vật liệu tăng) nhưng công ty vẫn phải duy trì ở mức giá bán cũ. Bên cạnh giá cả nguyên vật liệu gia tăng, công ty còn phải chịu áp lực tăng giá mua vào của hàng hoá từ các lò sản xuất hàng cho công ty cũng bởi tình hình kinh tế biến động bất ổn, giá cả đầu vào trên thị trường gia tăng...

Thêm vào đó, hiện tại công ty chưa có một hệ thống để quản lý và kiểm soát được giá cả đầu vào do việc đặt hàng giữa công ty với các lò sản xuất còn mang tính rất thô sơ và đơn giản. Tính cam kết và ràng buộc trách nhiệm của hai bên còn rất thấp. Chính vì vậy khi có khó khăn trong quá trình sản xuất thì các lò liền từ chối ngang không sản xuất đơn hàng hoặc yêu cầu lên giá mới sản xuất hoặc sản xuất hàng không đạt chất lượng...vấn đề thứ hai nữa là giá cả mua vào chưa có sự thống nhất và ổn định do các lò thường xuyên đòi tăng giá khi có biến động của thị trường. Đây là việc mà luôn gây nhiều khó khăn cho công ty trong việc quyết định về giá bán.

Vì vậy đây sẽ là một đe dọa cho công ty đối với chính sách giá của công ty trong tương lai (xu hướng sẽ phải tăng giá nếu giá nguyên vật liệu cứ tiếp tục gia tăng)

II.1.2.11 - Công ty Dragon Line Thụy sỹ tạm thời không tham gia trực tiếp các hội chợ triển lãm quốc tế:

Việc qua đời đột ngột của vị chủ tịch công ty đồng thời là người sáng lập công ty Ông **Anton Paul Hardegger** vào tháng 10 năm 2004, thật sự đã gây ra một cú sốc cho công ty trong suốt thời gian qua. Một số đối thủ cạnh tranh lợi dụng trong lúc công ty đang tái cơ cấu bố trí lại sau sự cố qua đời của vị chủ tịch, đã trực tiếp tung những tin bất ổn về công ty trong tương lai để nhằm chiếm lấy những khách hàng quan trọng của công ty. Người tiếp tục kế thừa vị chủ tịch đã qua đời đó là cậu con trai của ông tên: **Philipp Hardegger** chính thức điều hành công ty từ tháng 3 năm 2005 đến nay. Với một người đứng đầu hoàn toàn mới về lĩnh vực kinh doanh, mới về quan điểm quản lý cũng như thiết lập các chiến lược hoàn toàn khác với cha mình trước đây. Do đó trong thời gian vừa qua tạm thời công ty không tham gia trực tiếp các hội chợ quốc tế như thường lệ trước đây bởi vì theo đánh giá của vị chủ tịch mới này hình thức tham gia hội chợ như vậy là quá tốn kém chi phí ước tính hơn 100,000USD cho mỗi lần tham dự nhưng hiệu quả mang lại không cao. Vả lại hiện tại đa số khách hàng lớn và đáng tin cậy của công ty đều đặt hàng với công ty theo lịch làm việc trực tiếp với công ty hàng năm chứ không cần phải thông qua hội chợ. Số tiền tham dự hội như vậy công ty có thể dùng để hỗ trợ trực tiếp cho khách hàng bằng các hình thức gửi hàng mẫu, chịu chi phí đi lại, giảm giá....để có thể nhận được các đơn hàng lớn hơn. Xét ở một chừng mực nào đó, quan điểm trên cũng có lý đúng của nó nhưng ở một khía cạnh khác việc tạm thời ngưng không tham gia trực tiếp các hội chợ quốc tế như trước đây cũng đã gây ảnh hưởng đến uy tín cho công ty bởi vì một số đối thủ cạnh tranh tung tin cho rằng công ty đã có vấn đề về sản phẩm cũng như tài chính do đó không tham gia các hội chợ. Vì vậy đây cũng có thể là một nguy cơ cho công ty Dragon Line VN và cần xem xét kỹ lại trong tương lai về việc có tham gia các hội chợ quốc tế hay không.

II.1.2.12 - Biến động tình hình kinh tế thế giới

Trong những năm gần đây sau sự cố 11 tháng 9, chiến tranh Iraq, SARS, dịch cúm gia cầm, suy thoái kinh tế ở khu vực châu Âu, đặc biệt là Đức...dẫn đến thu nhập và tâm lý bất an của người tiêu dùng trên toàn cầu. Dưới sự biến động của tình hình kinh tế thế giới như vậy nó đã ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian qua cụ thể công ty khó có hợp đồng hơn, doanh số lại sụt giảm hơn do tác động trên...vì vậy đây cũng được xem là nguy cơ ảnh hưởng đến công ty.

II.1.2.13 – Hệ thống pháp luật, thuế

Về luật pháp, hệ thống luật của Việt Nam ngày càng được cải tiến và chặt chẽ hơn. Tuy nhiên, hiện nay vẫn còn nhiều điểm chưa nhất quán, hay thay đổi, thiếu sự đồng bộ trong việc thực thi giữa các cấp có thẩm quyền, các địa phương. Trong các hoạt động kinh doanh, công ty tuân thủ tuyệt đối qui định của pháp luật. Do đó thiếu sự nhất quán trong hệ thống pháp luật Việt Nam đã ảnh hưởng

không nhỏ đến hiệu quả kinh doanh của công ty trong thời gian qua và sẽ còn ảnh hưởng trong tương lai. Đây là một yếu tố rủi ro nằm ngoài khả năng quản lý của công ty.

Về hệ thống thuế và mức thuế, vì công ty là loại hình chi nhánh của thương nhân nước ngoài tại Việt Nam không hoạt động dưới luật đầu tư 100% vốn nước ngoài mà hoạt động theo văn bản số NĐ45/2000/NĐ-CP cấp ngày 06/09/2000 qui định về Chi nhánh Thương nhân nước ngoài hoạt động tại Việt Nam. Hơn thế nữa, loại hình hoạt động như công ty hiện tại rất ít và chưa phổ biến tại Việt Nam do đó trong quá trình hoạt động công ty đã gặp không ít khó khăn liên quan đến vấn đề thủ tục, mức thuế, thủ tục hải quan, thuế nhập khẩu...đây cũng là yếu tố làm ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của công ty bởi vì mức thuế chưa ổn định và công ty cũng chưa trải qua quyết toán thuế lần nào do đó cũng chưa biết hiệu quả cuối cùng sau khi trích nộp ngân sách cho Nhà nước. Thêm vào đó công ty cũng đã gặp không ít khó khăn về mức thuế, thủ tục phức tạp...khi phải nhập khẩu một số vật liệu để phục vụ công tác đóng gói hàng hóa rồi tái xuất ra lại.

Thông qua việc phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài như trên, kết hợp với các phương pháp như khảo sát thực tiễn, đồng thời sử dụng phương pháp chuyên gia bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp các trưởng đầu ngành, bạn bè bên trong và bên ngoài công ty sau đó kết hợp với sự nghiên cứu và hiểu biết của cá nhân để tiến hành cho điểm các yếu tố để xây dựng nên bảng ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) dưới đây.

II.1.3 - Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

Stt	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Cơ hội (opportunities)				
1	Tình hình chính phủ, chính trị	0.070	3	0.21
2	Cơ hội thị trường từ sự thay đổi và gia tăng nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm gốm sứ và thủ công mỹ nghệ chất lượng cao	0.100	4	0.40
3	Khoa học kỹ thuật – công nghệ phát triển	0.050	2	0.10
4	Môi trường tự nhiên thuận lợi	0.060	3	0.18
5	Nguồn lao động dồi dào, rẻ và văn hoá đặc sắc	0.070	3	0.21
6	Uy tín, bề dày kinh nghiệm của công ty DL Thụy sỹ	0.050	1	0.05
Đe dọa (Threats):				
1	Các đối thủ cạnh tranh	0.090	4	0.36
2	Hàng nhái, hàng cấp thấp	0.030	2	0.06
3	Áp lực từ các nhà đại diện bán hàng (Agents)	0.040	2	0.08
4	Những qui định nghiêm ngặt hơn của các nước nhập khẩu	0.050	2	0.10
5	Khí hậu khắc nghiệt ở các nước châu Âu	0.060	3	0.18
6	Các nhà cung cấp hàng hoá có khuynh hướng xuất khẩu trực tiếp đến khách hàng	0.060	3	0.18
7	Lệ thuộc rất nhiều đối với các lò sản xuất, nhà sản xuất	0.040	2	0.08
8	Bị hạn chế về công suất sản xuất hàng Gốm sứ cũng như hàng thủ công mỹ nghệ	0.060	2	0.12
9	Các dịch vụ săn tìm các ứng viên có giá trị từ các công ty săn đầu người (Head hunter company)	0.050	3	0.15
10	Giá cả hàng hoá và nguyên vật liệu gia tăng, không ổn định	0.060	2	0.12
11	Công ty Dragon Line Thụy sỹ tạm thời không tham gia trực tiếp các hội chợ triển lãm quốc tế	0.030	2	0.06
12	Biến động tình hình kinh tế thế giới	0.010	1	0.01
13	Hệ thống pháp luật, thuế	0.020	1	0.02
Tổng cộng		1.000		2.67

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là **2.67** cao hơn mức trung bình là 2.50 cho thấy công ty Dragon – Line VN qua phân tích đánh giá môi trường chung quanh, đã nhận diện được những cơ hội cũng như đe dọa đối với hoạt

động sản xuất kinh doanh của công ty. Tuy nhiên, công ty cũng cần chú ý đến các yếu tố đe dọa như mức độ cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ cạnh tranh, hàng khí hậu khắc nghiệt ở châu Âu, các nhà cung cấp có khuynh hướng xuất khẩu trực tiếp, áp lực từ các nhà đại diện bán hàng, giá cả nguyên vật liệu gia tăng sẽ là những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của công ty trong tương lai.

II.1.4 – Xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh

Thông qua việc phân tích các đối thủ cạnh tranh nêu trên kết hợp các phương pháp tương tự đã sử dụng đối với ma trận EFE để tiến hành cho điểm các yếu tố nhằm xây dựng nên ma trận hình ảnh cạnh tranh dưới đây:

Stt	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Dragon-Line VN		Chi Lăng		Top Seal	
			Hạng	Số điểm quan trọng	Hạng	Số điểm quan trọng	Hạng	Số điểm quan trọng
1	Hiểu biết về thị trường trong và ngoài nước	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2	Mạng lưới phân phối	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
3	Định vị sản phẩm	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4	Chất lượng hàng hóa	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
5	Giá cả	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
6	Thiết kế, mẫu mã, màu sắc sản phẩm	0.11	4	0.44	3	0.33	2	0.22
7	Dịch vụ khách hàng	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
8	Kho bãi, nhà xưởng	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
9	Lợi thế về vị trí	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
10	Khả năng tài chính	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10
11	Đào tạo huấn luyện	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
12	Chất lượng đóng gói hàng	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
	Tổng cộng	1.00		2.93		3.02		2.63

Nhận xét: Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh chúng ta xếp hạng các đối thủ cạnh tranh như sau: Chi Lăng chiếm vị trí thứ nhất, sau đó đến công ty Dragon-Line VN và cuối cùng là Top Seal. Hiện tại Chi Lăng là đối thủ đáng lo ngại nhất với số điểm cao nhất 3.02. Việc Chi Lăng đang thống lĩnh về sản phẩm gôm men, đang thu hút số lượng khách hàng lớn từ phía công ty Dragon – Line kết hợp khả năng ứng biến linh hoạt về thị trường cũng như thị hiếu của khách hàng quả thật là một mối đáng lo ngại cho công ty trong tương lai. Kế tiếp là Top Seal mặc dù số điểm về cạnh tranh thấp hơn so với công ty Dragon-Line VN tuy nhiên đây cũng là một đối thủ đáng lo ngại trong tương lai bởi vì công ty này cũng rất mạnh về thiết kế mẫu mã, phối hợp màu sắc sản phẩm.

II.2 – CÁC YẾU TỐ CỦA MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY DRAGON – LINE VN:

II.2.1 – Các yếu tố sức mạnh (Strengths):

II.2.1.1 - Sự kết hợp hoàn hảo giữa thị hiếu của người Châu Âu với những truyền thống sản xuất hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ của người Châu Á

Như chúng ta đã biết, sau hơn 30 năm hoạt động trong lĩnh vực, sự nghiên cứu, tìm tòi, khám phá ra những nhu cầu độc đáo của người Châu Âu (Người sáng lập ra công ty là Ông **Anton Paul Hardegger** - Người Thụy sỹ gốc Đức – rất đam mê thiết kế, sáng tạo ra những tác phẩm mang tính nghệ thuật) kết hợp với nhiều năm tháng tìm hiểu, thăm dò nguồn nguyên liệu làm gốm sứ, sơn mài, tìm kiếm tay nghề về truyền thống sản xuất hàng gốm sứ, kết hợp với yếu tố lao động phổ thông rẻ tại nơi sản xuất. Việt Nam là nơi mà công ty đã xác định nơi sẽ cung cấp những sản phẩm chất lượng độc đáo từ tay nghề truyền thống của người Châu Á tạo ra những sản phẩm bắt mắt, đầy nét độc đáo, nghệ thuật theo thị hiếu cho người Châu Âu. Do đó sự kết hợp hoàn hảo này là một điểm mạnh của công ty và cũng chính là **năng lực lõi của công ty bằng câu khẩu hiệu rất đáng nhớ: “ European Know-how with Asian Tradition ”**

Nhờ vào năng lực lõi này mà công ty đã duy trì và không ngừng phát triển sản phẩm mang tính riêng có của mình trên thương trường Quốc tế.

II.2.1.2 - Sản phẩm cao cấp, đặc trưng, đa dạng và thiết kế mẫu mã đẹp, hợp thị hiếu tiêu dùng.

Ngay từ đầu thành lập công ty đã xác định đối tượng khách hàng mà công ty phục vụ sẽ là khách hàng thuộc loại trung và cao cấp (high end and middle end). Vì vậy sản phẩm mà công ty cung cấp đến khách hàng sẽ là sản phẩm gốm sứ thủ công mỹ nghệ cao cấp, đa dạng chuẩn loại kiểu dáng, màu sắc, thiết kế độc đáo mang đậm nét đặc trưng của sự kết hợp hoàn hảo giữa thị hiếu của người châu Âu và truyền thống tay nghề làm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ của châu Á tạo nên những sản phẩm mang đầy tính nghệ thuật. Vì đối tượng khách hàng là như vậy nên công ty luôn luôn duy trì, củng cố, sáng tạo để xây dựng và phát triển ra những dòng sản phẩm cao cấp, đa dạng, đặc trưng.

Một số sản phẩm cao cấp đặc trưng của công ty hiện tại đó là dòng sản phẩm gốm đất đỏ, gốm tráng men, hàng sơn mài:

Đối với gốm đất đỏ chúng là loại sản phẩm mà nguyên liệu đất sét không pha cát để làm nên sản phẩm này phải được tinh lọc và loại bỏ hầu như các tạp chất dơ có trong đất sét để tạo ra những sản phẩm có bề mặt sạch không có nhiều vết bẩn (thông thường đối với nhóm sản phẩm này mà thuộc loại cấp thấp thì chúng ta không tinh tọc các tạp chất dơ). Với nguồn đất sét đã tinh lọc kết hợp với kỹ thuật nung đúng nhiệt độ yêu cầu khoảng (950 đến 1000 độ C) cho nên các sản phẩm ra lò rất rắn chắc, màu sắc tươi và tự nhiên của đất nung với bề mặt sản phẩm rất sạch. Do đó điểm đặc trưng và cao cấp của nhóm sản phẩm

này là sản phẩm rất chắc, màu sắc tự nhiên, sản phẩm đạt đúng độ nung không thiếu hoặc quá lửa với đa dạng mẫu mã do công ty thiết kế. Những sản phẩm này thường là tất cả các loại chậu kiếng trang trí trong vườn, các hình thiên thần dung để trang trí bên trong hay bên ngoài nhà...

