

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

CAO VĂN THƯỜNG

**CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
QUỐC TẾ CỦA CÔNG TY THẠCH BÀN**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2020

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

CAO VĂN THƯỜNG

**CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG
QUỐC TẾ CỦA CÔNG TY THẠCH BÀN**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ 8340101**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. NGUYỄN HOÀNG VIỆT**

HÀ NỘI, NĂM 2020



LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận văn tốt nghiệp này là công trình do cá nhân tự nghiên cứu và soạn thảo, không sao chép từ bất kỳ một công trình nghiên cứu nào đã được công bố mà không trích dẫn nguồn gốc. Nếu có bất kỳ một sự vi phạm nào tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm.

Hà Nội, ngày 01 tháng 07 năm 2020

Người thực hiện

Cao Văn Thương



LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình vừa qua, tác giả đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ và hướng dẫn tận tình để hoàn thành bài luận văn một cách hiệu quả nhất. Với lòng kính trọng và biết ơn sâu sắc, tác giả xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới giáo viên hướng dẫn PGS.TS Nguyễn Hoàng Việt và các thầy cô trong khoa Quản trị kinh doanh trường Đại Học Thương Mại. Đồng thời, chân thành cảm ơn các cán bộ, nhân viên công ty Thạch Bàn đã luôn chỉ dạy và truyền đạt cho tác giả nhiều kinh nghiệm quý giá để phát huy những kiến thức đã học trong môi trường kinh doanh thực tế.

Tuy nhiên, do thời gian nghiên cứu, điều kiện nghiên cứu, trình độ kiến thức cũng như kinh nghiệm còn hạn chế nên luận văn khó tránh khỏi thiếu sót. Vì vậy, tác giả rất mong nhận được sự thông cảm và trên hết là những nhận xét, góp ý của các thầy cô, để có thể hoàn thiện hơn bài khóa luận này.

Tác giả xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày 01 tháng 07 năm 2020

Người thực hiện

Cao Văn Thương



MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC HÌNH, HÌNH	vi
DANH MỤC BẢNG	vii
DANH MỤC TỪ NGỮ VIẾT TẮT	viii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	2
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	6
5. Phương pháp nghiên cứu	7
6. Kết cấu của luận văn	8
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ CỦA DOANH NGHIỆP	9
1.1. Một số khái niệm cơ bản	9
1.1.1. <i>Chiến lược</i>	9
1.1.2. <i>Quản trị chiến lược</i>	10
1.1.3. <i>Phương thức thâm nhập thị trường quốc tế</i>	11
1.2. Khái niệm và nội dung chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp	16
1.2.1. <i>Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế</i>	16
1.2.2. <i>Phân đoạn chiến lược (SBU) và xác định tuyên bố sứ mạng kinh doanh của SBU</i>	18
1.2.3. <i>Phân tích tình hình môi trường chiến lược</i>	22

1.2.4. Hoạch định mục tiêu và các phương án CLPTTT quốc tế	29
1.2.4. Lựa chọn và hoạch định nội dung chiến lược phát triển thị trường quốc tế	31
1.2.5. Hoạch định kế hoạch triển khai chiến lược phát triển thị trường quốc tế	38
1.3. Kinh nghiệm thâm nhập thị trường quốc tế và bài học kinh nghiệm	42
1.3.1. Kinh nghiệm thâm nhập thị trường quốc tế	42
1.3.2. Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam	45
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ CỦA CÔNG TY THẠCH BÀN	47
2.1. Giới thiệu khái quát về công ty Thạch Bàn	47
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty	47
2.1.1. Hệ thống tổ chức của công ty	49
2.1.2. Tình hình lao động của công ty	52
2.1.3. Tình hình tài sản và nguồn vốn của công ty	53
2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp	55
2.2. Phân tích tình thế môi trường chiến lược của Công ty Thạch Bàn	56
2.2.1. Môi trường vĩ mô quốc gia Mỹ và Iraq	56
2.2.2. Môi trường ngành kinh doanh	62
2.2.3. Môi trường nội tại của Công ty Thạch Bàn	70
2.3. Thực trạng CLNTTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn	78
2.3.1. Thực trạng phân đoạn SBU của công ty	78
2.3.2. Thực trạng các yếu tố nội dung CLPTTT	82
2.3.3. Thực trạng các giải pháp tổ chức triển khai CLNTTT quốc tế	86
2.4. Đánh giá chung về thực trạng CLNTTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn	95
2.4.1. Ưu điểm	95
2.4.2. Hạn chế	96

CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ CỦA CÔNG TY THẠCH BÀN

99

3.1. Một số dự báo môi trường kinh doanh và thị trường trong giai đoạn đến năm 2025 99**3.1.1. Môi trường kinh doanh vĩ mô** 99**3.1.2. Thị trường sản phẩm gạch ốp lát quốc tế** 101**3.2. Định hướng phát triển và mục tiêu chiến lược của Công ty Thạch Bàn** 104**3.2.1. Định hướng phát triển** 104**3.2.2. Một số mục tiêu chiến lược** 105**3.3. Đề xuất xây dựng CLTNTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn** 107**3.3.1. Phân tích TOWS hoạch định các phương án CLTNTT quốc tế** 107**3.3.2. Lựa chọn CLTNTT quốc tế** 112**3.4. Các giải pháp tổ chức triển khai CLTNTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn** 113**3.4.1. Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường** 113**3.4.2. Xác định đúng thị trường mục tiêu Mỹ và Iraq** 115**3.4.3. Giải pháp về chính sách marketing - mix** 115**3.4.4. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực** 119**3.5 Kiến nghị** 120**3.5.1 Đối với cơ quan chức năng** 120**3.5.2. Kiến nghị đối với công ty** 121**KẾT LUẬN** 122**TÀI LIỆU THAM****KHẢO PHỤ LỤC**



DANH MỤC, HÌNH

Hình, Hình	Số trang
Hình 1.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát	11
Hình 1.2. Mô hình cấu trúc môi trường chiến lược	12
Hình 1.3. Quy phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp	23
Hình 2.1. Hình tổ chức công ty Thạch Bàn	49
Hình 2.2. Mức độ tăng trưởng GDP tại Iraq giai đoạn 2010 – 2019	58
Hình 2.3: Chi tiết quy trình công nghệ sản xuất gạch ốp lát nung nhanh một lần	60
Hình 2.4: Hình các doanh nghiệp đứng đầu trong sản xuất gạch ốp lát trên thế giới.	63
Hình 2.5: Cơ cấu thị phần gạch ốp lát tính theo sản lượng tiêu thụ của các doanh nghiệp năm 2018	67
Hình 3.1: Cơ cấu giá trị xây dựng toàn cầu	99
Hình 3.2: Dự báo tăng trưởng đầu tư hoạt động xây dựng dân dụng thế giới theo khu vực	100
Hình 3.3: Dự báo tăng trưởng tiêu thụ gạch ốp lát theo khu vực	104



DANH MỤC BẢNG

Tên bảng	Số trang
Bảng 1.1 Bảng cấu trúc mô thức SWOT	29
Bảng 2.1: Tình hình lao động của công ty qua 3 năm (2017-2019)	52
Bảng 2.2: Tình hình tài sản và nguồn vốn của công ty qua 3 năm (2017-2019)	53
Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp qua 3 năm	55
Bảng 2.4: Tình hình nhập khẩu gạch ốp lát trên thế giới năm 2018 (Đơn vị: Triệu m ²)	64
Bảng 2.5: Cơ cấu thị phần khách hàng của Thạch Bàn giai đoạn cuối năm 2019 đầu năm 2020	71
Bảng 2.6: Bảng báo giá gạch ốp lát công ty Thạch Bàn năm 2019	83
Bảng 3.1: Bảng tổng hợp xu hướng tiêu thụ gạch ốp lát 2020	102
Bảng 3.2: BMI dự báo tăng trưởng xây dựng mảng nhà để ở và nhà không để ở 2019 – 2028	103
Bảng 3.3. Bảng phân tích SWOT hoạch định chiến lược TNTT quốc tế	106



DANH MỤC TỪ NGỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nghĩa đầy đủ
TBC	Công ty cổ phần Thạch Bàn
VLXD	Vật liệu xây dựng
DN	Doanh nghiệp
CLTNTT	Chiến lược thâm nhập thị trường
CLPTTT	Chiến lược phát triển thị trường
BDS	Bất động sản
KH	Khách hàng



PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong thời đại hội nhập ngày càng sâu rộng như hiện nay, các doanh nghiệp nước ngoài đang đua nhau đầu tư và phát triển tại thị trường Việt Nam dưới nhiều hình thức. Tuy nhiên, đây cũng là giai đoạn gấp rút để các doanh nghiệp trong nước xác định cho mình những hướng đi cụ thể để giữ vững được thương hiệu cũng như thị phần tại Việt Nam. Các doanh nghiệp hiện nay đã tìm thấy những cơ hội kinh doanh mới cho riêng mình bằng cách giữ vững thị trường trong nước và từng bước vươn ra thị trường quốc tế. Đến nay, nhiều doanh nghiệp đã tự xác định cho mình mục tiêu mới, chiến lược mới bằng cách chú trọng vào sản phẩm, quan tâm nhiều đến công nghệ để phù hợp với các thị trường khó tính nước ngoài. Không chỉ dừng lại một số thị trường truyền thống và quen thuộc như Trung Quốc, Lào, Campuchia, nhiều doanh nghiệp đang tiếp tục tìm kiếm những cơ hội kinh doanh, đầu tư tại các nước châu Âu, châu Mỹ,... Tranh thủ tìm kiếm, nắm bắt các cơ hội kinh doanh mới tại thị trường quốc tế chính là cách giúp doanh nghiệp củng cố tiềm lực để có thể đứng vững, vượt qua giai đoạn kinh tế khó khăn hiện nay, từng bước khẳng định trên thị trường quốc tế.

Không nằm ngoài xu thế đó, Công ty Thạch Bàn đang từng bước đưa các sản phẩm gạch ốp lát của mình hội nhập với thị trường thế giới bằng những chiến lược sản phẩm chất lượng, độc đáo và khác biệt.

Công ty TNHH Thạch Bàn là 1 trong 7 công ty thành viên của Công ty cổ phần Tập Đoàn Thạch Bàn, tiền thân là một đơn vị sản xuất gạch ngói được thành lập từ năm 1959. Trải qua 59 năm sản xuất kinh doanh, cùng với sự trưởng thành không ngừng của ngành sản xuất VLXD cả nước, xí nghiệp gạch ngói thạch Bàn đã phát triển thành Công ty trực thuộc Tổng Công ty Viglacera - Bộ xây dựng và chuyển đổi hình thức sở hữu thành Công ty cổ phần từ tháng 1/2006.

Hiện tại công ty sản xuất các sản phẩm chủ yếu: Gạch ốp lát Granite, Gạch ngói đất sét nung, đá mài gạch Granite, xây lắp chuyên giao công nghệ sản xuất

VLXD và xây dựng dân dụng. Trong tiến trình đổi mới đất nước, công ty Thạch Bàn luôn đi tiên phong trong mọi lĩnh vực hoạt động, phát triển bền vững và toàn diện, góp phần tích cực vào sự nghiệp Công nghiệp hoá - Hiện đại hóa ngành sản xuất VLXD Việt Nam. Các sản phẩm mang thương hiệu Thạch Bàn rất có uy tín trên thương trường và được xuất khẩu tới nhiều nước trên thế giới. Công ty đã được nhà nước và Bộ xây dựng tặng thưởng nhiều huân, huy chương và danh hiệu cao quý.

Với định hướng phát triển mới, trong những năm gần đây, gạch Thạch Bàn đã chú trọng nhiều hơn đến sản phẩm nhằm mở rộng kênh phân phối ra thị trường nước ngoài. Theo đó, các sản phẩm của Thạch Bàn được thiết kế theo bộ, nhất quán về ý tưởng, màu sắc và đường nét. Trong mỗi sản phẩm đều có nhiều viên trang trí để khách hàng có nhiều lựa chọn cách phối màu cho gian phòng. Hiện sản phẩm của công ty đã có mặt tại một số thị trường như: Hàn Quốc, Đài Loan, Malaysia và đang nhắm đến các thị trường tiềm năng là: Australia, Trung Đông, Mỹ... Bên cạnh những thành công bước đầu, việc thâm nhập thị trường của Công ty Thạch Bàn vẫn gặp nhiều khó khăn, thách thức, đòi hỏi doanh nghiệp phải nhận thức đầy đủ để tìm ra giải pháp khắc phục nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh thâm nhập thị trường quốc tế.