Đối với hàng gốm men, là loại sản phẩm được sản xuất từ loại đất sét có pha cát, điểm đặc trưng và cao cấp của loại sản phẩm này là ngoài việc tinh lọc nguyên liệu đất sét, đảm bảo đúng kỹ thuật nung, công ty còn sử dụng các loại men màu cao cấp với kỹ thuật phối hợp màu sắc để khi tạo ra sản phẩm có độ rắn chắc cao, màu sắc đa dạng, không bị bay màu sau thời gian sử dụng, không bị chảy men màu... Với nhóm sản phẩm này cũng bao gồm các chậu, bình dùng trang trí trong vườn, các hình con thú, các tượng trang trí...

Đối với hàng sơn mài, đây là loại sản phẩm mà công ty tuyệt đối tuân thủ đúng theo tất cả các công đoạn qui định của kỹ thuật sản xuất hàng sơn mài (hơn 72 công đoạn (đối với sản phẩm sơn mài công nghiệp chúng ta có thể sản xuất qua khoảng 40 công đoạn), bên cạnh đó công ty luôn luôn sử dụng các loại sơn chất lượng cao với đa dạng màu sắc để sử dụng vào việc sản xuất tạo ra những sản phẩm sơn mài có bề mặt thật chắc, bóng, không chảy sơn...những sản phẩm chủ yếu của nhóm sản phẩm này là các bộ bàn ghế sơn mài dùng trong văn phòng, các vật dụng như tô, chén bằng sơn mài...

Công ty cũng đã xác định khâu thiết kế, phối hợp màu sắc sản phẩm là khâu rất quan trọng nhằm khai thác và phát huy năng lực lõi của công ty nhằm tạo ra yếu tố cạnh tranh bền vững cho công ty. Do vậy công ty luôn luôn chú trọng đến bộ phận thiết kế, phát triển sản phẩm mới, luôn luôn khám phá và bắt kịp những thị hiếu của người tiêu dùng bằng các mẫu mã, màu sắc hợp thời, thịnh hành. Hàng năm công ty cũng đã đầu tư đúng mức cho khâu thiết kế, làm hàng mẫu cung cấp kịp thời cho yêu cầu hiện tại của khách hàng. Hàng năm theo thống kê của công ty số lượng mẫu mã mới ra đời từ bộ phận thiết kế trung bình khoảng 150 mẫu/năm trong khi đó các đối thủ cạnh tranh lớn chỉ đạt mức 100-120 mẫu mã mới/năm. Đây quả thật là sự đầu tư đúng mức và quan trọng của công ty.

Thêm vào đó, công ty không ngừng thăm dò sự thay đổi về thị hiếu, biến đổi nhu cầu của khách hàng qua từng giai đoạn, luôn luôn đầu tư vào khâu thiết kế, sáng tạo, pha chế màu sắc để luôn tạo nên sản phẩm đáp ứng đúng nhu cầu của khách hàng. Nhờ vậy mà hiện tại khi nói về những sản phẩm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ cao cấp trên thị trường quốc tế, thì công ty là một trong những nhà cung cấp hàng đầu. Đây cũng chính là điểm mạnh của công ty trong suốt những năm qua.

II.2.1.3 - Nhiều kinh nghiệm trong sản xuất sản phẩm sơn mài với quy mô lớn

Hiện tại ở Việt Nam, công ty được xem như là nhà sản xuất ra những sản phẩm sơn mài, thủ công mỹ nghệ có quy mô lớn nhất so với các nhà sản xuất khác cùng ngành. Với lợi thế nắm bắt đúng thị hiếu của người tiêu dùng sau bao nhiêu năm kinh nghiệm thu nhập từ thị trường, công ty đã tạo nên một bề dày kinh nghiệm có thể nói bí quyết để sản xuất nên những sản phẩm sơn mài cao cấp (rất khó làm), kết hợp với quy mô lớn của nhà máy nên công ty có thể đáp ứng mọi nhu cầu đặt hàng của khách hàng trên thế giới. Trong khi đó một số nhà sản xuất hàng sơn mài khác không thể cho ra những sản phẩm sơn mài có mẫu mã, màu sắc và chất lượng tuyệt vời đồng thời bị giới hạn về năng lực sản xuất. Do đó nhờ công ty đã có kinh nghiệm và có quy mô nhà máy lớn đã tạo nên lợi thế cạnh tranh cho công ty trong nhiều năm qua. Đây cũng chính là điểm mạnh của công ty.

II.2.1.4 - Có kỹ thuật đóng gói cao cấp, chất lượng, an toàn và kịp thời

Xuất phát từ đối tượng khách hàng và sản phẩm cung cấp thuộc loại trung và cao cấp, do đó công ty đã xác định bên cạnh việc tạo ra những sản phẩm như vậy nhưng còn khâu phân phối phải làm sao đến với khách hàng một cách an toàn, kịp thời và đảm bảo chất lượng. Đó chính là khâu bao bì, đóng gói và giao hàng cho khách hàng. Ngay từ đầu công ty đã nhận thấy khâu phân phối này cũng khá quan trọng và cũng là một trong những điểm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho công ty do đó công ty đã quyết định đầu tư máy móc, nghiên cứu thật kỹ các chi tiết kỹ thuật đóng gói cao cấp, chắc chắn an toàn (bởi vì hàng gốm sứ rất dễ vỡ), nhanh chóng và kịp thời giao hàng theo yêu cầu của khách. Vì đối tượng khách hàng thuộc loại trung và cao cấp nên mặc dù chi phí bao bì đóng gói có cao hơn so với các công ty khác nhưng khách hàng vẫn chấp nhận bởi vì đối với họ làm sao mang lại cho họ những sản phẩm đạt chất lượng cao, an toàn và kịp thời. Nhờ công ty đã định hướng đúng yêu cầu của khách hàng về kỹ thuật đóng gói như vậy, trong suốt những năm qua công ty luôn không ngừng cải tiến các kỹ thuật đóng gói khác nhau cũng như sử dụng những vật tư đóng hiện đại nhằm đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng một cách kịp thời. Do vậy khách hàng ngày càng đến với công ty không những chất lượng sản phẩm mà còn có kỹ thuật đóng gói an toàn, đáp ứng giao hàng kịp thời. Đây cũng chính là lợi thế cạnh tranh của công ty đồng thời cũng là điểm mạnh của công ty.

II.2.1.5 - Chất lượng sản phẩm ổn định

Bên cạnh hai yếu tố trên, đối tượng phục vụ của công ty là những khách hàng thuộc tầm trung và cao (Mid and highend market). Từ đó công ty đã xác định chất lượng sản phẩm phải ổn định là yếu tố quan trọng cho sự phát triển công ty. Do đó công ty luôn luôn chú trọng đến chất lượng sản phẩm để cung cấp cho khách hàng. Vì vậy công ty đã thành lập những nhân viên chuyên giám sát tình hình chất lượng sản phẩm tại các lò sản xuất và theo dõi tiến độ thực hiện

hợp đồng để kịp thời gian giao hàng. Hàng ra khỏi lò sản xuất, trước khi đưa về kho thì phải qua một khâu kiểm tra chất lượng của các Outsourcers sau đó đưa về kho khi xuống xe, hàng lại phải qua một khâu sàng lọc về chất lượng do tổ QC ở tại công ty sau đó mới đưa vào đóng gói hàng. Với việc chú trọng đến yếu tố chất lượng từ khâu sản xuất đến khi đưa về kho phải qua kiểm tra nghiêm ngặt như vậy đã giúp cho công ty ổn định được chất lượng sản phẩm cung cấp trong suốt thời gian qua. Hiện tại đây cũng là điểm mạnh của công ty.

II.2.1.6 - Có mối quan hệ rất tốt, an toàn và bền vững với các lò sản xuất hàng, các nhà sản xuất

Đối với mặt hàng gốm sứ (ở Vĩnh Long và Bình Dương) vì công ty không tự sản xuất ra các mặt hàng này để cung cấp cho thị trường của mình nên ngoài yếu tố thiết kế công ty đã cố gắng tìm hiểu các lò sản xuất để đi đến mối hợp tác lâu dài, bền vững, an toàn và công bằng đôi bên từ đó công ty mới ổn định được nguồn cung cấp hàng hóa cho công ty. Do đó công ty đều ký hợp đồng hợp tác lâu dài với các lò sản xuất bằng những cam kết về mặt giá trị như: như hàng năm công ty sẽ mang lại một giá trị hợp đồng nhất định nào đó để đảm bảo cho các lò có đủ hợp đồng để lo việc phát triển, công ăn việc làm cho nhân viên, ngược lại các lò sản xuất phải cam kết trong hợp đồng là chỉ sản xuất sản phẩm độc quyền theo mẫu mã của công ty, không được tiết lộ bí mật, kiểu dáng cho các đối thủ.

Đối với sản phẩm hàng sơn mài, công ty hợp tác với một đối tác tại Việt Nam để tiến hành sản xuất theo thiết kế mẫu mã của mình. Toàn bộ nhân viên đều dưới sự điều hành của công ty. Do đó công ty gần như chủ động trong việc sản xuất các mặt hàng này.

Với phương châm chữ tín và công bằng trong hợp tác kinh doanh là hàng đầu do đó công ty đã gây dựng được mối quan hệ bền chắc, thân thuộc với sự sống còn của công ty đối với các lò sản xuất cũng như nhà sản xuất. Đây cũng là điểm mạnh mà công ty đã gây dựng được so với những công ty khác mới ra đời khó có được.

II.2.1.7 - Công ty cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng rất tốt

Công ty đã hiểu và thực hiện đúng nghĩa “Khách hàng là thượng đế” trong thời buổi kinh tế thị trường. Công ty đã đưa khách hàng lên đối tượng phục vụ hàng đầu với lòng trung thực với khách hàng rất cao, tận tụy đáp ứng mọi yêu cầu của khách, sẵn lòng giải đáp, chịu lắng nghe những khó khăn của khách hàng, cố gắng duy trì những chương trình khuyến mãi, thăm viếng khách hàng thông qua các đại lý để kịp thời đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh sự trung thành cao độ với khách hàng, công ty còn có đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng chia theo từng khu vực, từng quốc gia rất chuyên nghiệp. Kịp thời giải đáp thông báo những thay đổi, khó khăn trong qua

trình thực hiện hợp đồng, tạo và duy trì mối quan hệ gần gũi với khách hàng để lúc nào họ cũng nhớ đến cung cách phục vụ tốt nhất của Dragon – Line.

II.2.1.8 - Có khả năng huy động về tình hình tài chính tốt

Nhờ văn phòng chính của công ty ở tại Thụy sỹ nơi mà hoạt động tín dụng ngân hàng được phát triển rất mạnh và nhanh chóng đáp ứng nhu cầu tín dụng, chuyển ngân và mọi giao dịch thanh toán qua ngân hàng. Nhờ công ty có mối quan hệ thâm niên qua nhiều năm làm ăn có lãi, phát triển bền vững với ngân hàng ở Thụy sỹ do đó vấn đề huy động vốn cho hoạt động kinh doanh của công ty mỗi khi cần một cách rất kịp thời, rất linh động trong mọi tình huống giúp cho công ty lúc nào cũng thấy an toàn về khả năng tài chính.

II.2.1.9 - Có đội ngũ nhân viên giỏi, giàu kinh nghiệm và chuyên nghiệp

Từ lâu công ty đã quan niệm rằng nguồn nhân lực (nhân viên) là yếu tố nòng cốt cho sự phát triển bền vững của công ty. Do đó công ty thường xuyên săn lùng qua các công ty Headhunter để tuyển những ứng cử viên giỏi về chuyên môn, giàu kinh nghiệm làm nòng cốt cho đội ngũ công nhân viên trong công ty. Công ty đã có chế độ lương, thưởng thật xứng đáng đối với nhân viên, thường xuyên được đưa đi đào tạo những khóa học ngắn hạn để nâng cao khả năng làm việc hiệu quả.

Dưới phong cách quản lý của người Châu Âu, do đó công ty đã có một môi trường làm việc rất chuyên nghiệp theo phong cách Châu Âu đáp ứng kịp thời mọi yêu cầu của khách hàng từ đó giúp cho họ rất thích kinh doanh với công ty.

II.2.1.10 - Có hệ thống các đại lý (Agents) ở các quốc gia

Hiện tại công ty đã có các đại lý chính thức của công ty chịu trách nhiệm theo dõi, sâu sát tình hình thị trường thông qua việc thăm viếng, giám sát khách hàng tận nơi. Họ mang về hợp đồng cho công ty theo hình thức hưởng hoa hồng trên giá trị đặt hàng của khách. Do đó thông qua hệ thống các nhà đại lý hằng năm mang về cho công ty những giá trị hợp đồng khá lớn. Đây thật sự cũng là điểm mạnh mà công ty đã có được lợi thế về địa hình hoạt động.

II.2.1.11 - Môi trường làm việc tốt, chế độ đãi ngộ cho người lao động cao

Hiện tại môi trường làm việc tại công ty được đánh giá là rất tốt và an toàn cho người nhân viên cũng như cho người lao động. Đó chính là nhờ ban giám đốc công ty đã từ lâu quan tâm và đánh giá đúng mức tài sản quý giá nhất của công ty đó chính là Nhân viên. Do vậy công ty không ngừng tạo ra một môi trường làm việc thật tốt cho nhân viên như công việc rõ ràng, công việc rất thích thú, nhiều thử thách và cơ hội thăng tiến cho nhân viên, tinh thần làm việc thật đoàn kết, hỗ trợ và hết mình vì công ty. Mỗi nhân viên là một mắt xích không

thể thiếu trong công việc, mỗi nhân viên đều được xem xét đánh giá hiệu quả công việc cũng như lợi ích của nhân viên luôn luôn được chú trọng. Toàn bộ nhân viên làm việc trong tinh thần đoàn kết vì mục đích chung của cả công ty, tất cả đều làm việc theo nhóm đoàn kết, cùng gắn bó, cùng chia sẻ kinh nghiệm, cùng nhau vượt qua khó khăn. Công ty cố gắng xây dựng môi trường làm việc cho nhân viên cảm thấy nơi làm việc của mình như là gia đình thứ hai để từ đó họ có thể gắn bó vì công ty. Để thu hút và gia tăng điều đó, hằng năm công ty có chế độ quan tâm và đãi ngộ đối với nhân viên cũng như người lao động bằng những chương trình nghỉ mát cùng công ty, quà tặng sinh nhật cho nhân viên, ma chay, cưới hỏi, thai sản đều có chế độ cho nhân viên và người lao động. Vì vậy công ty đã xây tạo được môi trường làm việc thật tốt và an toàn cũng như chế độ cao cho nhân viên cũng như người lao động là một điểm mạnh rất lớn đối với công ty.

II.2.1.12 - Ra đời Website và Catalogue của công ty

Trang web của công ty đã ra đời gần hai năm, hiện tại đây là một điểm rất thuận lợi cho các khách hàng trên thế giới quan tâm đến sản phẩm của công ty. Sau khi ra đời Website chính thức, công ty đã thu hút được một số lượng khách hàng đáng kể đến với công ty. Hơn nữa công ty mới khai trương một Showroom 1000m² ở TpHCM và một Showroom 400m² ở Đức với mục đích trưng bày đầy đủ các mặt hàng thịnh hành nhất đủ các loại kiểu dáng, mẫu mã, màu sắc khác nhau.

Bên cạnh đó công ty đã thành lập nên Quỹ từ thiện – **Dragon Foundation** nhằm hỗ trợ các hoạt động xã hội trong và ngoài nước cũng thông qua Website của công ty. Với mục đích này công ty muốn mang đến cho những khách hàng của công ty không những tham gia các hoạt động kinh doanh mà công ty còn quan tâm đến cộng đồng xã hội từ đó nâng cao uy tín và chất lượng của công ty trên thương trường.

Vào tháng 7 năm 2006, công ty đã chính thức ra đời cuốn Catalogue của công ty nhằm mang đến cho những khách hàng hiện tại cũng như tương lai biết về công ty, tất cả các sản phẩm đa dạng với các thiết kế độc đáo, màu sắc tuyệt vời...nhằm thu hút sự chú ý của khách hàng ngày càng nhiều đến với công ty. Do vậy tất cả được xem như là cơ hội cho công ty trong tương lai để có thể kiếm thêm khách hàng cũng như mở rộng thị trường của mình một cách vững chắc.

II.2.2 - Các yếu tố điểm yếu (Weaknesses):

II.2.2.1 - Giá bán sản phẩm chưa thật sự cạnh tranh

Như chúng ta đã biết đối tượng khách hàng của công ty là thuộc loại trung và cao cấp. Với uy tín, bề dày kinh nghiệm với lại chất lượng đảm bảo trong suốt thời gian qua nên công ty cũng đã giữ vững được vị thế cạnh tranh của mình về mặt giá cả. Tuy nhiên với sự biến đổi ngày càng phức tạp của tình hình kinh

tế thế giới nó làm cho người tiêu dùng càng ngày dè dặt và tính toán kỹ hơn khi mua sắm. Với những thay đổi như vậy, thời gian gần đây công ty đã nhận được một số phản ánh từ các khách hàng cho rằng giá cả sản phẩm của công ty hiện tại chưa thật sự cạnh tranh. Điều này đã phản ánh đúng thực tế bởi vì giá sản phẩm của công ty còn phải gánh chịu những chi phí vô hình và chi phí chung rất cao.

Chi phí vô hình là những loại chi phí ẩn trong giá mua hàng khi thanh toán cho nhà cung cấp. Đây được xem như là những khoản tiền hoa hồng của người bán tặng thưởng cho nhân viên đặt mua hàng của công ty hoặc việc nâng giá mua để kiếm tiền chênh lệch khi thanh toán. Đây là khoản chi phí công ty rất khó quản lý bởi vì có sự bao che từ phía các nhà cung cấp. Theo phân tích ước tính hàng năm công ty mất trung bình khoảng 4-5% trên tổng giá trị mua hàng cho loại chi phí vô hình này.

Chi phí chung của công ty theo phân tích đánh giá hiện tại còn lãng phí từ 10 -15% trên tổng chi phí chung như sử dụng không hiệu quả các diện tích kho bãi, chi phí điện nước còn lãng phí, chi phí cho đội ngũ nhân viên còn quá lớn chưa tối ưu, các phòng ban trong công ty còn công kênh...

Với tính nhạy cảm của nền kinh tế thị trường ngày càng cao, giá cả cạnh tranh sẽ là yếu tố quyết định, do đó hiện tại mặc dù khách hàng vẫn chấp nhận giá bán hiện tại nhưng về lâu dài thì công ty sẽ bị ảnh hưởng rất nhiều từ các đối thủ cạnh tranh thậm chí mất cả khách hàng nếu không có chính sách về giá cả hợp lý. Do vậy, giá bán sản phẩm của công ty hiện tại chưa cạnh tranh là một trong những điểm yếu của công ty cần phải xem xét và cải tiến sớm nhất.

II.2.2.2 - Công tác Sales và Marketing chưa thật sự mạnh

Từ lâu với lợi thế về uy tín và kinh nghiệm của công ty trong thời gian qua, đa số các hợp đồng nhận được hàng năm chủ yếu từ các khách hàng thân hữu chính yếu đặt hàng lại. Tỷ lệ khách hàng mới đặt hàng với công ty hàng năm chiếm tỷ lệ không cao, điều đó cho thấy công tác Sales và Marketing của công ty chưa thật sự chú trọng và nâng lên tầm quản lý cao hơn. Hiện tại công ty chưa có đội ngũ Sales trực tiếp đến các quốc gia khác nhau mà chủ yếu tập trung vào các đại lý (Agents). Công ty cũng chưa có bộ phận theo dõi và khảo sát thị trường để xây dựng chiến lược bán hàng cũng như hệ thống thăm dò các đối thủ cạnh tranh còn rất hạn chế. Nói chung thông tin về thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh hiện tại công ty còn rất bị hạn chế và từ lâu chưa được đề cập đến để nghiên cứu thiết lập hệ thống theo dõi và phát triển. Với tình hình kinh tế cạnh tranh gay gắt như hiện nay đòi hỏi công ty phải có chiến lược để đối phó kịp thời những thay đổi của thị trường một cách nhanh chóng và hiệu quả thông qua công tác khảo sát, thăm dò thị trường. Do vậy đây cũng là một trong những điểm yếu của công ty.

II.2.2.3 - Chất lượng sản phẩm có nguy cơ giảm sút do kiểm soát chất lượng chưa chặt chẽ

Phương châm của công ty là cung cấp những sản phẩm có chất lượng ổn định cao đó chính là điểm mạnh của công ty trong suốt nhiều năm qua. Tuy nhiên thời gian gần đây có một vài trường hợp do kiểm soát không chặt chẽ trong quá trình sản xuất cũng như kiểm hàng và đóng gói hàng, đã cung cấp đến khách hàng những sản phẩm kém chất lượng. Với sự thay đổi ngày càng phức tạp của thị trường, công ty cũng đã chịu nhiều áp lực về giá cả thay đổi từ các lò sản xuất đã làm ảnh hưởng đến việc giám sát về chất lượng sản phẩm. Điều này thật sự rất nguy hiểm cho công ty trong tương lai nếu công ty không có một chiến lược tối ưu về đảm bảo chất lượng tuyệt đối cho khách hàng bởi vì trong suốt thời gian qua khách hàng đến với công ty là nhờ vào chất lượng sản phẩm được ổn định cao. Vì vậy bằng mọi cách công ty phải xây dựng và đảm bảo hệ thống chất lượng sản phẩm từ khâu sản xuất, kiểm hàng, đóng gói và giao hàng đến với khách hàng một cách an toàn và kịp thời.

Mặc dầu trong suốt những năm qua công ty đã chú trọng rất nhiều đến khâu kiểm tra chất lượng sản phẩm trước khi xuất đi cho khách hàng. Tuy nhiên do tính phức tạp và đa chuẩn loại của sản phẩm cũng như tính phức tạp và phong phú của sản phẩm, thực tế công ty đã cố gắng nhưng vẫn còn gặp phải những khó khăn nhất định trong công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm tại công ty đó là hiện tại công ty vẫn chưa xây dựng hoàn chỉnh một tiêu chuẩn chất lượng để từ đó làm thước đo chính xác và cụ thể trong công tác kiểm tra chất lượng sản phẩm tại công ty. Vì khó khăn này nên công tác kiểm tra chất lượng tại công ty còn mang tính chất cảm tính và chủ quan của nhân viên kiểm tra chất lượng. Do đó nó đã gây ra một số tranh cãi trong việc duyệt chất lượng sản phẩm để xuất đi cho khách hàng.

Do vậy dấu hiệu gần đây cho thấy chất lượng sản phẩm của công ty có sự giảm sút đây quả thật là điểm yếu cần phải khắc phục ngay tức khắc để giữ vững vị thế cạnh tranh của công ty

II.2.2.4 – Chi phí đóng gói cao

Hiện tại một trong những điểm mạnh của công ty đó là kỹ thuật đóng gói rất an toàn và kịp thời. Tuy nhiên chúng ta cần cũng phải xem xét lại tính hiệu quả của các phương pháp đóng gói bởi vì tính an toàn cao đã đáp ứng được nhu cầu của khách hàng nhưng thật sự chi phí đóng gói với kỹ thuật đóng gói hiện nay còn rất cao. Do đó công ty cũng cần xem xét lại khả năng cải tiến cánh đóng gói hiện tại vẫn đáp ứng đúng yêu cầu của khách hàng nhưng đồng thời phải giảm thiểu chi phí đóng gói cho công ty. Việc này công ty chưa làm được cho nên đây được xem như là một trong những điểm yếu cần quan tâm và khắc phục trong tương lai.

II.2.2.5 - Hệ thống thông tin nội bộ trong công ty chưa nhất quán và hiệu quả

Do những hạn chế và tồn tại từ hệ thống thông tin trong qua khứ khi công ty còn nhỏ và đơn giản. Vì sự phát triển ngày càng lớn mạnh của công ty, tính phức tạp cũng như nhu cầu cung cấp kịp thời thông tin rất quan trọng nên hệ thống thông tin hiện tại không đáp ứng kịp thời những nhu cầu quản lý dẫn đến những trường hợp cung cấp thông tin không chính xác, gây nhầm lẫn gây ra những thiệt hại đáng tiếc cho công ty. Thêm vào đó hệ thống thông tin nội bộ trong công ty vẫn còn bị ảnh hưởng của những hệ thống cũ trước đây cũng như một số nhân viên cũng đã quen theo kiểu quản lý đơn giản trước đây. Họ rất cứng nhắc không linh động cũng là yếu tố gây sai lệch thông tin trên hệ thống. Do đó đây là một điểm yếu mà công ty hiện tại đang cố gắng để chấn chỉnh và khắc phục một cách triệt để hiện tượng này trong thời gian sớm nhất.

II.2.2.6 - Vấn đề quản lý về khuôn mẫu và sản xuất khuôn mẫu

Từ lâu mẫu mã là do công ty thiết kế nhưng việc sản xuất các khuôn mẫu thì công ty lại đặt bên ngoài. Hơn nữa khi đặt hàng thì các khuôn mẫu này lại giao cho các lò sản xuất quản lý, khi xong đơn hàng thì công ty không thu hồi lại mà gửi tạm gửi ở các lò chờ cho những đơn hàng kế tiếp. Chính vì công ty chưa có bộ phận sản xuất khuôn mẫu nên đôi khi bị thụ động về việc đáp ứng hàng mẫu cho một số khách hàng gấp cũng như việc bị sao chép, bị ăn cắp mẫu mã là không tránh khỏi. Do đó một số mẫu mã hàng hóa mới của công ty vừa mới ra lò thì đồng thời sau đó không lâu những mặt hàng đó đã có mặt trên thị trường từ những nhà cung cấp khác. Vì vậy tính độc quyền của sản phẩm của công ty không được cao gây tổn thất lớn cho quá trình đầu tư nghiên cứu phát triển sản phẩm bởi vì việc quản lý khuôn mẫu chưa được tốt. Đây vẫn là điểm yếu của công ty.

II.2.2.7 - Theo dõi vấn đề khiếu nại và đánh giá khiếu nại sản phẩm

Từ lâu công ty không chú trọng nhiều đến vấn đề xem xét các claim từ khách hàng, nếu có những claim thì công ty sẵn sàng chi trả cho khách hàng một cách thỏa đáng nhằm đáp ứng tốt mọi yêu cầu cũng như khó khăn của khách hàng. Chính vì công ty quá dễ dàng để giải quyết các khiếu nại về hàng hóa, cũng như chưa ghi nhận và tìm hiểu nguyên nhân các khiếu nại nên đã bị một số khách hàng lợi dụng một cách triệt để. Hơn nữa, công ty không có đủ thông tin để nhận định và đánh giá được chất lượng ổn định của sản phẩm hàng hóa do công ty cung cấp thông qua việc thống kê và ghi chép lại những khiếu nại về chất lượng từ khách hàng. Đây thực sự là một điểm yếu lớn của công ty cần phải được khắc phục và cải thiện sớm.

II.2.2.8 - Chống thấm các sản phẩm gốm đất đỏ

Hiện tại đối với các sản phẩm gốm đất đỏ ở Vĩnh Long được chống thấm tại các lò sản xuất bởi vì công ty chưa bố trí được mặt bằng cũng như nhân lực để tiến hành việc chống thấm các sản phẩm. Do việc chống thấm được thực hiện tại các lò sản xuất nên công ty phải cung cấp chất chống thấm để họ thực hiện. Tuy nhiên vì công ty không trực tiếp tham gia vào quá trình chống thấm nên không thể kiểm soát và đảm bảo được sản phẩm được chống thấm đạt chất lượng, và việc lãng phí và lạm dụng các chất chống thấm từ các lò sản xuất là chắc chắn không tránh khỏi do công ty không thể quản lý trực tiếp được. Đây cũng là điểm yếu ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm cũng như gia tăng chi phí cho công ty.

II.2.2.9 - Phương thức thanh toán cho khách hàng cũng như thanh toán cho các lò sản xuất

Đối với khách hàng, hiện tại các điều kiện thanh toán mà công ty đang áp dụng cho các khách hàng trong đó có một số khách hàng do quá trình lâu năm hoặc đặt hàng với số lượng lớn nên công ty đã ưu đãi cho họ bằng những điều kiện thanh toán hết sức tốt như sẽ thanh toán sau 90 ngày giao hàng mà không cần đặt cọc trước. Chính vì quá ưu đãi cho một số khách hàng (chủ yếu là khách hàng lớn) như vậy đã làm cho công ty gặp phải một rủi ro lớn nếu như khách hàng từ chối mua hàng sau khi đã đặt hàng vì khách hàng không có đặt cọc và cuối cùng công ty phải giữ hàng stock hoặc sau khi giao hàng cho khách hàng mà sau đó 90 ngày sau mới thanh toán trong khi đó công ty phải thanh toán cho các lò sản xuất trong vòng 30 ngày kể từ ngày giao hàng. Việc này đã ảnh hưởng đến việc lưu thông tiền trong công ty đôi khi bị thiếu tiền. Đối với các nhà cung cấp, hiện tại công ty cũng đang áp dụng điều kiện thanh toán theo dạng trọn gói một lần. Việc thanh toán này thật sự không an toàn cho công ty khi hàng hóa cung cấp của họ bị kém chất lượng và khi thực sự đến tay khách hàng tiêu dùng, lúc đó công ty không có biện pháp tài chính nào để bắt buộc các nhà cung cấp chia sẻ những thiệt hại của công ty nếu như công ty còn giữ lại một số công nợ đáng kể mục đích đảm bảo an toàn cho việc chia sẻ những thiệt hại đáng có cũng như tạo được một số áp lực trở lại cho nhà cung cấp nếu như họ sản xuất hàng kém chất lượng hay giao hàng trễ.

II.2.2.10 - Công tác lập kế hoạch và dự báo còn yếu

Thêm một hạn chế hiện tại ở công ty đó là công việc lập kế hoạch và dự báo từ tất cả các bộ phận trong công ty chưa thật sự chú trọng và quan tâm đúng mực. Việc lập kế hoạch và dự báo hiện tại chỉ mang tính tự phát, không đồng bộ, thiếu khoa học, không có cơ sở. Do đó công ty thường gặp phải những khó khăn nhất định do việc không lập kế hoạch và dự báo như công suất xuất hàng gia tăng đột ngột dẫn đến công ty không đáp ứng về công suất như thiếu mặt bằng, thiếu công nhân hoặc không dự báo trước những nhu cầu biến động về nguyên

liệu đóng gói để đảm bảo có lượng hàng tồn kho an toàn cho nhu cầu sử dụng. Từ việc yếu kém này đã gây ra những thiệt hại đáng tiếc, gây ra những chi phí bất thường làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

II.2.2.11 - Công tác đặt hàng chưa hiệu quả gây lãng phí, chi phí cao cho công ty

Hiện tại công tác mua hàng tại công ty chưa được hiệu quả, công ty còn rất thụ động đối với các nguyên vật liệu dùng trong đóng gói, chưa bắt kịp và có những biện pháp hữu hiệu khi nguồn nguyên vật liệu khan hiếm hay tăng giá, đặt hàng chưa đáp ứng đúng và đủ cho nhu cầu sử dụng kịp thời trong công tác đóng gói, chưa xây dựng được danh sách các nhà cung cấp đạt chất lượng, chưa chủ động trong công tác đặt hàng, phải chấp nhận đặt hàng giá cao,....đây là những yếu tố gây lãng phí, làm đội giá thành cho công ty.