Vì những lý do trên, tác giả quyết định lựa chọn đề tài nghiên cứu: **“Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Công ty Thạch Bàn”** làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ của mình

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1 Tình hình nghiên cứu đề tài trên thế giới:

Trong tình hình toàn cầu hóa hiện nay, đề tài nghiên cứu chiến lược thâm nhập thị trường luôn được ưu tiên quan tâm hàng đầu. Một số công trình nghiên cứu mà tác giả đã tham khảo để hoàn thiện luận văn như sau:

Đề tài: *“Analysis of foreign market entry strategy for Íslenska Gámafélagið”* của tác giả Amir Mulamuhic, luận án này đề cập đến hỗ trợ Íslenska Gámafélagið trong việc thâm nhập thị trường nước ngoài và đề xuất chiến lược thâm nhập tốt

nhất có thể tại một trong những quốc gia Balkan được chọn. Sau khi tiến hành phân tích chi tiết về ngành quản lý chất thải và phân tích tất cả các yếu tố có thể ảnh hưởng đến việc gia nhập thị trường của công ty, tác giả khuyến nghị Íslenska Gámafélagið tham gia thị trường bằng cách thiết lập quan hệ đối tác với một trong những công ty địa phương tại quốc gia được chọn. Xét đến việc Íslenska Gámafélagið không có kinh nghiệm quốc tế, có thể kết luận rằng việc hợp tác với các công ty trong nước từ thị trường nước ngoài được lựa chọn sẽ làm giảm rủi ro của công ty khi tham gia thị trường nước ngoài, cụ thể là Croatia.

Đề tài nghiên cứu của Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones: Strategic Management - An Integrated Approach. Houghton Mifflin Company, 2001. Văn bản toàn diện và hấp dẫn này trình bày sự phức tạp của quản lý chiến lược thông qua các ứng dụng học bổng và thực hành cập nhật. Các tác giả Hill, Schilling và Jones tích hợp nghiên cứu tiên tiến về các chủ đề bao gồm lợi thế cạnh tranh, quản trị doanh nghiệp, đa dạng hóa, lãnh đạo chiến lược, công nghệ và đổi mới, và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp thông qua cả nghiên cứu lý thuyết và thực tế

Cuốn sách “*Lợi thế cạnh tranh – Competitive Advantage*” của Michael E. Porter nghiên cứu và khám phá những cơ sở cốt lõi của lợi thế cạnh tranh trong từng doanh nghiệp. Tác phẩm thứ hai trong bộ ba tác phẩm đặc biệt này của Porter mô tả một công ty đã giành được các lợi thế trước các đối thủ cạnh tranh như thế nào. Cuốn “*Lợi thế cạnh tranh*” giới thiệu một cách thức hoàn toàn mới trong việc tìm hiểu xem một công ty làm những gì. Khái niệm “*chuỗi giá trị - value chain*” của Porter tách biệt một công ty thành những “hoạt động” khác nhau, những chức năng hoặc quy trình riêng biệt đại diện cho từng yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh. Đề tài này tập trung phân tích hoạt động của chuỗi giá trị và lợi ích của khách hàng khi họ tham gia và chuỗi giá trị và nâng cao năng lực để hỗ trợ sự phát triển thị trường cho khách hàng thông qua các hoạt động nghiên cứu, phát triển mạng lưới buôn bán và các chính sách xúc tiến thương mại.

2.2. Tình hình nghiên cứu đề tài trong nước:

Hiện nay ở trong nước nghiên cứu về chiến lược thâm nhập thị trường chưa được nhiều nhà nghiên cứu thực hiện. Các nghiên cứu chỉ dừng ở mức khóa luận tốt

nghiệp nên không thể vận dụng được vào nghiên cứu này. Một số công trình nghiên cứu có thể sử dụng để tham khảo cho nghiên cứu này như sau:

Luận văn thạc sĩ của các tác giả trường Đại Học Thương Mại: “chiến lược thâm nhập thị trường Trung Quốc sản phẩm tôm của Công ty cổ phần tập đoàn thủy sản Minh Phú” của tác giả Trần Thanh Thu An. Luận văn đi sâu nghiên cứu thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường Trung Quốc của Minh phú và dự báo khái quát môi trường, thị trường, và 7 nhóm giải pháp nhằm hoàn thiện Chiến lược thâm nhập thị trường tôm Trung Quốc của công ty.

Luận văn: “Triển khai chiến lược thâm nhập thị trường sản phẩm light beer của tổng công ty cổ phần bia – rượu – nước giải khát Hà Nội” của tác giả Đỗ Thị Liễu. Luận văn phân tích đánh giá thực trạng triển khai chiến lược thâm nhập thị trường sản phẩm Light beer của Habeco và đề xuất các giải pháp tăng cường thực hiện và điều chỉnh, đổi mới để có một chiến lược hiệu quả linh hoạt trong giai đoạn tiếp theo.

Hải Hà (2018), bài viết “Bí quyết thành công khi thâm nhập thị trường mới”, đăng trên báo Doanh nhân Sài Gòn. Theo bài viết, bí quyết thành công tối quan trọng khi thâm nhập thị trường mới là phải có một phương pháp tiếp cận khoa học và nghiêm túc. Bài viết cũng nêu một số ví dụ về các công ty đã thành công khi thâm nhập thị trường quốc tế như hãng Zara – hãng bán lẻ của Tây Ban Nha, Mahindra & Mahindra – hãng sản xuất xe tiện ích lớn nhất Ấn Độ. Như vậy, 3 yếu tố thành công trong lĩnh vực thương mại đó là thương hiệu, chiến lược và hệ thống.

Giáo trình “Kinh doanh quốc tế” (2014), Nhà xuất bản Kinh tế quốc dân. Theo giáo trình này, kinh doanh ngày nay không còn là vấn đề nội địa và quốc tế mà đều cần phải hiểu biết kiến thức và kỹ năng quản trị kinh doanh quốc tế. Các công ty lớn hay doanh nhân nhỏ cũng đều muốn cập nhật nhiều hơn những kiến thức để tồn tại trong một thế giới hội nhập đầy biến động. Thách thức nhiều và cơ hội cũng rất lớn là điều ai cũng nhận ra. Tuy nhiên, không phải ai cũng ủng hộ quá trình toàn cầu hóa vì những lý do và lợi ích các nhóm rất khác nhau.

Nguyễn Việt Dũng (2007), Luận văn thạc sĩ “Kinh nghiệm thâm nhập thị trường quốc tế của các công ty Nhật Bản và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam”. Luận văn nghiên cứu các vấn đề lý luận liên quan đến hoạt động Marketing của các công ty trên thị trường quốc tế, đặc biệt chú trọng nghiên cứu các phương thức thâm nhập thị trường quốc tế và công cụ marketing trên thị trường quốc tế; nghiên cứu thực tiễn hoạt động Marketing của các công ty Nhật Bản trên thị trường quốc tế. Làm rõ nguyên nhân của những thành công của họ để từ đó có cơ sở đề xuất các gợi ý cho doanh nghiệp Việt Nam. Nhật Bản không phải là quốc gia khai sinh lý thuyết Marketing nhưng họ lại là người biết vận dụng thành công lý thuyết này. Do đó việc nghiên cứu một số kinh nghiệm của Nhật Bản trong hoạt động marketing nói chung và trong quá trình thâm nhập và mở rộng thị trường quốc tế nói riêng là cần thiết. Trên cơ sở đó đưa ra những gợi ý cho các doanh nghiệp Việt Nam có thể học tập và điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể và điều kiện riêng để áp dụng linh hoạt và hiệu quả trong hoạt động kinh doanh quốc tế của Việt Nam.

Hà Văn Hội (2002), Giáo trình “Kinh doanh quốc tế”, Nhà xuất bản Bưu điện. Giáo trình gồm 11 chương đề cập khá toàn diện các vấn đề chủ yếu của kinh doanh quốc tế như, các hình thức kinh doanh quốc tế chủ yếu, môi trường kinh doanh quốc tế và ảnh hưởng của nó tới hoạt động kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp; Hoạt động của các công ty, nghiên cứu các thể chế quốc tế và thể chế quốc gia, chỉ ra ảnh hưởng của các thể chế đó với kinh doanh quốc tế; Nghiên cứu và phân tích cơ cấu của chiến lược kinh doanh quốc tế, các bước hoạch định và thực hiện chiến lược kinh doanh quốc tế; các lý thuyết và phương thức tổ chức kinh doanh thương mại, đầu tư và dịch vụ quốc tế; Các vấn đề về tài chính, nhân lực trong kinh doanh quốc tế.

Nguyễn Như Hải (2012): “*Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Tổng công ty Viễn thông Quân đội Viettel*”, Trường Học viện Tài chính. Luận văn đã tập trung nghiên cứu một cách hệ thống những cơ sở lý luận cơ bản về chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế để từ đó làm tiền đề cho việc vận dụng xúc tiến đầu tư và kinh doanh tại các thị trường nước ngoài. Đồng thời xem xét, đối chiếu với thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Viettel bao gồm phân tích các

nhân tố ảnh hưởng, lựa chọn thị trường mục tiêu, phương thức thâm nhập và chiến lược marketing - mix, để tìm ra những mặt đạt được, những mặt chưa đạt được. Từ đó, luận văn đề xuất một số giải pháp dựa trên mục tiêu và định hướng chung của Viettel, để kết hợp những nỗ lực của Tổng công ty với Chính phủ nhằm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế. Tóm lại, các công trình nghiên cứu trên đây được thực hiện theo các hướng nghiên cứu ưu tiên khác nhau, phản ánh quy trình và nội dung thâm nhập thị trường quốc tế ở các góc độ khác nhau. Những công trình trên là nguồn tài liệu quý báu để học viên kế thừa khi nghiên cứu chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Công ty Thạch Bàn. Tuy nhiên, tính đến thời điểm hiện tại, có rất ít luận văn thạc sĩ hay luận án tiến sĩ được thực hiện về chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của một doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là nghiên cứu về chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Công ty Thạch Bàn. Như vậy, đề tài “***Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Công ty Thạch Bàn***” là cần thiết, có ý nghĩa khoa học và không trùng lặp với các công trình nghiên cứu trước đó.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của DN.
- Phân tích thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Công ty Thạch Bàn; từ đó phân tích các ưu điểm và hạn chế của chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Công ty Thạch Bàn.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Công ty Thạch Bàn.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố cấu thành và ảnh hưởng tới chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của công ty Thạch Bàn.

Phạm vi nghiên cứu:

Về nội dung: Nghiên cứu công tác hoạch định và triển khai chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của công ty Thạch Bàn

Về không gian: Luận văn đi sâu nghiên cứu chiến lược thâm nhập thị trường của Thạch Bàn vào thị trường Mỹ và Iraq.

Về thời gian: Luận văn tiến hành nghiên cứu với các dữ liệu thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2016 đến năm 2020, và định hướng giải pháp đến năm 2025.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp thu thập và xử lý số liệu

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Tác giả đã thực hiện cuộc phỏng vấn trực tiếp với tổng giám đốc công ty Thạch Bàn là ông Nguyễn Trọng Kiên trong 4 tiếng, ông đã giới thiệu tổng quan về công ty cũng như tình hình kinh doanh và định hướng trong tương lai của công ty, đồng thời ông cũng bày tỏ quan điểm muốn quốc tế hóa và mở rộng thị trường kinh doanh ở nước ngoài cụ thể là Mỹ và Iraq. Bên cạnh đó tác giả cũng đã tham vấn ý kiến của ông Bùi Đức Duy- chuyên viên phân tích thị trường của FPT để hiểu rõ hơn về thị trường gạch ốp lát Việt Nam và thế giới trong những năm trước và giai đoạn hiện nay để hoàn thành luận văn.

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Dữ liệu thứ cấp từ báo cáo của Bộ tài chính và các báo cáo tài chính, các số liệu liên quan tới hoạt động xuất khẩu, tài liệu chính thống khác của phòng Kinh doanh của Công ty Thạch Bàn. Ngoài ra tác giả còn nghiên cứu dựa trên các sách, báo, tài liệu giáo trình chiến lược xâm nhập thị trường của các tác giả trong và ngoài nước.

Dữ liệu thứ cấp trong nghiên cứu này chủ yếu trên mạng Internet, từ các cơ sở dữ liệu của Thư viện Đại học Thương mại và các trường đại học khác khối kinh tế, trang thông tin của các cơ quan Nhà nước như sách chuyên khảo, bài báo, bài nghiên cứu, các luận án, luận văn,... có liên quan đến đề tài, các báo cáo của các cơ quan Nhà nước,...

5.2. Phương pháp phân tích, tổng hợp tài liệu

Tác giả nghiên cứu các vấn đề một cách vừa tổng thể, vừa chi tiết. Việc

nghiên cứu vấn đề một cách tổng thể giúp cho việc nắm bắt vấn đề một cách khái quát, nhanh chóng. Như vậy, khi áp dụng phương pháp phân tích tổng hợp giúp cho việc nghiên cứu các vấn đề vừa đảm bảo được cái nhìn tổng thể, vừa đảm bảo nắm bắt được các vấn đề một cách chi tiết, cụ thể. Thông qua việc phân tích số liệu, sử dụng các tài liệu thực tế liên quan đến chiến lược thâm nhập thị trường của doanh nghiệp, tác giả có thể đưa ra những kết luận mang tính tổng hợp hơn và đưa ra các kiến nghị, nhóm giải pháp mang tính tổng thể hơn. Ngoài ra đây cũng là phương pháp để tác giả có thể tổng hợp, và lựa chọn lý luận, để áp dụng lý luận đó vào thực tiễn vấn đề cần nghiên cứu.

Tác giả cũng sử dụng phương pháp phân tích TOWS nhằm mục đích phát triển các lựa chọn chiến lược bằng cách phân tích cả những yếu tố bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp và là một công cụ rất thực tiễn, đặc biệt trong lĩnh vực quản trị kinh doanh và marketing.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, mục lục, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm những nội dung chính sau:

Chương 1: Một số vấn đề lý luận cơ bản về chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của công ty Thạch Bàn

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của công ty Thạch Bàn

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1. Chiến lược

Trong nhiều năm, giới quân sự thường dùng thuật ngữ chiến lược theo nghĩa các kế hoạch lớn, được khởi thảo trên cơ sở tin chắc cái gì đối phương có thể làm hoặc không thể làm, chẳng hạn như cha đẻ các công trình nghiên cứu chiến lược hiện đại Carl Von Clausewitz đã định nghĩa:” *Chiến lược quân sự là việc mượn chiến trường để giành chiến thắng, kết thúc cuộc chiến* ” hay như từ điển Webster’s New World Dictionary lại cho rằng:” chiến lược là khoa học về hoạch định và điều khiển các hoạt động quân sự”. Trong khi thuật ngữ “chiến lược” vẫn bao hàm ý nghĩa cạnh tranh như thường lệ thì các nhà quản lý dùng nó ngày càng nhiều để phản ánh những lĩnh vực rộng lớn trong hoạt động doanh nghiệp.

Trong bối cảnh hiện nay, Bruce Henderson, chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh là việc đặt một công ty vào vị thế tốt hơn đối thủ để tạo ra giá trị về kinh tế cho khách hàng. Henderson cho rằng:” *chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Nhưng điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn*”

Gần đây hơn với nhận thức về đặc điểm tiến hóa liên tục và đầy bất trắc của môi trường kinh doanh, khái niệm chiến lược đã được F. David mở rộng theo hướng:” *tập hợp quyết định và hành động cho phép dự đoán trước, hoặc ít nhất là dự báo được một tương lai có thể nhìn thấy trước nhưng vẫn còn đầy bất trắc và rùì ro* ”

Một cách tổng quát G. Johnson & K, Scholes định nghĩa:” *Chiến lược bao hàm việc ấn định các mục tiêu cơ bản, dài hạn của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó*”

Tóm lại, chiến lược của một doanh nghiệp bao gồm nhưng mục tiêu phải đạt tới trong dài hạn, nhưng đảm bảo về nguồn lực để đạt được những mục tiêu này và đồng thời những cách thức, tiến trình hành động trong khi sử dụng những nguồn lực này. Do đó, chiến lược được hiểu như là một kế hoạch hoặc Hình tác nghiệp tổng quát định hướng sự phát triển và tạo lập lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Một chiến lược tốt, được thực hiện hiệu quả sẽ giúp các nhà quản trị và nhân viên ở mọi cấp quản lý xác định rõ mục tiêu, nhận biết phương hướng hành động, góp phần vào sự thành công của doanh nghiệp.

1.1.2. Quản trị chiến lược

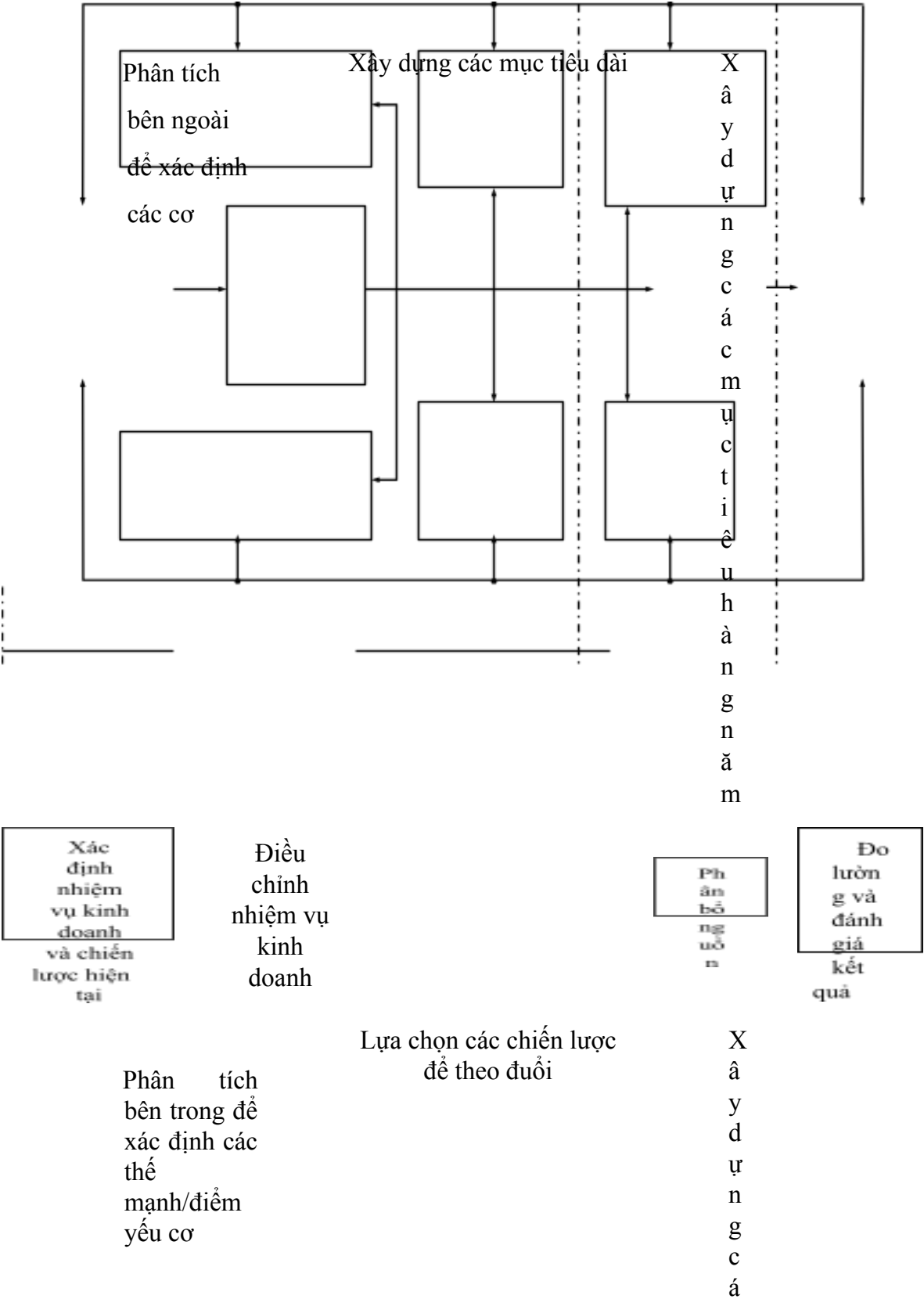
Quản trị chiến lược là một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện đánh giá các quyết định đan chéo nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Như vậy, quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị Marketing, tài chính, kế toán, sản xuất tác nghiệp, nghiên cứu phát triển, và các hệ thống thông tin các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức. Nói chung, quản trị chiến lược được định nghĩa là một tập hợp các quyết định và hành động được thể hiện thông qua kết quả của việc *hoạch định, thực thi và đánh giá* các chiến lược, được thiết kế nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra của một doanh nghiệp (F. David, 2008).

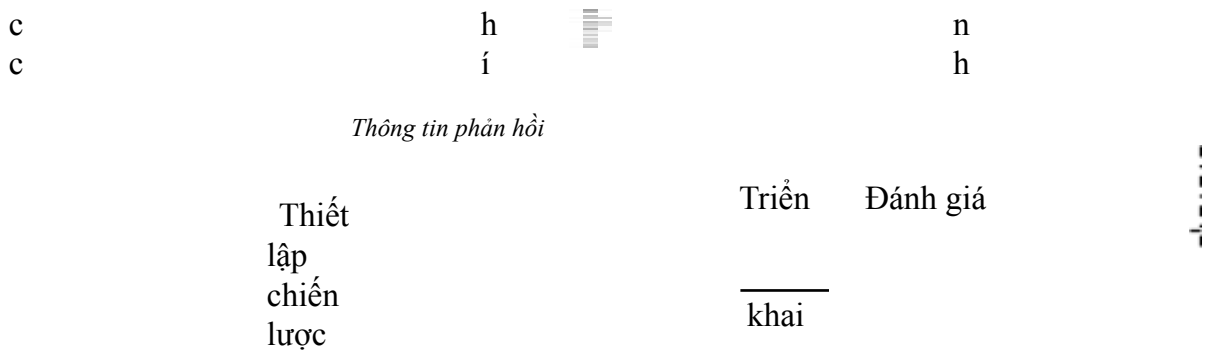
Giai đoạn hoạch định chiến lược gồm việc phát triển nhiệm vụ kinh doanh, xác định các cơ hội và nguy cơ từ bên ngoài, chỉ rõ điểm mạnh và điểm yếu bên trong, thiết lập các mục tiêu dài hạn, tạo ra các chiến lược để thay thế và chọn ra chiến lược đặc thù để theo đuổi. Trong quá trình thiết lập chiến lược, doanh nghiệp sẽ quyết định kinh doanh ngành kinh doanh mới nào, rút lui khỏi ngành nào, có tham gia vào thị trường thế giới hay không và tránh quyền không chế của đối thủ ra sao.

Giai đoạn thực thi đòi hỏi doanh nghiệp phải thiết lập các mục tiêu hàng năm, đặt ra các chính sách, khuyến khích nhân viên và phân phối tài nguyên để các chiến lược lập ra có thể thực hiện.

Giai đoạn đánh giá chiến lược là giai đoạn giám sát và kiểm tra các kết quả

của hoạt động thiết lập và triển khai chiến lược. Giai đoạn này gồm việc đo lường thành tích của doanh nghiệp đồng thời có những điều chỉnh cần thiết cho phù hợp với thực trạng.