Cũng thông qua việc phân tích các yếu tố môi trường bên trong như, kết hợp với các phương pháp như khảo sát thực tiễn, đồng thời sử dụng phương pháp chuyên gia bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp các trưởng đầu ngành, bạn bè bên trong và bên ngoài công ty sau đó kết hợp với sự nghiên cứu và hiểu biết của cá nhân để tiến hành cho điểm các yếu tố để xây dựng nên bảng ma trận các yếu tố bên ngoài (IFE) dưới đây.

II.2.3 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Stt	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
	Điểm mạnh (Strengths):			
1	Sự kết hợp hoàn hảo giữa thị hiếu của người Châu Âu với những truyền thống sản xuất hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ của người Châu Á	0.060	4	0.24
2	Sản phẩm cao cấp, đặc trưng, đa dạng và thiết kế mẫu mã đẹp, hợp thị hiếu tiêu dùng	0.070	4	0.28
3	Nhiều kinh nghiệm trong sản xuất sản phẩm sơn mài với qui mô lớn	0.040	3	0.12
4	Có kỹ thuật đóng gói cao cấp, chất lượng, an toàn và kịp thời	0.045	4	0.18
5	Chất lượng sản phẩm ổn định	0.060	4	0.24
6	Có mối quan hệ rất tốt, an toàn và bền vững với các lò sản xuất hàng, các nhà sản xuất	0.045	3	0.14
7	Công ty cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng rất tốt	0.050	4	0.20
8	Có khả năng huy động về tình hình tài chính tốt	0.030	3	0.09

9	Có đội ngũ nhân viên giỏi, giàu kinh nghiệm và chuyên nghiệp	0.060	4	0.24
10	Có hệ thống các đại lý (Agents) ở các quốc gia	0.050	3	0.15
11	Môi trường làm việc tốt, chế độ đãi ngộ cho người lao động cao	0.040	3	0.12
12	Ra đời Website và Catalogue của công ty	0.030	3	0.09
	Điểm yếu (Weaknesses):			
1	Giá bán sản phẩm chưa thật sự cạnh tranh	0.060	1	0.06
2	Công tác Sales và Marketing chưa thật sự mạnh	0.050	2	0.10
3	Chất lượng sản phẩm có nguy cơ giảm sút do kiểm soát chất lượng chưa chặt chẽ	0.055	2	0.11
4	Chi phí đóng gói cao	0.040	1	0.04
5	Hệ thống thông tin nội bộ trong công ty chưa nhất quán và hiệu quả	0.030	2	0.06
6	Vấn đề quản lý về khuôn mẫu và sản xuất khuôn mẫu	0.030	1	0.03
7	Theo dõi vấn đề khiếu nại và đánh giá khiếu nại sản phẩm	0.035	2	0.07
8	Chống thấm các sản phẩm gốm đất đỏ	0.030	1	0.03
9	Phương thức thanh toán cho khách hàng cũng như thanh toán cho các lò sản xuất	0.035	2	0.07
10	Công tác lập kế hoạch và dự báo còn yếu	0.030	1	0.03
11	Công tác đặt hàng chưa hiệu quả gây lãng phí, chi phí cao cho công ty	0.025	1	0.03
	Tổng cộng	1.000		2.71

Nhận xét: Số điểm quan trọng của công ty là 2.71 cao hơn điểm trung bình là 2.5 cho thấy mối quan hệ giữa các bộ phận chức năng trong công ty đảm bảo thực hiện tốt những mục tiêu sản xuất kinh doanh mà các nhà quản trị của công ty đã đề ra. Tuy nhiên, bên cạnh phát huy những điểm mạnh, công ty còn phải có hướng khắc phục những điểm còn yếu kém ảnh hưởng đến hoạt động của công ty như: chất lượng sản phẩm có nguy cơ giảm sút, công tác Sales và Marketing còn yếu, giá bán chưa cạnh tranh, hạn chế về công suất, công ty còn phụ thuộc các nhà sản xuất, công tác lập kế hoạch và dự báo còn yếu, chi phí còn cao,.....để góp phần đến thành công cho công ty.

II.3 - XÂY DỰNG MA TRẬN SWOT CHƯA ĐẦY ĐỦ:

<p><u>I – Điểm mạnh (Strengths):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sự kết hợp hoàn hảo giữa thị hiếu của người Châu Âu với những truyền thống sản xuất hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ của người Châu Á 2. Sản phẩm cao cấp, đặc trưng, đa dạng và thiết kế mẫu mã đẹp, hợp thị hiếu tiêu dùng 3. Nhiều kinh nghiệm trong sản xuất sản phẩm sơn mài với qui mô lớn 4. Có kỹ thuật đóng gói cao cấp, chất lượng, an toàn và kịp thời 5. Chất lượng sản phẩm ổn định 6. Có mối quan hệ rất tốt, an toàn và bền vững với các lò sản xuất hàng, các nhà sản xuất 7. Công ty cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng rất tốt 8. Có khả năng huy động về tình hình tài chính tốt 9. Có đội ngũ nhân viên giỏi, giàu kinh nghiệm và chuyên nghiệp 10. Có hệ thống các đại lý (Agents) ở các quốc gia 11. Môi trường làm việc tốt, chế độ đãi ngộ cho người lao động cao 12. Ra đời Website và Catalogue của công ty 	<p><u>III. Cơ hội (Opportunities):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tình hình chính phủ, chính trị 2. Cơ hội thị trường từ sự thay đổi và gia tăng nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm gốm sứ và thủ công mỹ nghệ chất lượng cao 3. Khoa học kỹ thuật – công nghệ phát triển 4. Môi trường tự nhiên thuận lợi 5. Nguồn lao động dồi dào, rẻ và văn hoá đặc sắc 6. Uy tín, bề dày kinh nghiệm của công ty DL Thụy sỹ
<p><u>II – Điểm yếu (Weaknesses):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Giá bán sản phẩm chưa thật sự cạnh tranh 2. Công tác Sales và Marketing chưa thật sự mạnh 3. Chất lượng sản phẩm có nguy cơ giảm sút do kiểm soát chất lượng chưa chặt chẽ 4. Chi phí đóng gói cao 5. Hệ thống thông tin nội bộ trong công ty chưa nhất quán và hiệu quả 	<p><u>IV - Đe dọa (Threats):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Các đối thủ cạnh tranh 2. Hàng nhái, hàng cấp thấp 3. Áp lực từ các nhà đại diện bán hàng (Agents) 4. Những qui định nghiêm ngặt hơn của các nước nhập khẩu 5. Khí hậu khắc nghiệt ở các nước châu Âu 6. Các nhà cung cấp hàng hoá có khuynh hướng xuất khẩu trực tiếp đến

6. Vấn đề quản lý về khuôn mẫu và sản xuất khuôn mẫu	khách hàng
7. Theo dõi vấn đề khiếu nại và đánh giá khiếu nại sản phẩm	7. Lệ thuộc rất nhiều đối với các lò sản xuất, nhà sản xuất
8. Chống thấm các sản phẩm gốm đất đỏ	8. Bị hạn chế về công suất sản xuất hàng Gốm sứ cũng như hàng thủ công mỹ nghệ
9. Phương thức thanh toán cho khách hàng cũng như thanh toán cho các lò sản xuất	9. Các dịch vụ săn tìm các ứng viên có giá trị từ các công ty săn đầu người (Head hunter company)
10. Công tác lập kế hoạch và dự báo còn yếu	10. Giá cả hàng hoá và nguyên vật liệu gia tăng, không ổn định
11. Công tác đặt hàng chưa hiệu quả gây lãng phí, chi phí cao cho công ty	11. Công ty DL Thụy sỹ tạm thời không tham gia trực tiếp các hội chợ triển lãm quốc tế

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trong thời gian vừa qua, công ty Dragon Line có sự phát triển rất đáng kể và gặt hái nhiều thành công trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Sự thành công đó chính là nhờ công ty đã hoạch định và xác định chiến lược phát triển một cách đúng đắn, hợp lý và phát huy đúng năng lực lõi của công ty đó là **“Sự kết hợp hoàn hảo giữa thị hiếu của người Châu Âu với những truyền thống sản xuất hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ của người Châu Á - European Know-how with Asian Tradition”**.

Thông qua việc phân tích ảnh hưởng của môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Dragon Line trong thời gian vừa qua giúp cho chúng ta thấy được đâu là cơ hội, cũng như đe dọa, điểm mạnh và điểm yếu. Thực tế cho ta thấy công ty cũng đã tận dụng tốt các điểm mạnh và những cơ hội để hạn chế những điểm yếu cũng như né tránh những đe dọa.

Bên cạnh đó, chúng ta còn thấy những hạn chế nhất định trong thời gian vừa qua bằng việc còn tồn tại những điểm yếu như đã phân tích cùng như việc chưa quan tâm đúng mức đến chiến lược vận hành dẫn đến phát sinh những chi phí không cần thiết.

Vì vậy thông qua việc phân tích ảnh hưởng của môi trường đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty giúp cho nhà quản trị của công ty làm cơ sở hoạch định chiến lược phát triển công ty từ nay đến năm 2016.

Chương 3:
CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY DRAGON – LINE
VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2016

I – Tâm nhìn, sứ mạng và mục tiêu của công ty:

I.1 - Tâm nhìn của công ty:

Trở thành nhà cung cấp các sản phẩm gốm sứ và nhà sản xuất các sản phẩm sơn mài mang nhãn hiệu **Dragon Line** lớn, đầy uy tín và chất lượng trên thị trường quốc tế.

I.2 - Sứ mạng của công ty:

- Các hoạt động kinh doanh của công ty luôn hướng theo câu khẩu hiệu: “*Keep the world smiling!*” nghĩa là “hãy làm cho thế giới này đều mỉm cười” tức là cả công ty lẫn khách hàng trên phương diện kinh doanh đều bình đẳng và có lợi phù hợp với các tiêu chí đạo đức kinh doanh.
- Sự kết hợp độc đáo giữa những kinh nghiệm truyền thống lâu đời ở Châu Á trong lĩnh vực sản xuất hàng gốm sứ, sơn mài với những nhu cầu thị hiếu ở phương Tây để tạo nên những sản phẩm độc đáo, giá cả hợp lý mang tính đặc trưng cao trong nghệ thuật.
- Sự thành đạt lâu bền của công ty đòi hỏi sự toàn tâm toàn ý phấn đấu cho các tiêu chuẩn vượt bậc trong hiệu quả sản xuất kinh doanh, hợp tác chặt chẽ và có hiệu quả, sẵn sàng lãnh hội các tư tưởng mới và không ngừng học hỏi để nâng cao trình độ.
- Thành công của công ty còn đòi hỏi các quan hệ cư xử tốt nhất với nhân viên, khách hàng, với cộng đồng xã hội và thế giới mà chúng ta đang sống.
- Công ty hướng tới sự tăng trưởng lâu dài, có lợi nhuận và mang lại những lợi ích cao nhất cho các cổ đông, nhân viên và đóng góp vào cộng đồng xã hội.

I.3 – Mục tiêu của công ty:

Cơ sở xác định mục tiêu:

- Nhu cầu những sản phẩm cao cấp về gốm sứ, sơn mài trên thế giới gia tăng trong những năm gần đây.
- Công ty đã có đội ngũ thiết kế, làm mẫu nhiều kinh nghiệm, sáng tạo đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng.
- Có đội ngũ khảo sát thị trường nắm bắt được các thị hiếu về sản phẩm cũng như dung lượng thị trường.

Các mục tiêu mà công ty cần phải đạt tới đến năm 2016 như sau:

*** Mục tiêu tổng quan toàn công ty:**

- Trở thành công ty lớn nhất, uy tín và chất lượng tại Việt Nam cung cấp các sản phẩm gốm sứ, sơn mài trên thị trường thế giới.
- Trở thành một công ty vững mạnh, độc lập về chức năng hoạt động sản xuất kinh doanh và tập trung hoá các hoạt động sản xuất và kinh doanh.

*** Mục tiêu cụ thể:**

- Về thị trường xuất khẩu: Cũng cố và giữ vững vị thế cao tại thị trường châu Âu. Trong tương lai công ty hướng tới để mở rộng sang các thị trường lớn đầy tiềm năng như: Mỹ, Pháp, Úc và Nhật bản..
- Về doanh thu: Tỷ lệ gia tăng doanh thu hiện nay là 7%/năm, công ty phấn đấu tỷ lệ gia tăng doanh thu ổn định hằng năm từ 8->10% từ nay đến năm 2016 để đạt được doanh thu trên 10 triệu USD/năm.
- Về sản phẩm: Giữ vững và nâng cao chất lượng sản phẩm. Đa dạng hoá các chuẩn loại sản phẩm mang đậm tính nghệ thuật và riêng có của chính mình (ước tính sẽ gia tăng thêm từ hai đến ba chuẩn loại sản phẩm mới trong một năm với mỗi chuẩn loại đạt từ 50 đến 60 các loại mẫu mã khác nhau).
- Về loại hình hoạt động của công ty: Hiện tại ở Việt Nam công ty đã có văn phòng đại diện và chi nhánh công ty nước ngoài tại Việt Nam. Trong tương lai công ty định hướng sẽ thành lập công ty đầu tư 100% vốn nước ngoài tại Việt Nam nhằm để trực tiếp sản xuất các sản phẩm sơn mài thay vì phải hợp tác với công ty Gelexim để có chức năng sản xuất tại Việt Nam.