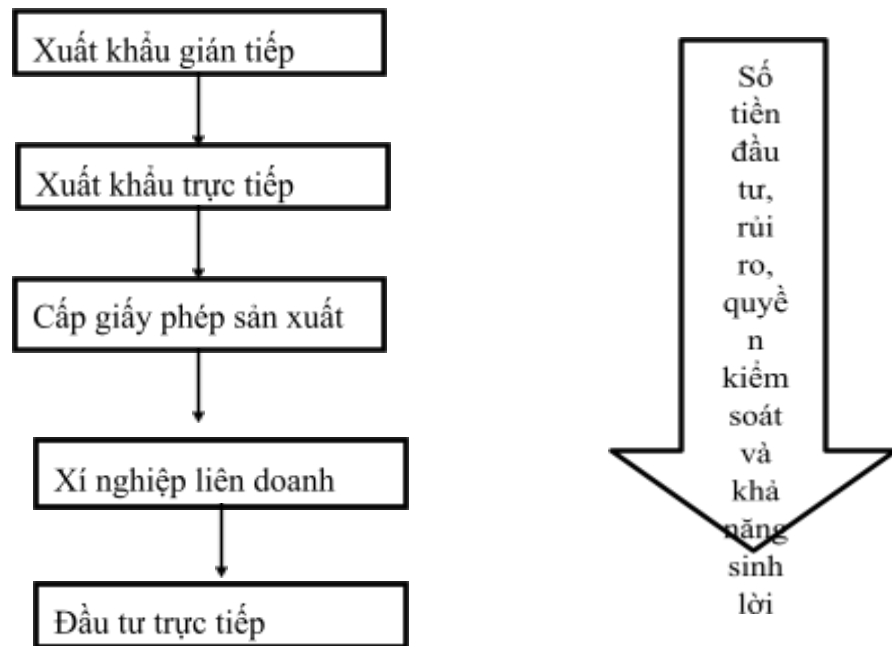


Hình 1.1. Mô hình quản trị chiến lược tổng quát

(Nguồn: David 1991)

1.1.3. Phương thức thâm nhập thị trường quốc tế

Một khi công ty đã quyết định mục tiêu là một nước cụ thể nào đó, thì nó phải xác định cách thâm nhập tốt nhất. Có rất nhiều cách như: xuất khẩu gián tiếp, xuất khẩu trực tiếp. Cấp giấy phép sản xuất, thành lập xí nghiệp liên doanh và đầu tư trực tiếp. Mỗi phương thức kế tiếp lại chứa đựng nhiều hơn cam kết, rủi ro, quyền kiểm soát và tiềm năng sinh lời, năm phương thức thâm nhập thị trường quốc tế được thể hiện qua hình 1.2:



Hình 1.2. Năm cách thâm nhập các thị trường quốc tế

- Xuất khẩu

Xuất khẩu là một quá trình thu doanh lợi bằng cách bán sản phẩm hay dịch vụ ra các thị trường nước ngoài. Gồm có:

❖ Xuất khẩu gián tiếp là một mức độ thâm nhập thu động trong đó công ty xuất khẩu lâu lâu một chuyến theo chủ trương của mình để đáp ứng những đơn đặt hàng do khách hàng từ nước ngoài gửi đến. Xuất khẩu chủ động diễn ra khi công ty cam kết mở rộng xuất khẩu sang một thị trường cụ thể. Trong trường hợp đó công ty sản xuất toàn bộ cửa hàng của mình ở trong nước, có thể có hay không thích nghi với chúng với thị trường nước ngoài. Việc xuất khẩu chỉ đòi hỏi thay đổi rất ít chủng loại sản phẩm của công ty các tổ chức, việc đầu tư hay nhiệm vụ.

❖ Xuất khẩu trực tiếp

Cuối cùng các công ty có thể quyết định tự quản lý việc xuất khẩu của mình. Vốn đầu tư và rủi ro sẽ lớn hơn, nhưng lợi nhuận tiềm ẩn cũng lớn hơn. Một công ty có thể thực hiện xuất khẩu theo một số cách: Phòng hay bộ phận xuất khẩu đóng ở trong nước; Chi nhánh hay công ty con bán hàng ở hải ngoại; Đại diện xuất khẩu lưu động; Người phân phối hay đại lí ở nước ngoài.



1.1.3.1. Licensing (Cấp phép sản xuất)

Là hình thức công ty hoạt động ở các nước ngoài mà một công ty ở một quốc gia hợp đồng với công ty ở quốc gia khác, cho công ty đó sử dụng bản quyền của mình để sản xuất và nhận tiền bản quyền và các chi phí khác.

Cần phân biệt hoạt động Licence là hoạt động chuyển giao quyền sử dụng các đối tượng sở hữu công nghiệp và bí quyết công nghệ. Hoạt động này được các công ty áp dụng tại Việt Nam rất nhiều. Nhiều sản phẩm Việt Nam đã được sản xuất theo bản quyền nước ngoài như Coca cola, Pepsi, Dream...

Nội dung hợp đồng License bao gồm:

- ❖ Chuyển giao công nghệ, bí quyết và quy trình sản xuất
- ❖ Nhãn hiệu hàng hoá, Brand name hoặc Logo của công ty
- ❖ Kiểu dáng sản phẩm
- ❖ Những bí quyết về quy trình marketing
- ❖ Những kiến thức khác và bí mật thương

mại Ưu điểm:

- ❖ Thông qua công tác nhưng bản quyền để tăng thêm thu nhập đó là tiền bản quyền, thường là 2 - 7 % trên tổng số sản phẩm sản xuất và tiêu thụ.

- ❖ Ít rủi ro vì không phải đầu tư vào thị trường nước ngoài

- ❖ Khắc phục được hàng rào thuế quan chủ và phi thuế

quan Nhược điểm:

- ❖ Tạo ra một đối thủ cạnh tranh trong tương lai

- ❖ Thiếu sự kiểm soát của Licensor có thể dẫn đến mất uy tín nhãn hiệu vì các License đặt ra các điều kiện ràng buộc License không được xuất khẩu sang nước ngoài. Điều này làm cho chính phủ License thường không chấp nhận

1.1.3.2. Franchising (Nhượng quyền)

Đây là hình thức nhằm đưa sản phẩm thâm nhập thị trường nước khác. Hình thức này là trường hợp đặc biệt của Licensing. Đây là hình thức Licensing không hoàn toàn. Trong trường hợp này, những Franchiser (những người có bản quyền) sẽ cung cấp những thành tố quan trọng, đó là những nguyên vật liệu, nhiên liệu hoặc

bán thành phẩm cho việc sản xuất ra thành phẩm. Thông qua đây, người ta muốn tạo ra trên thế giới một hình ảnh động nhất về mặt chất lượng, tạo ra một hình thức gần giống nhau, Franchiser sẽ giúp cho những cơ sở của mình về quảng cáo và huấn luyện nhân viên.

Đặc điểm:

Những Franchicce đảm nhận việc kinh doanh với thương hiệu riêng của mình hoặc gắn liền với tên thương hiệu của Franchiser và phù hợp với hoạt động kinh doanh của Franchisce, Franchiser sẽ kiểm soát hoạt động của Franchisee để đảm bảo tính thống nhất về hiệu quả, hỗ trợ Franchisee trong việc kinh doanh.

Lợi thế của Franchising

- ❖ Nhân hiệu sản phẩm được đến với thế giới và có thêm tiền bản quyền
- ❖ Người có bản quyền thường cung cấp, tư vấn và quản trị cho Franchisce
- ❖ Franchiser có thể góp vốn với Franchisc dưới hình thức cho vay hay mua nhà máy.

Hạn chế:

Về nhãn hiệu sản phẩm nếu không kiểm soát được hoạt động của Franchisee thì dễ mất uy tín của nhãn hiệu

1.1.3.3. Sản xuất theo hợp đồng

Đây là một mục tiêu để thâm nhập thị trường nước ngoài của các công ty. Nó là sự pha trộn giữa hợp đồng thuê và đầu tư trực tiếp của một công ty B hợp đồng với nhà sản xuất hoặc dây chuyền sản xuất sản phẩm của nó thông qua nhà sản xuất được thành lập ở thị trường nước ngoài, hoặc là đạt được những chỉ tiêu về doanh thu ở đó hoặc những nơi khác nhưng vẫn giữ được chức năng về marketing và phân phối sản phẩm của nó. Thông thường một hợp đồng sẽ đòi hỏi mỗi nhà chuyển nhượng cung cấp công nghệ, kĩ thuật hỗ trợ cho nhà sản xuất cơ bản cho thị trường nước ngoài.

Thuận lợi:

- ❖ Yêu cầu đầu tư tối thiểu về mặt tiền mặt, thời gian và tài năng quản lí thích hợp một cách cụ thể ở những thị trường rủi ro và cho phép nhanh chóng thâm nhập vào thị trường mới



- ❖ Tạo ra sự kiểm soát qua công tác marketing, dịch vụ hậu mãi và bảo vệ nhãn hiệu.

- ❖ Tránh những rủi ro hiện tại và vấn đề khó khăn về tài chính

- ❖ Là mong muốn một cách cụ thể về nơi mà một cơ sở sản xuất cần thiết (có nghĩa là thắt chặt những kiểm soát bên trong, hoặc chú ý tới những hàng rào thuế quan cao) nhưng quy mô của thị trường không đảm bảo một sự đầu tư.

- ❖ Cho phép dán nhãn hiệu lên sản phẩm, điều này là cơ hội tạo ra một cảm giác tốt về xuất xứ của sản phẩm

- ❖ Tránh những vấn đề về giá trong tập đoàn mà có thể phát sinh với chi nhánh nước ngoài hay liên minh

- ❖ Có một trở ngại mà phải chấp nhận. Thứ nhất, lợi nhuận từ việc sản xuất được chuyển nhượng cho chủ hợp đồng. Thứ hai, như hợp đồng cho thuê, nó huấn luyện một cách cạnh tranh tiềm năng người sẽ có bí quyết sản xuất ra sản phẩm chất lượng cao.

Khó khăn:

Tạo ra đối thủ cạnh tranh trong tương lai, công ty phải thường xuyên kiểm tra chất lượng sản phẩm

1.1.3.4. Liên doanh với nước ngoài

Hình thức cách thức kết hợp trong marketing quốc tế bởi sự sản xuất ở nước ngoài thì hoạt động liên doanh là khá phổ biến, chỉ có cách này mới có thể nhanh chóng đưa sản phẩm ra thị trường nước ngoài. Đây là hình thức kết hợp giữa hai hay nhiều đối tác ở các quốc gia khác nhau tạo ra một pháp nhân mới để đảm nhận việc sản xuất sản phẩm thị trường nước ngoài. Đây cũng là cơ hội cho những Công ty vừa và nhỏ thâm nhập nhiều thị trường nước ngoài, giảm thiểu rủi ro trong kinh doanh.

Ưu điểm

- ❖ Tận dụng được thế mạnh của các bên

- ❖ Đây là cơ hội cho những công ty có nguồn tài chính hạn hẹp quốc tế hóa công ty của mình

Nhược điểm:

Những rủi ro có thể phát sinh do không thống nhất đối tác, mâu thuẫn trong việc sử dụng nhân sự, mâu thuẫn trong kế hoạch kinh doanh, mâu thuẫn trong phân chia lợi nhuận.

1.1.3.5. Thành lập công ty 100 % vốn nước ngoài

Đây là hình thức khó thực hiện nhất trong các phương thức thâm nhập thị trường nước ngoài. Công ty đầu tư ra nước ngoài để sản xuất sản phẩm tại thị trường nước ngoài. Chỉ có những công ty có tiềm năng mạnh mới có thể thực hiện được.

Ưu điểm:

Công ty có thể tự thân vận động mà không lệ thuộc vào bất cứ trung gian nào trong quy trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, có thể chủ động trong công tác phát triển sản phẩm, đổi mới sản phẩm để phục vụ tốt nhu cầu của khách hàng. Lợi nhuận không phải chia cho đối tác nào.

Nhược điểm:

Rủi ro cũng rất cao nếu không am hiểu thị trường nước ngoài

(Tham khảo cuốn Strategic Management Competitiveness and Globalization, Nelson Education Ltd)

1.2. Khái niệm và nội dung chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của doanh nghiệp

1.2.1. Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế

❖ Khái niệm

Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế là chiến lược tìm kiếm để gia tăng thị phần của các sản phẩm hiện thời tại các thị trường quốc gia khác thông qua việc gia tăng các nỗ lực nghiên cứu thị trường và marketing.

Chiến lược này được sử dụng rộng rãi như là một chiến lược đơn lẻ và liên kết với các chiến lược khác. Sự quyết định cách thức của một chiến lược thâm nhập phụ thuộc rất nhiều vào các yếu tố liên quan đến thị trường thâm nhập, các đối thủ cạnh tranh và bản thân năng lực của công ty.

Để lựa chọn thị trường doanh nghiệp cần có nghiên cứu đánh giá về môi trường thâm nhập bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Sau đó tiến hành phân tích

môi trường bên ngoài và khả năng tham gia thị trường của doanh nghiệp, doanh nghiệp xác lập được thị trường theo tiềm năng và triển vọng của các thị trường đó. Tiếp đến, cần phải xác định thị trường mục tiêu dựa trên 3 căn cứ sau: tiềm năng của cầu thị trường, cường độ cạnh tranh, mục tiêu và nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Sau khi quyết định tiến hành tiêu thụ ở phạm vi thị trường nào đó, điều quan trọng đối với những nhà quản trị chiến lược của công ty là phải lựa chọn được phương thức tốt nhất để thâm nhập thị trường đã chọn. Bởi có như vậy thị công ty mới có thể xác định một cách căn bản toàn bộ chương trình marketing liên quan. Mỗi quan điểm chiến lược xếp sau đòi hỏi phải gánh chịu nhiều trách nhiệm hơn và rủi ro cũng nhiều hơn, nhưng lại hứa hẹn lợi nhuận cao hơn. Công ty cần phải cân nhắc mọi khả năng lựa chọn, đánh giá thận trọng cả những chi phí có thể không kiểm soát được, chẳng hạn chi phí trưng bày sản phẩm đến tận khách hàng cuối cùng trực tiếp tiêu dùng và những rủi ro có thể phát sinh. Ngoài ra, phương thức thâm nhập thị trường được lựa chọn cũng phải phù hợp với các chiến lược tổng thể của công ty, với mục đích và thời hạn của từng mục tiêu mà công ty đặt ra. Một lựa chọn tối ưu là phải phối hợp hài hòa cả về chi phí, các rủi ro và các yếu tố phải kiểm soát.

Trong nền kinh tế thị trường, thị trường được coi là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp, bởi vậy mà các doanh nghiệp luôn cố gắng có được thị trường và chiếm lĩnh nó với thị phần lớn. Trong xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế hiện nay, nếu như các doanh nghiệp chỉ trông chờ vào thị trường nội địa với lượng người tiêu dùng có hạn, và ngày càng xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước và nước ngoài thì mong muốn chiếm được thị phần lớn khó có thể đạt được. Doanh nghiệp có thể khắc phục tình trạng đó bằng cách chuyển sang lĩnh vực kinh doanh khác hay nghiên cứu cải tiến sản phẩm..., tuy nhiên thị trường vẫn hạn hẹp vì số lượng người tiêu dùng không tăng lên. Do đó, tìm kiếm và phát triển ra thị trường nước ngoài sẽ là một giải pháp hay bởi thị trường bên ngoài biên giới quốc gia là vô cùng rộng lớn với nhu cầu rất đa dạng, phong phú. Doanh nghiệp sẽ có nhiều cơ hội kinh doanh trên các lĩnh vực khác nhau nếu họ có đủ khả năng đáp ứng. Thâm nhập thị trường thế giới không chỉ có tác động tích cực với doanh nghiệp mà còn có lợi cho sự phát triển của quốc gia.

Đối với doanh nghiệp: Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp; Tìm kiếm khách hàng mới; Cho phép doanh nghiệp kéo dài vòng đời sản phẩm:

Sản phẩm của doanh nghiệp tiêu thụ ở trong nước đang ở giai đoạn chín muồi khi đưa ra bán trên thị trường nước ngoài có thể bắt đầu lại một chu kỳ sống mới, sản phẩm sẽ được kéo dài thời gian tồn tại trên thị trường quốc tế; Giảm chi phí sản xuất; Trãi rộng thị trường để giảm bớt rủi ro trong kinh doanh.

Đối với sự phát triển của quốc gia: Tận dụng được những lợi thế của quốc gia so với các quốc gia khác để nhanh chóng phát triển kinh tế, nâng vị thế của đất nước trên trường quốc tế; Thâm nhập thị trường nước ngoài có ý nghĩa lớn trong việc thúc đẩy sản xuất trong nước và mở rộng thị trường tiêu thụ.

Tóm lại, việc thâm nhập thị trường nước ngoài, tham gia vào hoạt động thương mại quốc tế là một vấn đề cấp thiết, một xu thế bắt buộc và một yêu cầu khách quan. Tham gia mậu dịch quốc tế đem lại lợi ích cho cả quốc gia và doanh nghiệp: tận dụng lợi thế so sánh để phát triển kinh tế, mở rộng thị trường tiêu thụ để đẩy mạnh sản xuất, nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm....

1.2.2. Phân đoạn chiến lược (SBU) và xác định tuyên bố sứ mạng kinh doanh của SBU

1.2.2.1. Phân đoạn chiến lược (SBU)

Nhìn chung, các hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp không phải là đồng nhất. Một doanh nghiệp cạnh tranh trên thị trường với nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau đó. Do đó để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và xây dựng chiến lược kinh doanh nói riêng, doanh nghiệp phải tiến hành phân chia các hoạt động kinh doanh của mình thành những phân đoạn đồng nhất độc lập với nhau.

Việc phân đoạn trên cho phép doanh nghiệp đánh giá những hấp dẫn của từng phân đoạn được thể hiện trên thị trường. Từ đó, xác định những nhân tố cốt yếu thành công, cũng như mức độ làm chủ của chúng để thắng thế trong cạnh tranh. Đòi hỏi việc phân đoạn chiến lược trở thành hiển nhiên đối với doanh nghiệp ngay sau khi tự đặt ra bài toán về đảm bảo các nguồn lực. Lĩnh vực hoạt động nào cần thiết phải ưu tiên trong đầu tư. Việc phân đoạn xác định những ưu tiên trong các lựa

chọn về tài chính, kỹ thuật, nguồn lực cũng như các giải pháp trong giai đoạn hành động chiến lược. Từ đó, xác định được phân đoạn nào phải phát triển cũng như những lĩnh vực nào doanh nghiệp xét thấy phải giữ thế ổn định, thậm chí có chiến lược rút lui. Việc phân đoạn là điểm mấu chốt của bước chuyển bắt buộc trong tiến trình chiến lược và được coi như nền tảng của mọi quyết định. Đó cũng là công việc khó khăn, phức tạp khi thực hiện phải được tiến hành cẩn thận, công phu có căn cứ mới cho phép đạt kết quả mong muốn. Doanh nghiệp phải có quan điểm động trong vấn đề phân đoạn. Bởi vì thị trường với nghĩa cung và cầu là luôn thay đổi. Hơn nữa phải kết hợp hài hoà cách nhìn tổng quát cả từ phía cung và phía cầu.

Doanh nghiệp có thể sử dụng một số tiêu chuẩn chủ yếu sau làm cơ sở cho việc phân đoạn chiến lược:

- Sản phẩm và dịch vụ thoả mãn nhu cầu nào? Đó là giá trị sử dụng của sản phẩm, là chức năng thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng.
- Những người mua (khách hàng), tức là sản phẩm giành cho ai và ở đâu? Khách hàng chung hay đặc biệt, là thanh niên hay thiếu niên, thành thị hay nông thôn...
- Công nghệ sản xuất sản phẩm: Đây là một tiêu chuẩn quan trọng để phân đoạn. Trong điều kiện của tiến bộ khoa học kỹ thuật và công nghệ ngày nay, để sản xuất ra một sản phẩm có thể đi từ hai thậm chí nhiều công nghệ khác nhau. Tương ứng với mỗi công nghệ đó là vấn đề năng suất, chất lượng, chi phí.

Các nhân tố cốt yếu thành công (FCS).

Mỗi phân đoạn chiến lược tương ứng với một sự kết hợp riêng những yếu tố tạo ra thành công của doanh nghiệp trong kinh doanh. Khả năng đáp ứng những yêu cầu của nhân tố này sẽ tạo sự khác nhau giữa một doanh nghiệp thành công với các doanh nghiệp khác. Trong một số trường hợp có thể có một nhân tố duy nhất quyết định sự thành công của doanh nghiệp, chẳng hạn nhân tố chi phí với những hoạt động khối lượng lớn. Nhìn chung có các loại nhân tố cốt yếu thành công sau

- Vị trí về phương diện chi phí: Chi phí ở đây được hiểu là toàn bộ chi phí có liên quan đến khâu cung ứng, khâu sản xuất và hoạt động thương mại bán hàng.



Doanh nghiệp muốn thắng thế trong cạnh tranh theo từng phân đoạn chiến lược không thể có chi phí cung ứng, sản xuất và thương mại bán cao hơn mức bình quân của các đối thủ.

- Hình ảnh và sự du nhập thương mại: Nội dung của nhân tố này được biểu hiện cụ thể ở mức độ làm chủ marketing, bằng chính sách sản phẩm, chính sách giá cả, chính sách phân phối và chính sách truyền thống. Điều quan trọng hơn là sự kết hợp bốn chính sách bộ phận trong đó một kế hoạch marketing hỗn hợp (marketing mix).

- Làm chủ công nghệ: Cụ thể là khả năng về kỹ thuật, sự thích ứng của công cụ sản xuất với sự biến đổi của cầu, cũng như mức độ về nghiên cứu và phát triển (R và D).

- Tiềm lực về tài chính: thể hiện ở các loại vốn, hiệu quả sử dụng vốn, khả năng sinh lợi, mức độ tự chủ tài trợ, thanh toán...

Điều quan trọng đối với doanh nghiệp là đánh giá các nhân tố cốt yếu thành công. Rõ ràng rằng các nhân tố trên không có cùng vị trí ảnh hưởng như nhau đối với thành công của doanh nghiệp. Do vậy, sau khi đã xác định được danh mục các nhân tố thành công, nên thực hiện bước điều chỉnh. Cách tốt nhất là dùng phương pháp cho điểm, bằng cách xác định cho mỗi nhân tố một hệ số điều chỉnh chẳng hạn từ 0 đến 3. Hơn nữa bản thân các nhân tố thành công cũng luôn thay đổi. Muốn điều chỉnh chúng phải thường xuyên kiểm tra, phân tích và đánh giá các nhân tố đã xác định xem chúng có còn giữ được hay mất đi tầm quan trọng theo thời gian. Một cách chung nhất các nhân tố trên thương trường thay đổi theo các giai đoạn chu kỳ sống của sản phẩm thuộc lĩnh vực hoạt động, cụ thể là:

- Pha bắt đầu: Nhân tố công nghệ là quan trọng nhất.
- Pha phát triển: Tầm quan trọng nhất lại là nhân tố thương mại.
- Pha bão hoà: Nhân tố quan trọng là sản lượng, năng suất.
- Pha tàn lụi: Tầm quan trọng thuộc về nhân tố chi phí.

1.2.2.2. Xác lập tuyên bố sứ mạng kinh doanh của SBU

Một tổ chức tồn tại để thực hiện các công việc như: chế tạo những chiếc xe



hời, cho vay tiền, cung cấp chỗ ở.v.v... Sứ mệnh hoặc mục đích cụ thể của tổ chức thường được tuyên bố rõ ràng khi khởi nghiệp. Qua thời gian sứ mệnh có thể mất đi tính thích ứng do các điều kiện thay đổi của thị trường hoặc trở nên không rõ ràng khi công ty tung ra thêm sản phẩm mới hay mở rộng thêm thị trường trong danh mục vốn đầu tư của mình.

Khi nhà quản trị nhận ra tổ chức đang đi chệch khỏi sứ mệnh của mình, họ cần phải đổi mới. Theo Peter Drucker, đó chính là lúc phải trả lời các câu hỏi cơ bản như: Hoạt động kinh doanh của tổ chức? Khách hàng là ai? Giá trị nào mà tổ chức mang lại cho khách hàng? Hoạt động kinh doanh của tổ chức sẽ là gì và nên là gì trong tương lai? Những câu hỏi tưởng như đơn giản này lại là những câu hỏi khó nhất mà tổ chức phải trả lời. Các công ty thành công luôn phải thường đặt ra các câu hỏi đó và phải nỗ lực trả lời một cách thấu đáo và hoàn chỉnh.

Theo Fred David một bản tuyên bố nhiệm vụ xoay quanh 9 nội dung sau:

- Khách hàng: ai là người tiêu thụ sản phẩm của công ty?
- Sản phẩm/dịch vụ: của công ty là gì?
- Thị trường: của công ty ở đâu?
- Công nghệ: công ty sử dụng công nghệ gì và công nghệ có là mối quan tâm hàng đầu của công ty không?
- Quan tâm tới vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lời: công ty có quá ràng buộc với những mục tiêu kinh tế hay không?
- Triết lý: đâu là niềm tin cơ bản, giá trị, nguyện vọng và các ưu tiên triết lý của công ty?
- Tự đánh giá: năng lực đặc biệt hay ưu thế cạnh tranh của công ty là gì?
- Quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng: đây có phải mối quan tâm chủ yếu của công ty không?
- Quan tâm đối với nhân viên: thái độ của công ty đối với nhân viên như thế nào?