II – Xây dựng các phương án chiến lược phát triển công ty Dragon Line VN đến 2016 (ma trận SWOT đầy đủ)

<p>SWOT</p>	<p>III. Cơ hội (Opportunities):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tình hình chính phủ, chính trị 2. Cơ hội thị trường từ sự thay đổi và gia tăng nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm gốm sứ và thủ công mỹ nghệ chất lượng cao 3. Khoa học kỹ thuật – công nghệ phát triển 4. Môi trường tự nhiên thuận lợi 5. Nguồn lao động dồi dào, rẻ và văn hoá đặc sắc 6. Uy tín, bề dày kinh nghiệm của công ty DL Thụy sỹ 	<p>IV - Đe dọa (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Các đối thủ cạnh tranh 2. Hàng nhái, hàng cấp thấp 3. Áp lực từ các nhà đại diện bán hàng (Agents) 4. Những qui định nghiêm ngặt hơn của các nước nhập khẩu 5. Khí hậu khắc nghiệt ở các nước châu Âu 6. Các nhà cung cấp hàng hoá có khuynh hướng xuất khẩu trực tiếp đến khách hàng 7. Lệ thuộc rất nhiều đối với các lò sản xuất, nhà sản xuất 8. Bị hạn chế về công suất sản xuất hàng Gốm sứ cũng như hàng thủ công mỹ nghệ 9. Các dịch vụ săn tìm các ứng viên có giá trị từ các công ty săn đầu người (Head hunter company) 10. Giá cả hàng hoá và nguyên vật liệu gia tăng, không ổn định 11. Công ty DL Thụy sỹ tạm thời không tham gia trực tiếp các hội chợ triển lãm quốc tế
<p>I – Điểm mạnh (Strengths):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sự kết hợp hoàn hảo giữa thị hiếu của người Châu Âu với những truyền thống sản xuất hàng gốm sứ, thủ công mỹ nghệ của người Châu Á 2. Sản phẩm cao cấp, đặc trưng, đa dạng và thiết kế mẫu mã đẹp, hợp thị hiếu tiêu dùng 3. Nhiều kinh nghiệm trong 	<p>Các chiến lược S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> - S4, S5, S7, S10 + O2, O6 -> Chiến lược xâm nhập thị trường. - S4, S5, S10, S12 + O2, O6 -> Chiến lược phát triển thị trường. - S1, S2, S3, S6, S8 + O2, O3, O5 -> Chiến lược phát triển sản 	<p>Các chiến lược S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> - S3, S6, S8, S9 + T7, T8 -> Chiến lược hội nhập phía sau. - S7, S9 + T3, T6 -> Chiến lược hội nhập phía trước - S9, S11 + T1, T9 -> Chiến lược nhân sự

<p>sản xuất sản phẩm sơn mài với qui mô lớn</p> <p>4. Có kỹ thuật đóng gói cao cấp, chất lượng, an toàn và kịp thời</p> <p>5. Chất lượng sản phẩm ổn định</p> <p>6. Có mối quan hệ rất tốt, an toàn và bền vững với các lò sản xuất hàng, các nhà sản xuất</p> <p>7. Công ty cung cấp các dịch vụ chăm sóc khách hàng rất tốt</p> <p>8. Có khả năng huy động về tình hình tài chính tốt</p> <p>9. Có đội ngũ nhân viên giỏi, giàu kinh nghiệm và chuyên nghiệp</p> <p>10. Có hệ thống các đại lý (Agents) ở các quốc gia</p> <p>11. Môi trường làm việc tốt, chế độ đãi ngộ cho người lao động cao</p> <p>12. Ra đời Website và Catalogue của công ty</p>	<p>phẩm.</p>	
<p><u>II – Điểm yếu (Weaknesses):</u></p> <p>1. Giá bán sản phẩm chưa thật sự cạnh tranh</p> <p>2. Công tác Sales và Marketing chưa thật sự mạnh</p> <p>3. Chất lượng sản phẩm có nguy cơ giảm sút do kiểm soát chất lượng chưa chặt chẽ</p> <p>4. Chi phí đóng gói cao</p> <p>5. Hệ thống thông tin nội bộ trong công ty chưa nhất quán và hiệu quả</p> <p>6. Vấn đề quản lý về khuôn mẫu và sản xuất khuôn mẫu</p> <p>7. Theo dõi vấn đề khiếu nại</p>	<p>Các chiến lược W-O</p> <p>- W1, W2, W3, W8 + O2, O6 -> Chiến lược xâm nhập thị trường.</p>	<p>Các chiến lược W-T</p> <p>- W1, W4, W11 + T1, T11 -> Chiến lược cắt giảm chi phí.</p>

<p>và đánh giá khiếu nại sản phẩm</p> <p>8. Chống thấm các sản phẩm gốm đất đỏ</p> <p>9. Phương thức thanh toán cho khách hàng cũng như thanh toán cho các lò sản xuất</p> <p>10. Công tác lập kế hoạch và dự báo còn yếu</p> <p>11. Công tác đặt hàng chưa hiệu quả gây lãng phí, chi phí cao cho công ty</p>		
--	--	--

III – Các chiến lược được lựa chọn:

III.1 – Chiến lược xâm nhập và phát triển thị trường:

Đây là chiến lược mà công ty tìm cách tăng trưởng thêm các thị trường hiện tại đồng thời xâm nhập để có thêm những thị trường mới tiềm năng bằng các sản phẩm hiện tại. Công ty dựa trên cơ sở kết hợp S-O như sản phẩm của công ty cao cấp, đa dạng, chất lượng ổn định, kỹ thuật đóng gói an toàn kịp thời đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng, có các nhà đại lý bán hàng, dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt... kết hợp với nhu cầu của khách hàng về các sản phẩm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ cao cấp ngày càng gia tăng, công với uy tín kinh nghiệm lâu năm của công ty tạo nên nhiều cơ hội để mở rộng thị trường hiện tại cũng như thu hút thêm nhiều khách hàng mới tiềm năng. Để thực hiện chiến lược này, đòi hỏi công ty cần phải thực hiện các vấn đề sau:

III.1.1 - Cũng cố nâng cao chất lượng sản phẩm và kỹ thuật đóng gói hàng hiện tại:

III.1.1.1 – Đối với chất lượng sản phẩm:

Chất lượng sản phẩm luôn luôn là yếu tố quan trọng hàng đầu cho tất cả các thị trường và là sự sống còn cho bất kỳ công ty nào. Do đó để phát triển thị trường hiện tại và xâm nhập thị trường mới đòi hỏi công ty phải ổn định và cải tiến để nâng cao chất lượng của các sản phẩm hiện tại của công ty. Việc làm này được cụ thể như sau:

***Nhóm sản phẩm gốm đất đỏ Terracotta (TC):**

Đây là loại mặt hàng gốm đất đỏ làm bằng đất sét đặc thù ở các tỉnh miền tây như Vĩnh Long, Sa đéc. Nó là nhóm sản phẩm đang chiếm tỷ trọng sản phẩm lớn nhất của công ty và mang lại doanh số lớn nhất cho công ty hiện nay. Để ổn định và nâng cao chất lượng sản phẩm này công ty cần phải thực hiện:

- Kết hợp với các lò sản xuất để quản lý và kiểm soát nguồn nguyên liệu đất sét khi đưa vào làm hàng mộc. Yêu cầu đất sét phải được tinh lọc và loại

bỏ các tạp chất dơ có trong đất sét, khi nung và ra lò nó cho ra những sản phẩm gốm đất đỏ rắn chắc và màu sắc tự nhiên nhờ khâu kiểm soát chất liệu đất sét thật kỹ. Đây là một bước rất quan trọng và yêu cầu kiểm soát tuyệt đối để đảm bảo và nâng cao chất lượng. Đặc biệt chúng ta tuyệt đối không dùng hóa chất và màu sắc để tạo ra màu của sản phẩm một cách giả tạo làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm. Loại sản phẩm này từ lâu rất cần màu sắc tự nhiên từ nguồn đất sét sạch khi nung đúng nhiệt độ.

- Yêu cầu việc phơi khô hàng mộc trước khi đưa vào lò nung phải đảm bảo về mặt thời gian nếu không sản phẩm dễ bị nứt, sau đó thời gian nung cũng như nhiệt độ phải đảm bảo tuyệt đối, không được nung quá lửa hoặc thiếu lửa và ra lò quá sớm sẽ làm cho sản phẩm không rắn chắc hoặc bị nám.
- Đây là loại sản phẩm gốm bằng đất đỏ nếu chúng ta không chống thấm thì việc đưa chúng vào sử dụng sẽ bị thấm nước hoặc đóng rong rêu do đó tất cả các sản phẩm loại này đều phải được chống thấm. Yếu tố này cũng rất quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm qua quá trình sử dụng. Việc chống thấm không tốt sẽ dẫn đến hiện tượng bị bong tróc bề mặt sản phẩm bên ngoài hay bị rong rêu. Vì vậy yêu cầu việc chống thấm sản phẩm phải tuyệt đối tuân thủ đúng theo yêu cầu kỹ thuật tức là phải sử dụng sản phẩm chất chống thấm loại tốt có qua thử nghiệm, sau đó phải đảm bảo tỉ lệ pha chất chống thấm, thời gian ngâm sản phẩm vào chất chống thấm phải đảm bảo (ít nhất là 1 phút trở lên) không nên quá ít làm cho chất chống thấm không kịp ngấm vào sản phẩm. Để kiểm soát chắc chắn việc này đề nghị công ty có đội ngũ giám sát thật kỹ và phân tích các số liệu thống kê sản phẩm chống thấm tại các lò sản xuất.
- Bên cạnh những điểm quan trọng trên, công ty tuyệt đối kiểm soát tất cả các sản phẩm không được dặm vá, sơn phết, rạn nứt khi xuất đi cho khách hàng sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng chung của sản phẩm do công ty cung cấp.

*** Nhóm sản phẩm hàng gốm men Stoneware (VA):**

Đây là nhóm hàng sản phẩm chủ yếu được sản xuất từ các lò gốm ở Bình Dương, hiện tại nó đang xếp thứ hai trong doanh số của công ty. Do đó nó cũng được xem như là nhóm sản phẩm chủ lực của công ty. Hàng gốm có tráng men thì đặc tính kỹ thuật tương đối phức tạp hơn hàng gốm đất đỏ ở Vĩnh Long bởi vì đây là loại sản phẩm có sử dụng men màu để tạo thành những màu sắc khác nhau cho sản phẩm hoàn thiện. Để đảm bảo chất lượng cho nhóm sản phẩm này, chúng ta cần thực hiện các vấn đề sau:

- Công ty phải kiểm soát chất liệu đất sét và quá trình làm hàng mộc, nung và ra lò giống như kiểm soát nhóm hàng gốm đất đỏ nêu trên.

- Vì nhóm sản phẩm này có sử dụng men màu do đó việc sử dụng chất liệu men phải đảm bảo chất lượng cao, không phai màu hay cháy màu khi nung, kỹ thuật pha chế màu phải được thực hiện tuyệt đối chính xác theo yêu cầu của khách hàng.
- Bên cạnh đó công ty cũng tuyệt đối kiểm soát những sản phẩm bị nứt, dậm vá, sơn phết khi giao cho khách hàng.

***Nhóm sản phẩm hàng sơn mài Lacquer (LQ):**

Đây là nhóm hàng sản phẩm mà do chính công ty trực tiếp quản lý sản xuất. Hiện tại chúng được xếp thứ 3 trong tổng doanh số của công ty. Để ổn định, cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm của nhóm này bằng những việc sau đây:

- Sản phẩm sơn mài hiện tại công ty đang sản xuất phải nói rằng chúng rất cao cấp và chất lượng rất tốt. Đây là điểm mạnh so với các sản phẩm sơn mài của các công ty khác. Để có được điều này nhờ công ty đã trải qua quá trình nghiên cứu rất kỹ lưỡng các nguyên vật liệu cao cấp và đảm bảo chất lượng khi đưa vào sản xuất như các loại sơn, hóa chất, các loại ván, gỗ... Do đó đề nghị công ty phải kiểm soát tuyệt đối các loại nguyên vật liệu đảm bảo chất lượng cao khi đưa vào sản xuất. Tất cả nguyên vật liệu mới đều phải qua thử nghiệm trước khi đưa vào sản xuất hàng loạt.
- Quá trình sản xuất các sản phẩm sơn mài phải tuân thủ đúng các công đoạn qui định của chúng, không được bỏ bất kỳ công đoạn nào vì nó sẽ ảnh hưởng đến độ bóng và chắc bền của sản phẩm sơn mài. Các công đoạn trong sản xuất phải được giám sát một cách chặt chẽ để đảm bảo chất lượng thành phẩm.
- Kỹ thuật phun sơn thành phẩm phải được đảm bảo, nhiệt độ và không khí trong phòng phun phải luôn luôn được kiểm soát chặt chẽ bằng các thiết bị để khi phun sơn thành phẩm cho ra những sản phẩm sơn mài rất bóng, chống trầy và không bị chảy sơn.
- Liên tục giám sát theo dõi, nghiên cứu trong quá trình sản để luôn tìm ra những điểm còn hạn chế nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm .

***Nhóm sản phẩm hàng tôn tráng kẽm Galvalized (GA):**

Đây là nhóm sản phẩm được làm bằng tôn tráng kẽm như chậu, lọ, bình chủ yếu là dùng trồng cây trong nhà. Để ổn định và nâng cao chất lượng sản phẩm, đòi hỏi công ty phải cải tiến những việc sau:

- Nguyên liệu tôn phải sử dụng loại tốt, lâu gỉ sét và đủ độ dày khi đưa vào sử dụng.
- Việc ghép mí ở các góc của chậu tôn phải được thực hiện một cách cẩn thận, chắc chắn đảm bảo trong quá trình sử dụng sẽ không bị thấm nước. Đây là một lỗi thường rất hay bị ở loại sản phẩm này khi khách hàng đưa sản phẩm vào sử dụng một thời gian.

- Vì bề mặt của sản phẩm này được xử lý bằng hóa chất để tạo ra các màu sắc khác nhau tuy nhiên việc sử dụng hóa chất cũng như sử dụng các phản ứng hóa học để tạo bề mặt sản phẩm phải được thực hiện đúng yêu cầu để nhằm có được màu sắc đúng theo mong đợi đồng thời sẽ gia tăng thời gian sử dụng cho sản phẩm như lâu bị gỉ sét, mất màu....

***Nhóm hàng đá mài Terrazzo (TZ):**

Đây là nhóm sản phẩm làm từ đá, xi măng và chất màu để tạo ra những như chậu, bình, lọ, đế chân dù bãi biển...hiện tại đối với nhóm sản phẩm này khách hàng thường xuyên khiếu nại về chất lượng của sản phẩm loại đế chân dù, đế chân dù và thân dù không thẳng với nhau do qua trình đưa ống dù vào đế xi măng để đúc không được thẳng đồng thời ống sắt chứa thân dù thường bị gỉ sét rất nhanh. Mặc dù đây là nhóm sản phẩm tiêu thụ chưa nhiều nhưng chúng thuộc loại sản phẩm bán kèm theo đơn hàng cho khách hàng. Nên để đảm bảo yếu tố chất lượng chung cho cả công ty, đòi hỏi chúng ta phải khắc phục các lỗi nêu trên bằng cách:

- Nguyên liệu thép dùng để làm đế chân dù phải thuộc loại thép tốt không gỉ để đảm bảo cho quá trình sử dụng ở biển.
- Khi đưa ống chân dù vào đế dù để đúc thành sản phẩm đòi hỏi chúng ta phải kiểm tra tính chính xác về vị trí của ống chân dù phải thẳng đứng.
- Trong quá trình xử lý bề mặt của ống chân dù, những điểm có mối hàn đề nghị chúng ta xi mạ để đảm bảo không bị gỉ sét.

*** Nhóm các mặt hàng khác của công ty như FG, PS, RA...**

Đối với nhóm các sản phẩm còn lại của công ty hiện tại thì chất lượng cũng đã ổn định tuy nhiên trong quá trình sản xuất kinh doanh đòi hỏi công ty không ngừng tìm ra những biện pháp để luôn luôn nâng cao chất lượng.

III.1.1.2 – Đối với kỹ thuật đóng gói:

Như chúng ta biết công ty hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực gốm sứ, thủ công mỹ nghệ, đây là ngành hàng mà sản phẩm thuộc loại dễ vỡ trong quá trình vận chuyển do đó kỹ thuật đóng gói cũng là một yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm do công ty cung cấp nói chung. Để đảm bảo kỹ thuật đóng gói được an toàn, ổn định đòi hỏi công ty thực hiện các vấn đề sau:

- Các loại nguyên vật liệu dùng trong công tác đóng gói phải được kiểm tra chất lượng một cách kỹ lưỡng để đảm bảo về yếu tố môi trường khi chúng được nhập khẩu vào các nước như châu Âu, Mỹ...như chúng thuộc loại nhựa tái sinh, pallet phải chống mối mọt, không bị ẩm ướt...đây là một yếu tố rất quan trọng trong công tác tìm kiếm và lựa chọn các nguyên liệu phục vụ trong công tác đóng gói tránh khiếu nại cũng như những thiệt hại cho công ty đồng thời ảnh hưởng đến chất lượng của công ty.