Các tổ chức cần công bố sứ mệnh của mình để các nhà quản lý, nhân viên, và (trong nhiều trường hợp) khách hàng cùng chia sẻ. Một bản tuyên bố sứ mệnh

được trình bày rõ ràng sẽ giúp cho nhân viên nhận rõ và cùng chia sẻ mục đích, định hướng và các cơ hội. Bảng tuyên bố sứ mệnh hướng dẫn các nhân viên làm việc phân tán ở các khu vực địa lý cách thức làm việc độc lập nhưng có ý thức tập thể đối với việc hoàn thành mục tiêu chung của tổ chức. Tuyên bố sứ mệnh được xem là tốt nhất khi nó được định hướng bởi 1 tầm nhìn hay viễn cảnh, chúng cung cấp sự định hướng hoạt động cho công ty trong 10 cho đến 20 năm.

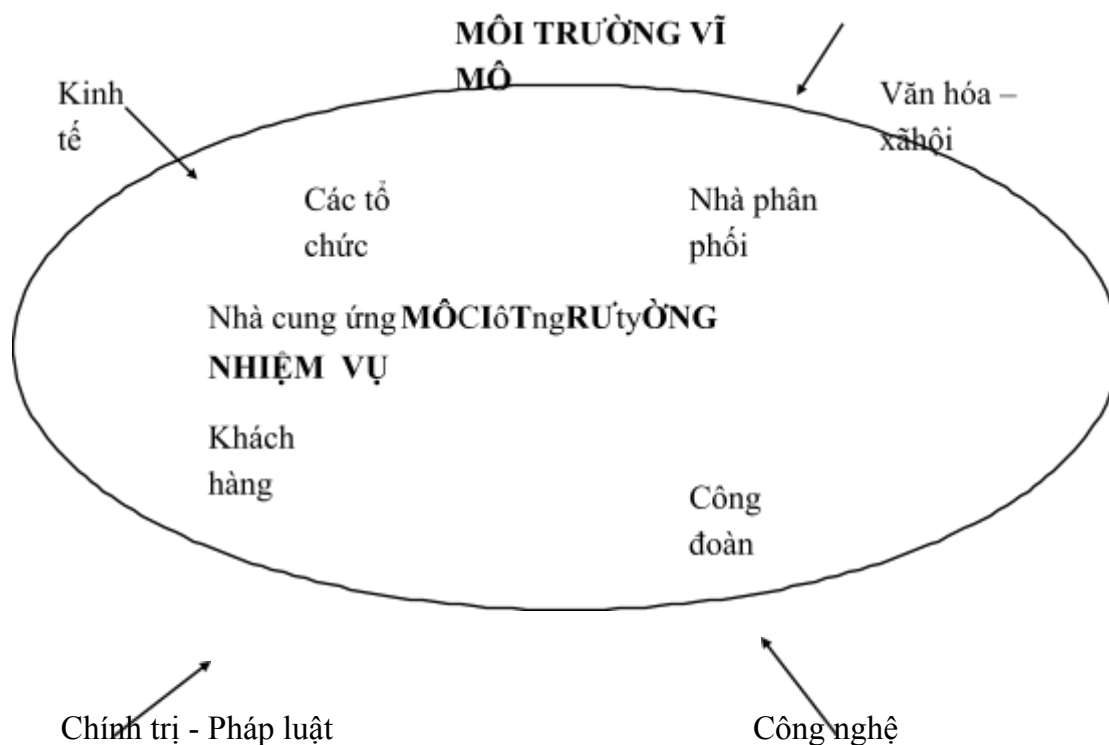
1.2.3. Phân tích tình hình môi trường chiến lược

1.2.3.1. Phân tích môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài là tập phức hợp và liên tục các yếu tố, lực lượng, điều kiện bắt buộc có ảnh hưởng quyết định đến sự tồn tại, vận hành và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trên thị trường. môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường ngành.

a. Môi trường vĩ mô

Bao gồm các lực lượng rộng lớn có ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược trong dài hạn của doanh nghiệp. Các yếu tố này cũng chính là nguyên nhân chính tạo ra cơ hội cũng như nguy cơ cho các hoạt động của nó. Mỗi yếu tố thuộc môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố: Chính trị -pháp luật, kinh tế, khoa học công nghệ, văn hóa – xã hội...



Hình 1.3. Mô hình cấu trúc môi trường chiến lược

(Nguồn: Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt, 2015)

- Nhân tố luật pháp và chính trị.

Khi kinh doanh xuất nhập khẩu ở bất kỳ một quốc gia nào trên thế giới đòi hỏi các công ty phải xem xét tình hình chính trị và luật pháp của quốc gia đó. Luật quốc tế và luật của từng quốc gia có ảnh hưởng trực tiếp đến tình hình và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp. Nói cách khái quát là luật sẽ quy định và cho phép những lĩnh vực, những hoạt động và những hình thức kinh doanh nào mà doanh nghiệp có thể thực hiện kinh doanh và những lĩnh vực, những hình thức, mặt hàng doanh nghiệp không được phép tiến hành hoặc được phép nhưng phải có điều kiện nhất định. Môi trường chính trị và luật pháp có thể đưa lại những cơ hội hoặc thách thức cho các công ty, vì vậy, hiểu và kiểm soát được môi trường này là yếu tố quan trọng trong kinh doanh xuất nhập khẩu.

Tình hình chính trị ổn định, tạo điều kiện tốt cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Việc Việt Nam gia nhập WTO đã mở ra cho các doanh nghiệp

trong nước cơ hội tham gia vào nền kinh tế toàn cầu, đặc biệt trong lĩnh vực xuất nhập khẩu cũng như trao đổi chuyển giao công nghệ. Sự hợp tác giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước sẽ giúp cho các doanh nghiệp mở rộng thị phần và thành lập các công ty liên doanh với quy mô lớn nhằm nâng cao vị thế cũng như hiệu quả kinh doanh đối với từng doanh nghiệp.

- Nhân tố kinh tế.

Môi trường kinh tế có vai trò cực kỳ quan trọng trong hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu. Trong một vài thập kỷ trở lại đây, xu hướng toàn cầu hoá đang diễn ra rất mạnh, với việc hình thành và ra đời của nhiều liên minh, liên kết mang tính khu vực và toàn cầu. Việc hình thành các khối liên kết về kinh tế đã góp phần làm tăng hoạt động kinh doanh buôn bán và đầu tư giữa các quốc gia thành viên, làm giảm tỷ lệ mậu dịch giữa các nước không phải là thành viên. Bên cạnh đó, khi tham gia vào các tổ chức kinh tế thì nền kinh tế trong nước sẽ bị ảnh hưởng nhiều của kinh tế thế giới.

Trong thời gian qua, giá dầu thô trên thế giới không ngừng biến động đã có ảnh hưởng đáng kể đến đơn giá nguyên vật liệu nhập khẩu của công ty, đồng thời ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, do tạo dựng được thị trường tiêu thụ ổn định, có uy tín, bên cạnh đó nhờ có chiến lược hợp lý, công ty luôn ổn định được nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu có chất lượng yêu cầu và giá cả cạnh tranh cao nhất. Đồng thời chính sách thị trường linh hoạt, phù hợp có thể hạn chế ảnh hưởng của sự biến động đầu vào.

- Nhân tố xã hội.

Nhân tố xã hội cũng là một trong những nhân tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất và xuất khẩu của công ty, thể hiện ở nhu cầu của xã hội về sản phẩm của công ty.

Thị trường đá ốp lát cao cấp nhân tạo thế giới đang ở giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Trên thực tế, nguồn cung các sản phẩm đá nhân tạo vẫn thấp hơn cầu trên thị trường thế giới. Trong khi đó, nguồn đá tự nhiên thì hữu hạn và chi phí khai thác đá tự nhiên ngày càng cao, vì vậy nhu cầu sử dụng đá ốp lát nhân tạo thay thế cho

đá tự nhiên trên thế giới, đặc biệt trong các ứng dụng ốp mặt đứng, lát sàn, bàn bếp, bồn rửa trong nhà tắm là tất yếu. Bởi đá nhân tạo có nhiều ưu việt như: tính thẩm mỹ cao, đảm bảo yêu cầu vệ sinh, an toàn đối với các loại sản phẩm, có thể ứng dụng đa dạng vào các công trình xây dựng, sản xuất đồ nội thất, đồ gia dụng,... Đây là một cơ hội lớn cho công ty.

- Nhân tố công nghệ.

Nhân tố công nghệ là yếu tố mang đầy kịch tính nhất, có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất, kinh doanh xuất nhập khẩu của công ty. Trong thời đại khoa học công nghệ phát triển như vũ bão, mỗi công nghệ mới phát sinh sẽ huỷ diệt công nghệ trước đó và một khi doanh nghiệp không theo đuổi được sự phát triển của công nghệ thì doanh nghiệp sẽ không đứng vững được trên thị trường.

Trong lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu của công ty thì công nghệ là một nhân tố tạo nên sự thành công của công ty trên thị trường thế giới. Các dòng sản phẩm được sản xuất trên các dây chuyền công nghệ tiên tiến, hiện đại, tự động hoá, sử dụng công nghệ vật liệu mới, cung cấp cho người sử dụng những sản phẩm độc đáo, mang nhiều tính năng vượt trội so với đá tự nhiên, đáp ứng đầy đủ yêu cầu kỹ thuật của các nhà thi công công trình, đạt chất lượng tiêu chuẩn quốc tế nên đã trình phục thị trường quốc tế và thoả mãn nhu cầu thẩm mỹ của khách hàng. Một số sản phẩm là sản phẩm khó, đòi hỏi trình độ công nghệ cao nên hiện nay trên thế giới có ít nhà máy sản xuất được.

b. Môi trường ngành

Là môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động, bao gồm một tập hợp các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp và đồng thời cũng chịu ảnh hưởng từ phía doanh nghiệp. Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp quyết định môi trường đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận ngành. Môi trường ngành bao gồm: thị trường, nhà cung ứng, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, ...

- Thị trường: đặc điểm tổng quát của thị trường mục tiêu là điều chính yếu cần xem xét khi xây dựng cách thức thâm nhập vì môi trường cạnh tranh kinh tế-xã hội, chính trị, luật pháp ở các nước thường không giống nhau.

- Sản phẩm: tính thương phẩm của hàng hóa. Những hàng hóa dễ hư hỏng đòi hỏi mua bán trực tiếp nhanh, tổ chức phân phối nhanh; những sản phẩm có giá trị cao, cần kỹ thuật cao cấp đòi hỏi phải tiếp xúc trực tiếp, giải thích phẩm chất của sản phẩm, yêu cầu dịch vụ sau bán hàng. Những sản phẩm công kênh đòi hỏi giảm thiểu đoạn đường chuyên chở.

- Khách hàng: số lượng khách hàng, sự phân tán theo vùng, lợi tức tập quán mua hàng, môi trường văn hóa mà họ chịu ảnh hưởng. Các khách hàng quốc tế có nhu cầu về chất lượng sản phẩm tương đối cao so với nhu cầu của khách hàng trong nước, chính vì vậy những sản phẩm chiến lược muốn xâm nhập vào thị trường quốc tế cần có chất lượng tốt để tăng khả năng cạnh tranh của mình.

- Đối thủ cạnh tranh: Khi gia nhập vào thị trường nước ngoài, việc đối mặt với các đối thủ cạnh tranh là điều tất yếu. Sự cạnh tranh đó không chỉ bó hẹp trong quy mô của một nước mà nó mang tính chất toàn cầu. Mức độ cạnh tranh tại thị trường quốc tế rất gay gắt, cạnh tranh có thể xuất phát từ các doanh nghiệp cùng ngành, các nhà cạnh tranh tiềm năng, sự đe dọa từ sản phẩm thay thế hay áp lực từ phía khách hàng và nhà cung cấp... Các doanh nghiệp cần nắm bắt tốt về cơ cấu cạnh tranh, các đối thủ cạnh tranh, để từ đó tạo ra sự khác biệt thông qua các ưu thế sẵn có như: năng lực sản xuất sản phẩm, hệ thống cơ sở vật chất phục vụ sản xuất, danh tiếng và uy tín sản phẩm, bí quyết kỹ thuật công nghệ, lợi thế về địa điểm kinh doanh, các biện pháp truyền thông....

1.2.3.2. Phân tích môi trường bên trong

Môi trường bên trong doanh nghiệp được nhận dạng trên cơ sở nguồn lực của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp xuất khẩu, có thể tập trung vào phân tích môi trường bên trong ở các nội dung:

Tài chính của công ty.

Tài chính công ty là một trong những nhân tố quan trọng, nó quyết định sức mạnh, năng lực cạnh tranh của công ty trên thị trường. Một khi công ty có nguồn vốn, công ty sẽ có những kế hoạch hợp lý cho sản xuất để đem lại hiệu quả cao nhất. Cụ thể như: công ty có sẵn nguồn vốn lớn công ty sẽ mua được nguyên vật



liệu đầu vào với giá rẻ, từ đó giảm được giá thành sản phẩm. Một mặt nữa là công ty sẽ không phải huy động nguồn vốn ở bên ngoài như vay ngân hàng, điều đó có nghĩa cơ cấu Nợ/ Vốn chủ sở hữu thấp, chi phí lãi vay giảm.

Sự trường vốn cũng tạo ra khả năng nắm bắt thông tin nhanh chóng hơn, chính xác hơn do có điều kiện sử dụng các thông tin hiện đại. Ngoài ra, nó còn cho phép công ty thực hiện các công cụ marketing quốc tế trên thị trường về giá cả, cách thức phân phối, hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán hàng, do vậy mà tạo điều kiện xuất khẩu được nhiều hơn.

Mặt hàng xuất khẩu.

Mặt hàng xuất khẩu là một yếu tố quan trọng, nó quyết định sự thành công của doanh nghiệp trên thị trường thế giới. Ảnh hưởng của nhân tố này đến hoạt động xuất khẩu thể hiện ở: chất lượng, màu sắc, kích thước, chủng loại của sản phẩm. Mặt hàng xuất khẩu càng có được nhiều các đặc tính trên thì càng đáp ứng cao nhu cầu của thị trường. Một khi sản phẩm của doanh nghiệp được thị trường thế giới chấp nhận và tin nhiệm thì đó là một thành công lớn, doanh nghiệp sẽ nhanh chóng chiếm lĩnh được thị phần lớn.

Nguồn nhân lực.

Nguồn nhân lực bao gồm: nguồn đất đai, khoáng sản, lực lượng lao động cơ bắp, đội ngũ chuyên gia, công nhân có tay nghề kỹ thuật cao,... Xét về tiềm lực doanh nghiệp thì con người là vốn quý nhất đánh giá sức mạnh công ty đó như thế nào. Đặc biệt, quy trình sản xuất của công ty là cả một quá trình cần mức độ chặt chẽ, tỷ mỉ và chính xác cao. Do đó, một lực lượng công nhân có tay nghề cao để đảm bảo sản phẩm sản xuất ra đạt tiêu chuẩn là không thể thiếu và xem nhẹ. Hơn nữa, trong hoạt động xuất nhập khẩu từ khâu nghiên cứu thị trường, tìm kiếm nguồn hàng, đối tác đến công tác giao dịch kí kết hợp đồng, thực hiện hợp đồng nếu được thực hiện bởi những cán bộ nhanh nhẹn, trình độ chuyên môn cao thì chắc chắn sẽ đạt hiệu quả cao, hoạt động xuất nhập khẩu cũng được tiến hành một cách liên tục và suôn sẻ.



Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp: là khả năng giành chiến thắng trong sự ganh đua giữa các chủ thể trong cùng một môi trường và khi cùng quan tâm tới một đối tượng. Trên giác độ kinh tế, năng lực cạnh tranh được xem xét ở các góc độ khác nhau như năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của sản phẩm

1.2.3.3. Phân tích tình thế chiến lược của doanh nghiệp

Để phân tích tình thế thị trường doanh nghiệp có thể sử dụng công cụ phân tích TOWS với mục đích tận dụng các điểm mạnh hạn chế các điểm yếu trong nội tại doanh nghiệp để có thể nắm bắt những cơ hội thời cơ và giảm thiểu đến mức thấp nhất các nguy cơ của môi trường bên ngoài

Xây dựng mô thức TOWS

+ Mục tiêu chính: Thực hiện đánh giá các nhân tố bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, để từ đó xây dựng các chiến lược thế vị phù hợp.

- Quy trình phân tích TOWS bao gồm 8 bước:

Bước 1- liệt kê các cơ hội

Bước 2- Liệt kê các thách thức

Bước 3- Liệt kê các thế mạnh bên trong

Bước 4- Liệt kê các điểm yếu bên trong

Bước 5- Hoạch định chiến lược SO(Chiến lược điểm mạnh và cơ hội)

Bước 6- Hoạch định chiến lược WO(Chiến lược điểm yếu và cơ hội)

Bước 7- Hoạch định chiến lược ST(Chiến lược điểm mạnh và thách thức) Bước

8- Hoạch định chiến lược WT(Chiến lược điểm yếu và thách thức).

+ Cấu trúc mô thức TOWS

Bảng 1.1 Bảng cấu trúc mô thức TOWS

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

1.2.4. Hoạch định mục tiêu và các phương án CLPTTT quốc tế

Một trong những nhân tố ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả của công tác hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp chính là mục tiêu chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp. Do đó, trước khi tiến hành thực hiện công tác triển khai hay hoàn thiện chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp thì chúng ta cần phải nắm rõ và hiểu chính xác mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới.

Mục tiêu là những kết quả, trạng thái mà doanh nghiệp mong muốn đạt được trong tương lai. Là đích mà doanh nghiệp muốn đạt được sau mỗi thời kỳ nhất định. Một mục tiêu tốt phải là sự kết hợp của những điều doanh nghiệp muốn, điều doanh nghiệp cần và những điều mà doanh nghiệp đạt được. Mục tiêu đó phải đáp ứng được những yêu cầu sau: cụ thể, linh hoạt, định lượng, khả thi, nhất quán và chấp nhận được.

Trước hết các doanh nghiệp phải xây dựng và xác định được mục tiêu chiến lược phát triển thị trường tổng thể của mình. Mục tiêu này không nên dễ đạt được hoặc không nên khó quá. Mục tiêu này không chỉ phải phù hợp với năng lực của doanh nghiệp mà còn phù hợp với tình thế thị trường thực tế và diễn biến của nó trong tương lai. Cũng cần thiết đề xuất mục tiêu trong thời gian cụ thể để thực hiện như kế hoạch trong dài hạn thì 5 năm, 10 năm,...



Sau khi xây dựng được chiến lược phát triển thị trường tổng thể của doanh nghiệp, cần phải nhận dạng những vấn đề đặt ra đối với mục tiêu phát triển thị trường mà doanh nghiệp hướng tới để xây dựng những phương án thực hiện chính xác, phù hợp, đảm bảo đem lại kết quả cao nhất. Việc phân tích mục tiêu chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp là vô cùng quan trọng bởi từ đó mới xây dựng, hoạch định được các chiến lược, chiến thuật phù hợp với từng giai đoạn, từng bộ phận một cách hợp lý nhất. Để doanh nghiệp có cơ sở để phân bổ nguồn lực của mình một cách hợp lý.

Tùy vào từng trường hợp, tình thế của doanh nghiệp mà doanh nghiệp xây dựng cho mình những mục tiêu cụ thể. Đối với chiến lược phát triển thị trường, doanh nghiệp không thể phát triển tràn lan tất cả các thị trường được mà phải xác định thị trường chiến lược của mình là gì để thực hiện mục tiêu của mình. Các doanh nghiệp xây dựng các chiến lược, chính sách phát triển từng thị trường hay phân đoạn thị trường mục tiêu của công ty. Việc thực hiện các mục tiêu phát triển các đoạn hay từng thị trường nhằm thực hiện được mục tiêu tổng thể mà doanh nghiệp đã đề ra. Cũng từ sự phân tích chính xác về mục tiêu của doanh nghiệp, doanh nghiệp mới có tiêu chuẩn để đánh giá quá trình thực thi chiến lược phát triển thị trường của mình để kịp thời có những phương án hoàn thiện phù hợp. Nhằm đạt được mục tiêu đề ra mà doanh nghiệp hướng tới. Các mục tiêu đó có thể là:

- Nâng cao doanh thu và lợi nhuận trên các đoạn thị trường.
- Duy trì tập khách hàng truyền thống và tìm kiếm khách hàng mới.
- Nâng cao vị thế cạnh tranh trên đoạn thị trường.
- Mở rộng quy mô thị trường hiện tại.

Theo đó, công ty định hướng chiến lược thâm nhập thị trường theo hai phương án:

- Thâm nhập thị trường mới bằng sản phẩm có sẵn
- Thâm nhập thị trường mới bằng sản phẩm mới.

Với tư cách là một kế hoạch dài hạn trong việc định hình chiến lược thâm nhập thị trường, phương án sản phẩm là nội dung chủ yếu quy định phạm vi hoạt

động của công ty. Nó quy định rõ trong chiến lược thâm nhập thị trường thì công ty sẽ cung cấp cho thị trường Mỹ và Iraq những sản phẩm gì? Làm thế nào để sản phẩm phù hợp với điều kiện kinh doanh tại thị trường này. Ngoài ra, còn cần xác định đó là sản phẩm hiện có hay là một sản phẩm mới khác biệt hoàn toàn với sản phẩm hiện có; hay là một sự cải tiến so với nó. Việc xác định sản phẩm thâm nhập sẽ tạo tiền đề cho công ty trong việc xây dựng chiến lược thâm nhập hợp lý và tập trung toàn bộ nỗ lực cần thiết nhằm đạt được mục tiêu đã định trước.

1.2.4. Lựa chọn và hoạch định nội dung chiến lược phát triển thị trường quốc tế

1.2.4.1. Chiến lược phát triển thị trường theo chiều rộng

Mỗi doanh nghiệp sản xuất kinh doanh đều có sẵn những sản phẩm hiện tại của mình và luôn luôn mong muốn tìm những thị trường mới để tiêu thụ những sản phẩm hiện tại đó sao cho số lượng sản phẩm tiêu thụ ra trên thị trường ngày càng tăng lên, từ đó dẫn tới doanh số bán cũng tăng lên. Phát triển theo chiều rộng được hiểu là mở rộng quy mô thị trường. Ở đây có thể mở rộng theo vùng địa lý hoặc mở rộng đối tượng tiêu dùng.

a. Mở rộng thị trường theo vùng địa lý.

Phát triển thị trường theo chiều rộng tức là mở rộng ranh giới thị trường theo khu vực địa lý hành chính. Đối với các doanh nghiệp nhỏ, việc phát triển theo vùng địa lý có thể là đưa sản phẩm của mình sang tiêu thụ ở các vùng khác. Việc mở rộng theo vùng địa lý làm cho số lượng người tiêu thụ tăng lên và dẫn tới doanh số bán cũng tăng theo. Tùy theo khả năng mở rộng tới các vùng lân cận hoặc xa hơn nữa là vượt khỏi biên giới quốc gia mà khối lượng hàng hoá tiêu thụ sẽ tăng lên theo. Hiện nay nhiều công ty lớn mạnh thì việc mở rộng thị trường không chỉ bao hàm vượt ra khỏi biên giới, khu vực mà còn vươn sang cả châu lục khác.

Tuy nhiên để có thể mở rộng thị trường theo vùng địa lý thì sản phẩm của doanh nghiệp sản xuất ra phải phù hợp và có một khả năng tiêu chuẩn nhất định đối với những khu vực thị trường mới. Có như vậy mới có khả năng sản phẩm được chấp nhận và từ đó mới tăng được khối lượng hàng hóa bán ra và công tác phát triển thị trường mới thu được kết quả.

Song trước khi ra quyết định mở rộng thị trường ra một khu vực địa lý khác thì công tác nghiên cứu thị trường là rất cần thiết, không thể dễ dàng cứ đem sản phẩm của mình đến một chỗ khác bán là thành công mà phải xem xét tới khả năng của doanh nghiệp, các khó khăn về tổ chức tài chính... Nhưng nếu sản phẩm được chấp nhận thì sẽ là điều kiện tốt để doanh nghiệp phát triển.

Để có thể phát triển thị trường theo vùng địa lý đòi hỏi có một khoảng thời gian nhất định để sản phẩm có thể tiếp cận được với người tiêu dùng và doanh nghiệp phải tổ chức được mạng lưới tiêu thụ tối ưu nhất.

b. Mở rộng đối tượng tiêu dùng.