- Công ty luôn luôn không ngừng công tác nghiên cứu, phân tích các phương pháp đóng gói hiện tại nhằm khắc phục các yếu điểm đồng thời nâng cao hoặc phát triển thành các phương pháp đóng gói mới, an toàn và kinh tế hơn giúp nâng cao chất lượng phục vụ chung cho khách hàng như máy đóng đai, máy quấn màng pallet tự động, một số nguyên vật liệu mới và rẻ hơn phục vụ cho việc đóng gói.
- Luôn luôn tìm kiếm các nguyên liệu đóng gói mới kinh tế hơn, an toàn và chất lượng hơn nhằm thay thế cho các nguyên vật liệu hiện đang có như công ty đã từng thay thế loại giấy đai mới chất lượng dẻo và bền hơn từ đó có thể giữ chắc hàng hóa trên pallet chắc hơn so với loại giấy đai trước đây dòn hơn, không xiết chặt hàng và gây đổ hàng trong qua trình vận chuyển.
- Hiện nay trong dòng sản phẩm của công ty xuất hiện những sản phẩm có kích thước rất lớn có đường kính trên 100cm, kông kênh do đó đòi hỏi công ty phải lưu ý đến cách đóng gói cho những loại sản phẩm này nhằm đảm bảo an toàn không bị vỡ khi vận chuyển. Thêm vào đó các sản phẩm sơn mài của công ty cũng cần phải sử dụng các vật liệu mềm, không dính nhằm bảo vệ tối đa bề mặt của sản phẩm như độ bóng, không trầy xước hay bị dính...
- Một điểm cũng khá quan trọng trong quá trình đóng gói sản phẩm đó là việc chèn lót các vật liệu giấy giữa các sản phẩm hay giữa các pallet hàng với nhau trong cùng một container phải được thực hiện một cách chắc chắn và an toàn đảm bảo việc chống va chạm hay dòn sóc làm vỡ sản phẩm khi vận chuyển. Việc thông thoáng và hun trùng (fumigation) các sản phẩm cũng phải kiểm tra và thực hiện một cách kỹ lưỡng bởi vì một số khách hàng rất kỹ và yêu cầu rất cao đảm bảo không bị độc hại cho công nhân của họ khi mở container hàng, nếu việc này không tốt công ty sẽ bị phạt cũng như mất uy tín về chất lượng phục vụ. Để đảm bảo tuyệt đối các vấn đề này công ty sẽ có biên bản kiểm nghiệm từng công đoạn trước khi niêm phong container hàng xuất đi cho khách. Mỗi công đoạn sẽ do từng bộ phận ký kiểm tra đạt chất lượng và đây cũng là cơ sở để xử lý nếu có khiếu nại sau này.
- Công ty cũng không nên đồng ý hay chiều theo sự đòi hỏi quá mức hay quá phức tạp từ phía khách hàng trong các phương pháp đóng gói mà hãy thuyết phục họ cố gắng theo các phương pháp đóng gói chuẩn của công ty nhằm tiết kiệm vấn đề chi phí cũng như thời gian cho công ty.

III.1.2 – Nâng cao công tác kiểm tra chất lượng hàng hóa (QC):

Để đảm bảo tất cả những sản phẩm do công ty cung cấp đến cho khách hàng luôn luôn đạt chất lượng, một trong những yếu tố góp phần vào việc này đó là công tác kiểm tra hàng hóa đạt chất lượng tại công ty phải được cải thiện hơn nữa nhằm hạn chế tối đa tỉ lệ sản phẩm không đạt yêu cầu cung

cấp cho khách hàng. Để làm việc này đòi hỏi công ty thực hiện các vấn đề sau đây:

- Đề nghị công ty phải kiểm tra và rà soát những bất hợp lý của tiêu chuẩn chất lượng hiện tại, bổ sung sửa đổi và hoàn thiện hơn để đưa ra hệ thống các tiêu chuẩn chất lượng để làm cơ sở cho bộ phận kiểm tra chất lượng. Hiện nay việc kiểm tra hàng vẫn còn mang tính chất cảm tính bởi vì một số tiêu chuẩn chất lượng không rõ ràng, đây là điểm bất cập và còn thiếu sót của công ty.
- Nâng cao tinh thần trách nhiệm làm việc của các nhân viên trong tổ QC nhằm hạn chế những sai sót hoặc buôn lộng công tác kiểm tra chất lượng, xử lý thật nặng và nghiêm minh những trường hợp sao lãng trách nhiệm trong công tác kiểm tra chất lượng hoặc cấu kết với các lò sản xuất để chấp nhận những sản phẩm không đạt chất lượng vào kho....
- Không những công tác QC chỉ thực hiện ở khâu nhập kho sản phẩm mà công tác QC cũng được thực hiện trong quá trình đóng gói hàng, lên container xuất cho khách. Có như vậy sản phẩm của công ty cung cấp đến khách hàng mới đảm bảo được chất lượng.

III.1.3 – Đẩy mạnh hoạt động Sales và Marketing:

Để xâm nhập và phát triển thị trường ngoài các yếu tố như củng cố nâng cao chất lượng sản phẩm, kỹ thuật đóng gói sản phẩm, công ty còn phải đẩy mạnh hoạt động sales và marketing đến với khách hàng. Để thực hiện việc này đòi hỏi công ty thực hiện các vấn đề sau:

***Đối với thị trường hiện tại (EU lớn nhất là Đức và Thụy Sĩ):**

- Đẩy mạnh công tác quản bá sản phẩm hiện tại của công ty qua các kênh như Website, catalogue, tờ rơi, magazines đặc biệt đội ngũ đại lý bán hàng hiện tại của công ty phải đẩy mạnh công tác tiếp thị, tìm kiếm thêm khách hàng mới hoặc thu hút các khách hàng từ đối thủ cạnh tranh nhằm gia tăng số lượng khách hàng mới cũng như doanh số trong thị trường hiện tại.

- Bộ phận sales phải rà soát lại hệ thống giá bán nếu có cho những sản phẩm có giá bán bất cập dẫn đến mất tính cạnh tranh, phân tích theo dõi đánh giá tổng thể các đối thủ cạnh tranh để nhanh chóng có những đối sách kịp thời khi có phản ứng của khách hàng bị ảnh hưởng từ các đối thủ cạnh tranh. Việc này giúp nâng cao được tính cạnh tranh của công ty đối với khách hàng nhằm giữ vững hoặc nâng cao thị phần trong thị trường hiện tại.

- Đề nghị công ty nên có những chính sách đặt biệt về các chương trình khuyến mãi, chiết khấu thương mại, giảm giá, thưởng theo doanh số mua hàng hằng năm và nên có chương trình thăm viếng khách hàng hằng năm để củng cố mối quan hệ làm ăn lâu năm..

- Công tác chăm sóc và phục vụ khách hàng phải tuyệt đối không ngừng nâng cao luôn luôn đáp ứng được mọi nhu cầu của khách hàng một cách thỏa

đáng, kịp thời và chính xác. Từ đó cũng cố được lòng tin của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ do công ty cung cấp.

- Bên cạnh công tác tìm kiếm khách hàng mới trong thị trường hiện tại, bộ phận Sales của công ty cũng phải song song nỗ lực công tác tự tìm kiếm khách hàng mang về công ty chứ không nên quá thụ động trông chờ vào các nhà đại lý bán hàng. Quan điểm này cần phải được phát huy mạnh hơn.

***Đối với thị trường mới và tiềm năng (Mỹ, Pháp, Nhật Bản):**

- Vì nó là thị trường mới và tiềm năng do đó công tác quảng bá công ty, sản phẩm dịch vụ của công ty cần phải thực hiện một cách táo bạo hơn nhưng phải hiệu quả hơn. Trước hết công ty nên tìm đội ngũ sẽ làm đại lý bán hàng cho công ty với những chế độ chính sách hấp dẫn và ưu đãi như tỉ lệ hoa hồng cao, chế độ đi lại công tác tốt....

- Sau khi có được đội ngũ đại lý bán hàng cho những thị trường mới, công ty phải đào tạo, hướng dẫn về sản phẩm cũng như các chính sách bán hàng đối với các đại lý này nhằm hiểu rõ các sản phẩm để tiếp cận thị trường tìm khách hàng.

- Song song việc sẽ phát triển thị trường thông qua đại lý, công ty cũng nên tham gia vào các đợt hội chợ để có cơ hội hiểu rõ thị trường cũng như khách hàng nhằm có được chiến lược kinh doanh hợp lý.

- Ngoài những vấn đề trên, công ty cũng nên nghiên cứu đến môi trường pháp lý, những qui định về chính sách xuất nhập khẩu hay những chính sách ưu đãi về thuế,nhằm có bước chuẩn bị tốt khi thực tế tiến hành hoạt động kinh doanh vào các thị trường này.

III.2 - Chiến lược phát triển sản phẩm:

Chiến lược phát triển sản phẩm là bao gồm phát triển các loại sản phẩm mới để tiêu thụ trên thị trường hiện tại hay các khách hàng hiện tại. Việc phát triển một sản phẩm mới có thể bao gồm cải tiến về mẫu mã, màu sắc hay nghiên cứu thiết kế tạo ra sản phẩm hoàn toàn mới với nhiều kiểu dáng đa dạng và phong phú phù hợp với thị hiếu của thị trường trên cơ sở kết hợp yếu tố S-O với các điểm mạnh như công ty rất mạnh về khâu thiết kế và phối hợp màu sắc sản phẩm, sự kết hợp hoàn hảo giữa nhu cầu thị hiếu ở Châu Âu với tay nghề truyền thống ở châu Á, đã có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất hàng sơn mài, có mối quan hệ rất tốt với các lò sản xuất gốm, cộng với khả năng huy động tài chính tốt là yếu tố quan trọng cho việc đầu tư phát triển sản phẩm mới và các hội như thị trường ngày càng gia tăng nhu cầu về sản phẩm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ cao cấp, khoa học công nghệ ngày càng phát triển, nguồn lao động rẻ và dồi dào. Để thực hiện chiến lược này, công ty cần phải:

***Đầu tư đúng mức cho bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm R&D:**

Hiện tại việc phát triển sản phẩm mới (khoảng 150 mẫu) hàng năm ở công ty tương đối đáp ứng được nhu cầu thị hiếu của khách hàng tuy nhiên trong thời gian tới với áp lực cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ, việc gia tăng càng nhiều mẫu mới cũng là yếu tố quyết định thành công cho công ty. Do đó đòi hỏi phải thực hiện các biện pháp sau:

- Xây dựng và hình thành qui cũ bộ phận R&D hẳn hoi để chuyên nghiên cứu và phát triển tạo ra những sản phẩm mới độc đáo nhất để thu hút khách hàng.
- Đưa nhân viên đi tham dự các khóa học trong và ngoài nước, cung cấp các tài liệu về thị trường, sản phẩm, mẫu mã....để nâng cao khả năng sáng tạo phục vụ cho công tác nghiên cứu phát triển sản phẩm mới.
- Xây dựng hệ thống khen thưởng (Innovation Team) cho toàn thể công nhân viên có đóng góp những ý kiến mới lạ thu nhặt từ sách báo, thị trường, bạn bè, tạp chí...góp phần thành công cho quá trình phát triển sản phẩm mới của công ty.

*** Nâng cao khâu thiết kế và phối hợp màu sắc sản phẩm:**

Như chúng ta biết hiện tại công ty cũng đang rất mạnh về khâu thiết kế và phối hợp màu sắc tuy nhiên đội ngũ này chỉ làm việc bán thời gian do đó để không ngừng việc phát huy hơn nữa trong tương lai công ty nên thuê luôn chuyên viên thiết kế người nước ngoài làm việc toàn thời gian cho công ty và sẽ cho tham dự nhiều hơn nữa các chương trình đặt biệt về thiết kế để từ đó nâng cao khả năng thiết kế hơn nữa.

***Đổi mới máy móc thiết bị cho quá trình sản xuất hàng sơn mài:**

Trong tương lai gần công ty nên có đổi mới hệ thống máy móc trong phòng phun sơn chân không cho các sản phẩm sơn mài bởi vì hệ thống này sẽ bị lạc hậu trong vòng vài năm tới. Hiện nay với sự phát triển ngày càng cao của khoa học công nghệ đã cho ra đời các hệ thống phun sơn chân không tốt hơn, tiết kiệm nguyên liệu hơn, độ sắc và nhẵn của bề mặt sản phẩm cao hơn do đó ngay từ bây giờ công ty nên hình thành ngân sách để chuẩn bị đầu tư thay thế hệ thống phòng phun sơn chân không để giữ vững vị trí tiên phong trong chất lượng hàng sơn mài.

*** Đa dạng hóa các mẫu mã sản phẩm:**

Một trong những yếu tố tạo ra sản phẩm mới đó chính là việc đa dạng hóa các mẫu mã, màu sắc nhằm tăng thêm sự thu hút đối với khách hàng. Việc đa dạng hóa một số sản phẩm của công ty được thể hiện cụ thể như sau:

- Đối với nhóm hàng gốm đất đỏ TC, chúng ta sẽ đa dạng hóa chúng bằng cách tạo ra những loại sản phẩm gốm đất đỏ có gắn đá thủy tinh Mosaic

(TM), đá sỏi (TG) trên bề mặt sản phẩm để tăng thêm sự phong phú hay mới mẻ so với sản phẩm gốm đất đỏ truyền thống lâu nay.

- Đối với nhóm hàng gốm men VA, công ty sẽ tạo thêm những loại sản phẩm cũng gốm men nhưng có quán thêm sợi cối mây xung quanh chậu tạo ra sự khác biệt đặc trưng của sản phẩm nhờ sợi cối (thị hiếu châu Âu họ rất thích những sản phẩm mây tre lá). Bên cạnh đó công ty sẽ tạo ra những sản phẩm hàng gốm men với các màu sắc mới lạ hấp dẫn đặt biệt chú ý đến các màu sắc sặc sỡ nhằm cung cấp cho thị trường Mỹ trong tương lai.
- Đối với nhóm hàng sơn mài LQ, công ty cũng sẽ đa dạng hóa tạo thêm những loại sản phẩm sơn mài như bàn ghế sơn mài (LF – Lacquer Furniture), sơn mài cốt tre (LB - Lacquer Bamboo)....
- Đối với nhóm hàng tôn tráng kẽm GA, công ty cũng sẽ đa dạng hóa thêm bằng cách bọc mây, hoặc tạo ra các màu giả cổ khác như giả đồng, giả bạc....
- Đối với nhóm sản phẩm đá mài TZ, ngoài những sản phẩm hiện có như chậu, đế chân đèn, công ty sẽ tạo ra các sản phẩm mới mà hiện nay khách hàng đang có nhu cầu như Fountain - các sản phẩm đá mài tạo nên các dòng nước để trang trí bên trong nhà.

III.3 - Chiến lược hội nhập về phía sau:

Đây là chiến lược mà công ty củng cố và ổn định đối với các lò sản xuất cho công ty cũng như các nhà cung cấp nguyên vật liệu, đồng thời độc lập trong chức năng sản xuất hàng sơn mài dựa trên sự kết hợp S-T bằng các yếu tố điểm mạnh như: Công ty có nhiều kinh nghiệm trong sản xuất hàng sơn mài, có mối quan hệ rất tốt với các lò sản xuất, có khả năng huy động tài chính tốt và đội ngũ nhân viên giỏi giàu kinh nghiệm nhằm hạn chế các đe dọa như: việc lệ thuộc quá nhiều đối với các lò sản xuất cũng như bị hạn chế về công suất. Để thực hiện chiến lược này đòi hỏi công ty thực hiện các vấn đề sau:

III.3.1 - Củng cố và nâng cao mối quan hệ đối với các lò sản xuất và nhà cung cấp nguyên vật liệu:

***Đối với các lò sản xuất:**

Công ty cần phải củng cố mối quan hệ hợp tác và phát huy hơn nữa cho quá trình sản xuất và cung cấp những sản phẩm cho công ty trong tương lai bằng các biện pháp sau:

- Công ty nên kiểm tra và đánh giá lại năng lực, uy tín, chất lượng các lò sản xuất hiện tại cho công ty để lựa chọn ra những lò sản xuất thật sự đáp ứng được nhu cầu của công ty như là có đáp ứng đủ công suất cho công ty trong mùa cao điểm, chất lượng sản phẩm có tốt hay không, có giữ bí mật độc quyền mẫu mã của công ty, có nhiệt tình hỗ trợ để phát triển sản phẩm cùng công ty hay không....đó là những tiêu chí mà công ty cần đánh giá lại để lựa chọn cho mình những lò sản xuất an toàn và ổn định.

- Một khi những lò sản xuất đã được chọn trở thành đối tác của công ty, đề nghị công ty phải có những chính sách hỗ trợ và quan tâm đặc biệt đối với họ để họ luôn luôn trở thành là nhà cung cấp trung thành của công ty. Những chính sách đó như là đảm bảo mang đến cho họ những đơn hàng đủ để sản xuất quanh năm, có chế độ thanh toán nhanh hay ứng trước tiền khi đặt hàng nhằm giúp họ giảm áp lực về tài chính để an tâm sản xuất sản phẩm cho công ty.

***Đối với các nhà cung cấp nguyên vật liệu:**

Để đảm bảo ổn định được nguồn nguyên liệu cung cấp cho công ty với chất lượng tốt, giá cả cạnh tranh và thời gian giao hàng kịp thời đáp ứng yêu cầu của công ty, chúng ta cần phải thực hiện các việc sau:

- Kiểm tra đánh giá lại các nhà cung cấp hiện tại, lựa chọn ra danh sách những nhà cung cấp tốt nhất về chất lượng, giá cả, thời gian giao hàng và dịch vụ.
- Tiến hành ký hợp đồng nguyên tắc đối với các nhà cung cấp tốt nhất để có sự ràng buộc về giá cả, chất lượng cũng như số lượng nguyên vật liệu cung cấp trong tương lai nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu của công ty. Yêu cầu các nhà cung cấp phải chấp nhận không được tăng giá ít nhất trong vòng 6 tháng nhằm công ty ổn định được giá cả cho khách hàng.
- Bên cạnh các nhà cung cấp hiện tại, công ty cũng nên tìm kiếm để xây dựng cho mình danh sách các nhà cung cấp dự phòng để giảm đi áp lực từ các nhà cung cấp hiện tại.
- Công ty cần xây dựng và kiểm tra lại công tác đặt hàng để tránh lãng phí cho công ty. Để làm việc này, bộ phận quản lý kho nguyên vật liệu phải xây dựng nên định mức tiêu hao nguyên vật liệu từ đó xác định lượng nguyên vật liệu tồn kho tối thiểu để tránh áp lực từ nhà cung cấp mỗi khi thị trường khan hiếm. Bộ phận đặt hàng đảm bảo việc mua hàng đáp ứng theo lượng tồn kho tối thiểu, không được mua hàng quá nhiều hay quá ít so với lượng tồn kho tối thiểu này

III.3.2 - Độc lập chức năng sản xuất hàng sơn mài:

Hiện tại công ty còn lệ thuộc vào giấy phép sản xuất của công ty Gelexim nên bị hạn chế về chức năng mở rộng sản xuất cũng như qua trình ký kết hợp đồng với các nhà cung cấp trong nước phải chờ đợi qua nhiều thủ tục hành chính đôi khi không đáp ứng kịp thời nhu cầu hoạt động của công ty. Trong tương lai công ty phải tiến hành thành lập công ty 100% đầu tư vốn nước ngoài dưới sự quản lý và trực tiếp sản xuất kinh doanh nhằm tránh được sự phụ thuộc vào công ty Gelexim hiện nay. Để chuẩn bị cho việc này, đề nghị công ty:

- Tiến hành thăm dò khảo sát để tìm vị trí thích hợp có đầy đủ cơ sở hạ tầng đáp ứng đủ điều kiện sản xuất các sản phẩm sơn mài trong tương lai.

- Tiến hành chuẩn bị các giấy tờ và thủ tục để chuẩn bị xin cấp giấy phép đầu tư công ty 100% vốn nước ngoài.
- Chuẩn bị bộ máy quản lý trong tương lai.
- Xây dựng kế hoạch đầu tư máy móc thiết bị

III.3.3 – Giảm sự lệ thuộc quá nhiều từ các lò sản xuất:

Bên cạnh việc củng cố mối quan hệ đối với các lò sản xuất tuy nhiên để giảm áp lực cũng như sự lệ thuộc quá lớn vào các lò sản xuất, đề nghị công ty:

- Trước hết đề nghị công ty phải ký hợp đồng nguyên tắc với tất cả các lò sản xuất để đảm bảo sự ràng buộc về trách nhiệm số lượng, chất lượng, thời gian giao hàng cũng như mọi tranh chấp nếu có xảy ra để luôn luôn bảo vệ quyền lợi cho công ty. Giải pháp này giúp cho công ty giảm được rủi ro khi đặt hàng bởi vì hiện tại đa số các đơn hàng chuyển xuống các cơ sở sản xuất nó chỉ đơn thuần là đơn đặt hàng cụ thể chứ chưa phải là một hợp đồng có sự ràng buộc về mặt pháp lý cụ thể. Thực tế vì bất kỳ yếu tố nào đó mà các lò sản xuất sản xuất chậm đơn hàng, đòi tăng giá mới sản xuất hoặc giao hàng không đạt chất lượng...thì công ty không có đủ cơ sở để ràng buộc trách nhiệm của họ theo những cam kết của đơn hàng. Vì vậy việc ký kết các hợp đồng nguyên tắc cho tất cả các lò sản xuất giúp cho công ty giảm thiểu rủi ro khi đặt hàng.
- Trong số các lò sản xuất công ty lựa chọn ra một số lò sản xuất được đánh giá là có năng lực sản xuất và tin cậy nhất, đề nghị công ty tiến hành hình thức hợp tác kinh doanh bằng cách đầu tư cho họ thêm các lò nung mới với mục đích nâng cao được công suất sản xuất, tăng thêm quyền kiểm soát của công ty để giảm thiểu sự lệ thuộc của công ty vào họ.
- Một trong những hình thức để giảm áp lực từ các lò sản xuất mà công ty có thể sử dụng đó là áp dụng hình thức thanh toán chậm gói đầu đối với các lò sản xuất nhằm mục đích gây áp lực trở lại nếu họ có những yêu cầu khó khăn đối với công ty.

III.4 – Chiến lược hội nhập về phía trước:

Đây là chiến lược mà công ty tự lo liệu hoặc bố trí tổ chức mạng lưới đầu ra của sản phẩm công ty đến khách hàng giảm áp lực từ các nhà đại lý (Agents) cũng như đẩy mạnh công tác Sales và marketing để đảm bảo đầu ra cho công ty. Chiến lược này là sự kết hợp S-T bằng những điểm mạnh như công ty cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt, có đội ngũ nhân viên giỏi, giàu kinh nghiệm và chuyên nghiệp nhằm hạn chế những đe dọa như các sức áp lực từ các nhà đại lý bán hàng, các lò sản xuất có khuynh hướng xuất khẩu trực tiếp. Để thực hiện chiến lược này đòi hỏi công ty phải thực hiện những vấn đề sau:

- Công ty phải hướng đến xây dựng đội ngũ các nhà đại lý bán hàng chuyên nghiệp hơn cho mỗi quốc gia hay khu vực nhằm đảm bảo kênh phân phối sản phẩm đầu ra chính xác và kịp thời cho khách hàng cũng như nhanh chóng có những thông tin phản hồi từ phía khách hàng. Hiện tại một số quốc gia có doanh số bán hàng cũng khá lớn nhưng chưa có những nhà đại lý thực sự của công ty. Từ việc xây dựng và đào tạo đội ngũ đại lý bán hàng ở khắp các quốc gia hay khu vực sẽ giúp cho công ty ổn định kênh phân phối sản phẩm đầu ra cho khách hàng.
- Song song việc xây dựng đội ngũ đại lý bán hàng như trên, công ty cũng phải thiết lập hệ thống theo dõi, giám sát và đánh giá kết quả hoạt động của tất cả các đại lý để nhằm quản lý được họ theo hướng đi của công ty từ đó giảm được áp lực rất lớn từ phía họ như áp lực đòi giảm giá bán để tăng số lượng giá trị đơn hàng, đòi tăng hoa hồng. Trong chừng mực cho phép nào đó đòi hỏi công ty cũng phải quan tâm đến những đòi hỏi hợp lý của họ nhằm hạn chế những tác hại nếu có xảy ra từ các nhà đại lý. Tiếp vào đó công ty cũng có chính sách khen thưởng xứng đáng đối với một số nhà đại lý hàng năm mang về doanh số lớn nhất cho công ty, đồng thời công ty cũng qui định chặt chẽ hơn chế độ thanh toán tiền hoa hồng, những ràng buộc về mặt pháp lý nếu họ lấy khách hàng hiện tại của công ty mang sang các đối thủ cạnh tranh.
- Bên cạnh đó, bộ phận chăm sóc khách hàng dựa trên kinh nghiệm của mình phải bằng mọi cách trực tiếp tiếp xúc với những nhân vật quan trọng của khách hàng để nhằm giảm thiểu những khoản cách về thông tin hay giá cả cũng như một số khó khăn thực sự của họ mà do tính độc quyền của một số nhà đại lý để dần dần biến các khách hàng hiện tại thông qua các đại lý trở thành khách hàng thân thiết của công ty. Trong công ty mặc dầu hiện tại công ty không trực tiếp tham gia vào các hội chợ nhưng đòi hỏi công ty phải có kế hoạch viếng thăm trực tiếp các khách hàng không có khả năng qua Việt Nam nhằm củng cố mối quan hệ đồng thời sẽ lắng nghe cũng như giúp đỡ những khó khăn nếu có. Đối với một số khách hàng lớn hàng năm họ trực tiếp qua công ty ở Việt Nam để đặt hàng thì công ty có thể chia sẻ hay hỗ trợ họ bằng những chi phí ăn ở, khách sạn hay chiết khấu giảm giá....có được từ việc giảm chi phí không tham trực tiếp các hội chợ quốc tế.
- Công ty cũng xem xét lại hệ thống kho bãi hiện tại, đánh giá dự đoán nhu cầu phát triển của công ty trong tương lai nhằm đảm bảo đủ công suất kho bãi để đóng gói nhằm đáp ứng thời gian giao hàng cho khách hàng.

III.5 – Chiến lược nhân sự:

Đây là chiến lược kết hợp các yếu tố S-T như điểm mạnh: có đội ngũ nhân viên giỏi giàu kinh nghiệm, môi trường làm việc tốt, chế độ cho người lao động cao nhằm để hạn chế các đe dọa như: các đối thủ cạnh tranh, các

dịch vụ săn lùng các nhân viên giỏi từ các công ty Headhunter. Để thực hiện chiến lược này đòi hỏi công ty phải thực hiện các vấn đề sau:

- Duy trì và phát triển nguồn nhân lực hiện tại công ty, bởi vì mọi hoạt động công ty đều thông qua con người và đội ngũ nhân viên qua đào tạo chuyên nghiệp là nguồn lực chính tạo nên giá trị công ty. Do đó, bắt buộc phải duy trì và phát triển nguồn lực này bằng chính sách phù hợp, phát huy sáng tạo, tinh thần trách nhiệm và ham học hỏi của đội ngũ nhân viên bằng các hoạt động sau:
 - + Xây dựng hệ thống khen thưởng phù hợp nhằm khuyến khích tính sáng tạo, năng động và ước muốn thăng tiến nghề nghiệp của nhân viên. Đồng thời, phát hiện các nhân viên có triển vọng nhằm có chính sách cụ thể đào tạo, phát triển khả năng. Từ đó xây dựng đội ngũ quản lý ngày càng chuyên nghiệp và năng động hơn.
 - + Ngăn chặn hiện tượng mất mát nguồn nhân lực đã qua đào tạo của công ty bằng việc nghiên cứu, cải tiến chính sách tiền lương. Đảm bảo cập nhật kịp với tốc độ biến động của thị trường lao động.
- Xây dựng lực lượng kế thừa: Công ty nên tham gia vào các hoạt động hỗ trợ chương trình phát triển tài năng trẻ, cung cấp học bổng cho các sinh viên giỏi tại các trường đại học. Tuyển dụng lớp sinh viên giỏi mới ra trường tiến hành các khóa huấn luyện chuyên môn nhằm phát triển khả năng của thế hệ trẻ này. Xây dựng lực lượng nòng cốt cho tương lai sau này. Với việc này, sẽ đảm bảo đội ngũ nhân viên công ty luôn đầy đủ năng lực đáp ứng kịp thời cho tương lai phát triển lâu dài của công ty.
- Xây dựng kế hoạch nhân sự chuẩn bị cho việc tự hoạt động sản xuất mặt hàng sơn mài của công ty trong tương lai cũng như việc hợp tác kinh doanh với các lò sản xuất. Như việc lựa chọn trình độ nhân viên, số lượng nhân viên cho bộ máy quản lý, chất lượng nhân sự....
- Xây dựng hệ thống thông tin về chiến lược cho toàn thể nhân viên nhằm hướng mọi năng lực vào việc thực hiện chiến lược này. Chiến lược đưa ra cho dù có đúng đắn nhưng nếu không được toàn thể thành viên trong công ty thông hiểu và tập trung thực hiện sẽ dẫn đến thất bại. Việc truyền đạt các mục tiêu cho từng cấp là yếu tố quan trọng trong việc thực hiện chiến lược. Công ty cần thiết lập hệ thống thông tin hiệu quả nhằm đảm bảo mọi thành viên công ty nắm bắt được nội dung chiến lược tập trung mọi nỗ lực, tạo nên sức mạnh cộng hưởng cho việc thực hiện thành công chiến lược công ty.

III.6 – Chiến lược cắt giảm chi phí:

Đây là chiến lược mà công ty nhằm mục đích giảm thiểu các chi phí chung cũng như loại bỏ những chi phí không cần thiết, tiềm ẩn, trong sạch hóa bộ máy hoạt động của công ty từ đó mang lại giá bán cho công ty đủ sức cạnh tranh và hiệu quả trong quản lý. Thực hiện chiến lược này là sự phối hợp W-T bằng việc tối thiểu hóa các điểm yếu như giá bán sản phẩm chưa cạnh tranh, chi phí đóng gói cao, công tác đặt hàng chưa hiệu quả, lãng phí và tránh khỏi các đe dọa như đối thủ cạnh tranh gay gắt, công ty tạm thời không tham gia vào các hội chợ quốc tế. Để thực hiện chiến lược này công ty cần phải giải quyết những vấn đề sau:

- Công ty phải xây dựng và hệ thống hóa lại tất cả giá mua vào, kiểm tra và đánh giá các giá cả hiện tại để đạt được tốt nhất tho giá thị trường. Từ đó ban giám đốc công ty sẽ niêm yết trở thành hệ thống giá để kiểm soát việc mua hàng cũng như thanh toán. Hệ thống giá cả này phải được kiểm soát, cập nhật một cách kịp thời và chính xác.
- Cắt giảm những chi phí không cần thiết như phụ cấp điện thoại cho quá nhiều nhân viên thậm chí những nhân viên không cần thiết, cắt giảm các chi phí thuê xe quá nhiều, nước uống như trà, cà phê, nước ngọt quá nhiều mà thật sự không cần thiết, quản lý tốt hơn các chi phí như điện, điện thoại, bảo trì, văn phòng phẩm hiện nay còn rất lãng phí và bỏ ngõ.
- Loại bỏ những chi phí vô hình như thông đồng với các nhà cung cấp để hưởng hoa hồng trong giá mua, quản lý chặt chẽ hơn việc nhập kho hàng hóa cũng như tất cả các nguyên vật liệu mua vào nhằm tránh trường hợp nhập kho khống để thanh toán qua công ty từ đó làm tăng chi phí cho công ty.
- Bố trí sắp xếp cũng như đánh giá lại công việc của từng bộ phận, từng nhân viên để hoạt động hiệu quả hơn đồng thời giảm thiểu hóa đội ngũ nhân viên bởi vì hiện tại chi phí long cho nhân viên rất cao trong khi đó một số bộ phận cũng như một số nhân viên còn rất nhàn rỗi.
- Đổi mới phương thức sản xuất sản phẩm theo những nghiên cứu mới, đổi mới cách đóng gói kinh tế hơn, thay đổi một số nguyên vật liệu đầu vào giá rẻ nhưng hiệu quả hơn. Công tác giám sát quản lý công nhân làm việc phải chặt chẽ hơn từ đó nâng cao năng suất hoạt động của công ty.

- Bố trí sắp xếp việc sử dụng mặt bằng có hiệu quả hơn, công tác bảo quản hàng hóa, nguyên vật liệu phải tốt hơn nữa nhằm giảm thiểu các chi phí hư hao, bể hỏng quá lớn như hiện tại.
- Xây dựng và thiết lập việc dự báo và mua hàng hiệu quả hơn để lúc nào cũng đáp ứng kịp thời nhu cầu sử dụng của công ty đồng thời tránh được việc ép giá mua cao của các nhà cung cấp nếu công ty không chủ động có hàng dự trữ khi thị trường khan hiếm.
- Công ty phải tiến hành công tác làm trong sạch hóa bộ máy công ty giảm thiểu đến mức tối đa những tiêu cực trong công tác đặt hàng, thu chi, quản lý nhân sự,...từ đó góp phần giảm thiểu các chi phí vô hình cho công ty.

IV – Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị để thực hiện chiến lược:

IV.1 – Các giải pháp:

IV.1.1 – Giải pháp về vốn:

Như chúng ta biết trong thời gian tới để đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng thị trường, tái tổ chức để tập trung tại một địa điểm cho các hoạt động của hoạt động kinh doanh (mua bán sản phẩm gốm sứ) và hoạt động sản xuất sơn mài, đầu tư một số máy móc thiết bị để đổi mới công nghệ đóng gói cũng như sản xuất hàng sơn mài....để thực thi tất cả các chiến lược mà công ty đã đề ra, vốn là yếu tố cần thiết và không thể thiếu trong quá trình thực hiện chiến lược. Do đó để có đủ nguồn vốn đáp ứng đủ nhu cầu đầu tư và phát triển các chiến lược đòi hỏi công ty thực hiện các giải pháp sau:

- Lập tất cả các dự án và thuyết minh rõ ràng về sự phát triển khả thi trong tương lai của công ty để gia tăng hạn mức tín dụng tại ngân hàng Thụy sỹ nơi đặt văn phòng chính để ngân hàng luôn luôn cung cấp đúng và đủ về vốn cho sự đầu tư và phát triển của công ty.
- Mở rộng quan hệ với các ngân hàng công ty đã giao dịch tại Việt Nam thông qua các hoạt động xuất khẩu mang về lượng kim ngạch xuất khẩu khá lớn để từ đó đề nghị các ngân hàng ở Việt nam có thể hỗ trợ về vốn cho công ty thông qua các hợp đồng vay vốn với lãi suất ưu đãi.
- Huy động nguồn vốn từ các cổ đông và nhân viên để có thể đáp ứng đủ nếu hạn mức tín dụng ở ngân hàng không đủ.
- Xây dựng các kế hoạch tài chính ngắn và dài hạn, đảm bảo nhu cầu vốn đầu tư cho đến năm 2016. Xây dựng kế hoạch sử dụng quỹ tập trung, quỹ đầu tư theo hướng ưu tiên cho các chiến lược trọng điểm.

IV.1.2 – Giải pháp về công nghệ và thiết kế sản phẩm:

Để gia tăng tính cạnh tranh của sản phẩm, giảm thiểu chi phí, nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty, đa dạng hóa các chuẩn loại sản phẩm cho công ty thì yếu tố đổi mới công nghệ và thiết kế sản phẩm là giải pháp không thể thiếu để thực hiện các chiến lược. Do đó giải pháp về đổi mới công nghệ và thiết kế sản phẩm công ty cần phải thực hiện như sau:

- Theo dõi và nghiên cứu những ứng dụng khoa học mới trong công tác đóng gói sản phẩm gốm sứ, cũng như sản xuất gốm sứ, hàng sơn mài để sớm đầu tư để ứng dụng vào hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Như đầu tư hệ thống máy đóng đai sản phẩm gốm sứ tự động hay bán tự động, công nghệ mới lò gas để nung sản phẩm gốm sứ thay vì đun bằng trấu, đầu tư vào phòng phun sơn theo tiêu chí công nghệ cho việc sản xuất sản phẩm sơn mài để cho ra những sản phẩm với nước sơn độc đáo và chất lượng.
- Tiếp tục tìm kiếm những nguyên vật liệu thay thế được sản xuất theo công nghệ mới, đáp ứng được nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty nhằm mục đích giảm thiểu giá thành, rút ngắn thời gian sản xuất và giao hàng. Những nguyên vật liệu cần thay thế như là: các loại sơn đang dùng để sản xuất hàng sơn mài, các vật liệu để đóng gói như dây đai, giấy hai lớp,
- Đối với khâu thiết kế sản phẩm là một giải pháp rất quan trọng nhằm nâng cao tính độc đáo, đa dạng và bắt kịp nhu cầu thị hiếu của các khách hàng trên thị trường. Hàng năm công ty dự kiến sẽ tạo ra ít nhất trên một trăm các mẫu mới cho mỗi mùa sản phẩm. Để có được việc này công ty phải đầu tư cho việc thiết kế sản phẩm như thuê nhà thiết kế làm việc trọn thời gian cho công ty, đầu tư vào tổ làm khuôn mẫu nhằm nhanh chóng tạo ra hàng mẫu...

IV.1.3 – Giải pháp về Marketing:

- Có kế hoạch chủ động điều tra thị trường nhằm thu thập những thông tin cần thiết cho nhu cầu sản phẩm, phản ứng của khách hàng đối với chất lượng, giá cả mẫu mã nhằm đưa ra những chiến lược phát triển lâu dài cho công ty hay đưa ra những chính sách uyển chuyển trong từng giai đoạn phát triển.
- Nên tham gia vào các hội chợ quốc tế về sản phẩm gốm sứ, thủ công mỹ nghệ để nắm bắt được thị trường cũng như các đối thủ cạnh tranh.
- Luôn luôn giữ vững chữ tín với khách hàng về chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, giá cả....
- Phát triển mạng lưới các nhà đại lý bán hàng cho công ty ở khắp các quốc gia.

- Đẩy mạnh quảng bá công ty thông qua Website, catalogue..

IV.1.4 – Giải pháp về quản trị và phát triển nguồn nhân lực:

- Xây dựng những chính sách cụ thể, rõ ràng trong việc tuyển chọn, đào tạo sử dụng và phát triển nghề nghiệp cho các nhà quản lý và người lao động.
- Xây dựng chính sách khuyến khích người lao động học tập nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ như hỗ trợ học phí, gắn liền việc tăng lương, thăng chức với việc học tập, hoàn thiện tay nghề của người lao động.
- Sớm nghiên cứu và áp dụng các công cụ quản lý tiên tiến như hệ thống quản lý chất lượng ISO, hoàn thiện cơ cấu tổ chức.

IV.1.5 – Hoàn thiện công tác tài chính kế toán:

- Thực hiện chính sách kiểm soát và quản lý chi phí, xây dựng kế hoạch sử dụng vốn, quy trình quản lý tiền mặt..
- Hoàn thiện qui chế tài chính cho công ty, xây dựng định mức sản xuất, tiếp khách, công tác
- Định kỳ tiến hành các hoạt động kiểm toán nội bộ và thuê đơn vị bên ngoài tiến hành kiểm toán hằng năm.

IV.2 – Các kiến nghị:

***Đối với Nhà nước:**

- Chính phủ cần có những qui định rõ ràng và cụ thể hơn nữa cho loại hình hiện tại của công ty đang ở Việt Nam (chi nhánh thương nhân của nước ngoài tại Việt nam) giúp cho công ty giảm thiểu những khó khăn hay vướng mắc khi thực hiện chức năng kinh doanh của mình tại Việt Nam.

- Về thuế: đề nghị có những ưu đãi về thuế, miễn giảm thuế cho công ty trong những năm đầu hoạt động chưa có lãi, có những văn bản về thuế hướng dẫn cụ thể hơn về mức thuế suất áp dụng cho công ty.

- Về xuất nhập khẩu: đề nghị Bộ thương mại và cơ quan xuất nhập khẩu đơn giản hóa một số thủ tục và kịp thời cho phép công ty nhập khẩu những máy móc thiết bị, nguyên vật liệu phục vụ cho nhu cầu sản xuất kinh doanh của công ty (hiện tại bất kỳ nguyên liệu gì, trước khi nhập đều phải làm công văn xin phép Bộ Thương Mại nhập) và giảm thiểu qui trình hoàn thuế nhập khẩu hay gia tăng thêm cho thời hạn hiệu lực về việc tạm nhập tái xuất một số nguyên vật liệu. Áp dụng những ưu đãi hay hỗ trợ cho hoạt động xuất khẩu mang về kim ngạch cho quốc gia bằng các hình thức như thưởng xuất khẩu.

- Về tín dụng: Đề nghị các ngân hàng sẵn sàng hỗ trợ tín dụng cho công ty giống như các loại hình công ty khác theo các hạn mức ưu đãi về lãi suất, thời hạn vay.

- Về thương mại: Tiến hành xúc tiến các hoạt động thương mại giữa các nước để đạt được những thuận lợi về chính sách ưu đãi của các nước đối với nước ta cho hoạt động sản xuất kinh doanh gốm sứ, thủ công mỹ nghệ.

***Đối với ngành:**

- Xây dựng, thiết lập hệ thống thông tin của ngành toàn diện một cách khoa học. Nó là nơi lưu trữ những ý kiến phản hồi từ môi trường sản xuất, sản phẩm, tiếp thị thương mại, xuất khẩu. Hệ thống thông tin này phải đảm bảo cung cấp cung cấp các thông tin về ngành và hiện trạng của ngành cho công ty khi cần thiết.

- Hỗ trợ công ty tham gia các hội chợ quốc tế.

- Đẩy mạnh hoạt động hiệp hội để tạo điều kiện giúp các doanh nghiệp tìm đường vào các thị trường mục tiêu có tính chiến lược và lâu dài.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Như vậy trong giai đoạn 2006 – 2016, công ty vẫn tiếp tục duy trì các chiến lược mà công ty đã và đang áp dụng như chiến lược tăng trưởng tập trung bằng việc phát triển các sản phẩm hiện tại để thâm nhập và phát triển thị trường tương lai.

Bên cạnh việc phát triển các sản phẩm hiện tại công ty cũng chuyển sang hướng đa dạng hóa bằng việc nghiên cứu và phát triển các sản phẩm mới nhằm để tăng trưởng thị trường hiện tại.

Ngoài các chiến lược nêu trên, công ty cũng thực hiện các chiến lược hội nhập về phía trước, hội nhập về phía sau, chiến lược nhân sự, chiến lược cắt giảm chi phí nhằm mục đích phát huy tối đa các điểm mạnh và tận dụng các cơ hội để hạn chế các điểm yếu cũng như né tránh các đe dọa đối với công ty.

Để thực hiện thành công các chiến lược được lựa chọn trong giai đoạn 2006 – 2016, đòi hỏi mọi thành viên trong công ty phải nỗ lực tối đa kết hợp với việc tổ chức và thực hiện các chiến lược một cách hợp lý và có hiệu quả.

KẾT LUẬN

Qua việc phân tích và nghiên cứu để thực hiện luận văn này, nó giúp cho chúng ta nắm được những lý luận cơ bản cũng như thấy được tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược đối với sự thành công của tất cả các doanh nghiệp nói chung mà hầu như hiện nay tất cả các doanh nghiệp chưa thật sự chú trọng đúng mức hoặc chưa được nghiên cứu và thực hiện một cách khoa học.

Thông qua những kiến thức về hoạch định chiến lược, áp dụng vào để phân tích môi trường kinh doanh cụ thể tại Công ty Dragon Line VN càng giúp cho chúng ta hiểu rõ hơn về những lý luận đó và nhận diện được những yếu tố dẫn đến sự thành công cũng như những hạn chế nhất định của công ty trong thời gian qua.

Sự thành của công ty Dragon Line VN trong thời gian qua chính là nhờ vào việc xây dựng và lựa chọn chiến lược phát triển một cách hợp lý, phát huy đúng năng lực lõi và những điểm mạnh vốn có của mình, đồng thời công ty cũng tận dụng khai thác tốt những cơ hội từ bên ngoài và hạn chế những đe dọa đối với công ty. So với các mục tiêu mà công ty đã đặt ra, mức độ hoàn thành tương đối tốt.

Tuy nhiên vì môi trường luôn luôn biến đổi đồng thời công ty Dragon Line VN còn tồn tại những hạn chế nhất định do đó việc hoạch định các chiến lược phát triển trong thời gian tới là hết sức quan trọng và cần thiết.

Vì tầm quan trọng và đầy ý nghĩa của hoạch định chiến lược, đề nghị các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay nên quan tâm và hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược một cách hiệu quả hơn nữa để định hướng đúng đắn cho hoạt động doanh nghiệp, tạo lợi thế cạnh tranh qua đó phát triển doanh nghiệp một cách vững mạnh và thành công góp phần vào sự phồn vinh của nền kinh tế quốc gia.

Do thời gian có hạn và vấn đề nghiên cứu rộng, chắc chắn luận văn không tránh khỏi sai sót, bất cập tôi rất mong được sự góp ý của Quý Thầy Cô và những người có tâm huyết đối với ngành gốm sứ, thủ công mỹ nghệ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1 – Hồ Đức Hùng, “ Phương pháp C3”, tài liệu giảng dạy ĐHKT
- 2 – Lê Thanh Hà, “ Quản trị học”, Tp.HCM -1996.
- 3 – Nguyễn Thị Liên Diệp, “ Chiến lược và chính sách kinh doanh”, NXB Thống kê 2003
- 4 – Mai Văn Bưu, “Lý thuyết quản trị kinh doanh”, ĐH Kinh Tế Quốc Dân 2001
- 5 – Trần Kim Dung, “ Quản trị nguồn nhân lực”, NXB Thống kê – 2003
- 6 – Don Taylor, “ Để cạnh tranh với những người khổng lồ”, NXB Thống kê 2004
- 7 – Tôn Thất Nguyễn Thiêm, “ Thị trường, chiến lược, cơ cấu: cạnh tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp”, NXB Tổng hợp Tp. HCM – 2004
- 8 – Michael E. Porter, “Chiến lược cạnh tranh”, NXB khoa học và kỹ thuật - 1996
- 9 – Fred R. David, “Khái luận về quản trị chiến lược”, NXB Thống kê 2003
- 10 – David Cotton, “Keys to management”
- 11 – Philip Kotler, “Quản trị marketing”, NXB Thống kê 1998
- 12 – Bùi Lê Hà, Nguyễn Đông Phong, “ Marketing quốc tế” - 1998
- 13 - Vietnam Garment and Handicraft Exports Surge,
http://www.fibre2fashion.com/news/newsdetails.asp?news_id=8532.
- 14 – Tạp chí Kinh Tế Việt nam và Thế giới, 2002, 03, 04, 05
- 15 – Báo cáo hàng năm của công ty Dragon Line (2004/2005, 2005/2006)