Bên cạnh việc mở rộng ranh giới thị trường theo vùng địa lý, chúng ta có thể mở rộng và phát triển thị trường bằng cách khuyến khích, kích thích các nhóm khách hàng của đối thủ chuyển sang sử dụng sản phẩm của doanh nghiệp mình.

Có thể trước đây sản phẩm của doanh nghiệp chỉ nhằm vào một số đối tượng nhất định trên thị trường thì nay đã thu hút thêm nhiều đối tượng khác nữa. Điều này cũng làm tăng doanh số bán và dẫn tới tăng lợi nhuận. Một số sản phẩm đứng dưới góc độ người tiêu dùng xem xét thì nó đòi hỏi phải đáp ứng được nhiều mục tiêu sử dụng khác nhau. Do đó có thể dễ dàng nhằm vào những nhóm người tiêu dùng khác nhau không hoặc ít quan tâm tới hàng hoá, sản phẩm do doanh nghiệp sản xuất ra. Nhóm người này cũng có thể được xếp vào khu vực thị trường còn bỏ trống mà doanh nghiệp có khả năng khai thác.

Có thể cùng một loại sản phẩm này, đối với nhóm khách hàng thường xuyên thì nhìn nhận dưới một công dụng khác nhưng khi hướng nó vào một nhóm khách hàng khác, để có thể phát triển thị trường có thể doanh nghiệp phải hướng người sử dụng vào một công dụng khác, mặc dù đó là sản phẩm duy nhất. Phát triển thị trường theo chiều rộng nhằm vào các nhóm người tiêu dùng mới là một trong các cách phát triển thị trường song nó lại đòi hỏi công tác nghiên cứu thị trường phải được nghiên cứu cẩn kẽ, cẩn thận nếu không công tác phát triển thị trường sẽ không đạt hiệu quả cao.

Việc tăng số lượng người tiêu dùng hàng hoá nhằm tăng doanh số bán từ đó thu được lợi nhuận cao hơn chính là nội dung của công tác phát triển thị trường theo chiều rộng.

1.2.4.2. Chiến lược phát triển thị trường theo chiều sâu

Các nhà sản xuất kinh doanh cũng có thể đặt câu hỏi liệu với nhãn hiệu sản phẩm hiện tại của mình, với tiếng vang sẵn có về sản phẩm thì có thể tăng khối lượng hàng bán cho nhóm khách hàng hiện có mà không phải thay đổi gì cho sản phẩm. Từ đó dẫn tới tăng doanh số bán và thu được nhiều lợi nhuận hơn. Hay nói cách khác doanh nghiệp vẫn tiếp tục kinh doanh những sản phẩm quen thuộc trên thị trường hiện tại, nhưng tìm cách đẩy mạnh khối lượng hàng tiêu thụ lên. Trong trường hợp này doanh nghiệp có thể vận dụng bằng cách hạ thấp giá sản phẩm để thu hút người mua mua nhiều hơn trước hoặc quảng cáo sản phẩm mạnh mẽ hơn nữa để đạt được mục đích cuối cùng là không để mất đi một người khách nào hiện có của mình và tập trung sự tiêu dùng của nhóm khách hàng sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm tương tự sang sử dụng duy nhất sản phẩm của doanh nghiệp mình.

a. Xâm nhập sâu hơn vào thị trường.

Đây là hình thức mở rộng và phát triển thị trường theo chiều sâu trên cơ sở khai thác tốt hơn sản phẩm hiện tại trên thị trường hiện tại. Do đó để tăng được doanh số bán trên thị trường này doanh nghiệp phải thu hút được nhiều khách hàng hiện tại. Với thị trường này, khách hàng đã quen với sản phẩm của doanh nghiệp. Do vậy để thu hút họ, doanh nghiệp có thể vận dụng chiến lược giảm giá thích hợp, tiến hành quảng cáo, xúc tiến, khuyến mại mạnh mẽ hơn nữa để không mất đi một doanh nghiệp nào hiện có của mình và tập trung sự tiêu dùng của nhóm khách hàng sử dụng đồng thời nhiều sản phẩm tương tự sang sử dụng duy nhất sản phẩm của doanh nghiệp mình.

Việc thâm nhập sâu hơn vào thị trường sản phẩm hiện tại cũng là một trong những khả năng phát triển thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp. Mặc dù doanh nghiệp có thuận lợi là nắm bắt được các đặc điểm của thị trường này nhưng vấp phải khó khăn là việc người tiêu dùng đã quá quen với sản phẩm của

doanh nghiệp. Và để gây được sự chú ý, tập trung của người tiêu dùng thì doanh nghiệp buộc phải có những cách thức và có những chi phí nhất định.

Xâm nhập sâu hơn vào thị trường còn tùy thuộc vào quy mô của thị trường hiện tại. Nếu quy mô của thị trường hiện tại của doanh nghiệp quá nhỏ bé thì việc xâm nhập sâu hơn vào thị trường hay nói một cách khác là phát triển thị trường sản phẩm theo chiều sâu có thể thực hiện ngay cả tại những thị trường mới. Những thị trường này chính là những thị trường doanh nghiệp mới phát triển theo chiều rộng, người tiêu dùng đã bắt đầu có khái niệm về sản phẩm của doanh nghiệp.

b. Phân đoạn, lựa chọn thị trường mục tiêu.

Các nhóm người tiêu dùng có thể hình thành theo các đặc điểm khác nhau như các đặc điểm về tâm lý, trình độ, độ tuổi, đặc điểm về tâm lý... Quá trình phân chia người tiêu dùng thành nhóm trên cơ sở các đặc điểm khác biệt về nhu cầu, về tính cách hay hành vi gọi là phân đoạn thị trường.

Đoạn thị trường là một nhóm người tiêu dùng có phản ứng như nhau đối với cùng một tập hợp những kích thích của Marketing.

Mỗi đoạn thị trường khác nhau thì lại quan tâm tới một đặc tính khác nhau của sản phẩm. Cho nên mỗi một doanh nghiệp đều tập trung mọi nỗ lực của mình vào việc thoả mãn tốt nhất nhu cầu đặc thù của mỗi đoạn thị trường. Phát triển thị trường sản phẩm đồng nghĩa với việc doanh nghiệp dùng sản phẩm của doanh nghiệp mình để thoả mãn tốt nhất bất kỳ một đoạn thị trường nào từ đó tăng doanh số bán và tăng lợi nhuận. Thực tế có rất nhiều khách hàng song không phải tất cả đều là khách hàng của công ty, không phải tất cả đều là khách hàng trọng điểm. Do đó, qua công tác phân đoạn thị trường công ty sẽ tìm được phân thị trường hấp dẫn nhất, tìm ra thị trường trọng điểm, xác định được mặt hàng nào là mặt hàng chủ lực để doanh nghiệp tiến hành khai thác.

c. Đa dạng hoá sản phẩm.

Xã hội càng phát triển thì nhu cầu của con người càng tăng, chu kỳ sống của sản phẩm trên thị trường ngày càng ngắn lại. Do vậy sản phẩm ngày càng đòi hỏi phải được đổi mới theo chiều hướng tốt và phù hợp hơn với nhu cầu tiêu dùng. Quy

luật dung ích trong cơ chế thị trường chỉ ra rằng mục tiêu cuối cùng của người tiêu dùng là tối đa hoá lợi ích của mình và cùng với một khối lượng hàng hoá nhất định tiêu dùng tăng lên thì dung ích của nó đối với người ta giảm đi. Nghiên cứu quy luật này, các doanh nghiệp phải bán được hàng khi người tiêu dùng đang ở dung ích tối đa họ sẽ trả với bất cứ giá nào, tránh bán hàng ở dung ích tối thiểu vì người tiêu dùng sẽ dừng dung với hàng hoá. Do vậy phải nghiên cứu dung ích tối đa và dung ích tối thiểu của các loại hàng hoá mà hãng kinh doanh từ đó không ngừng thay đổi mẫu mã, kiểu dáng, chủng loại sản phẩm để thay đổi dung ích của người tiêu dùng.

Tuy nhiên nghiên cứu quy luật dung ích chỉ là một phần của tìm hiểu nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm mới. Ở đây ý muốn nói nhu cầu đó còn chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố khác như sự phát triển của công nghệ kỹ thuật, thu nhập của người tiêu dùng, kỳ vọng của họ...

d. Phát triển về phía trước.

Là việc doanh nghiệp không chế đường dây tiêu thụ sản phẩm đến tận người tiêu dùng cuối cùng.

Phát triển thị trường sản phẩm bằng cách không chế đường dây tiêu thụ có nghĩa là doanh nghiệp tổ chức một mạng lưới tiêu thụ, kênh phân phối hàng hoá đầy đủ, hoàn hảo cho đến tận tay người tiêu thụ cuối cùng. Như vậy việc ổn định và phát triển thị trường là rất có lợi. Thông qua hệ thống kênh phân phối và đường dây tiêu thụ, sản phẩm được quản lý một cách chặt chẽ, thị trường sản phẩm sẽ có khả năng mở rộng và đảm bảo người tiêu dùng sẽ nhận được sản phẩm mới với mức giá tối ưu do doanh nghiệp đặt ra mà không phải chịu bất cứ một khoản chi phí nào khác. Việc phát triển thị trường trong trường hợp này cũng đồng nghĩa tổ chức mạng lưới tiêu thụ và kênh phân phối sản phẩm của doanh nghiệp. Hệ thống tiêu thụ sản phẩm ngày càng mở xa bao nhiêu thì khả năng phát triển thị trường càng lớn bấy nhiêu.

Phát triển thị trường sản phẩm dựa vào việc phát triển và quản lý các kênh phân phối đến tận người tiêu thụ cuối cùng, cùng với việc tổ chức các dịch vụ tiêu thụ sản phẩm cần thiết chắc chắn doanh nghiệp sẽ thành công trong việc phát triển thị trường sản phẩm.

e. Phát triển ngược.

Là việc doanh nghiệp khống chế nguồn cung cấp nguyên vật liệu, vật tư để ổn định đầu vào của quá trình sản xuất.

Sản phẩm của doanh nghiệp sản xuất ra liên quan mật thiết tới quá trình đầu vào của quá trình sản xuất như nguyên vật liệu, lao động. Muốn phát triển thị trường sản phẩm tất yếu doanh nghiệp phải có được một mức giá và chất lượng phù hợp với người tiêu dùng. Mà để đạt được điều này thì doanh nghiệp phải cố gắng khống chế được người cung cấp để ổn định cho sản xuất. Khi đầu vào của quá trình sản xuất được ổn định thì việc phát triển thị trường sản phẩm sẽ dễ dàng hơn.

f. Phát triển thống nhất.

Là việc doanh nghiệp phát triển thị trường sản phẩm bằng cách cùng một lúc vừa khống chế hệ thống tiêu thụ vừa đảm bảo nguồn cung cấp ổn định.

Việc phát triển thị trường theo cách này là rất khó khăn. Bởi lẽ, nguồn lực của mỗi doanh nghiệp là có hạn, nhất là đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Mà để vừa ổn định đầu vào vừa khống chế đường dây tiêu thụ thì đòi hỏi doanh nghiệp phải có một trình độ quản lý cao cùng với một nguồn kinh phí lớn. Đây là một mô hình phát triển lý tưởng song chỉ dễ dàng thực hiện đối với doanh nghiệp có tiềm lực, còn các doanh nghiệp nhỏ thì rất khó khăn. Do vậy các doanh nghiệp thường tự tìm cho mình một cách phát triển thị trường sản phẩm phù hợp nhất và đem lại hiệu quả cao nhất.

Nhìn chung, để có thể phát triển thị trường sản phẩm một cách tốt nhất trong giai đoạn nguồn lực các doanh nghiệp còn có hạn thì ta có thể chia làm hai giai đoạn:

Trước mắt, tạo một nguồn sản phẩm đầy đủ và đúng nhu cầu thị trường nhằm phục vụ tốt nhất thị trường hiện tại và phục vụ thị trường để tạo một thói quen tiêu dùng sản phẩm của doanh nghiệp mình tiến tới ổn định thị trường.

Lâu dài, từng bước chiếm lĩnh thị trường. Khai thác triệt để nhu cầu, ngày càng hoàn thiện sản phẩm tạo ra thay thế các sản phẩm khác, mở ra khả năng chiếm lĩnh các phần thị trường còn lại. Cùng với đó đưa ra các sản phẩm mới tạo thế cạnh tranh trên thị trường.

1.2.4.3. Triển khai các chính sách thực thi chiến lược phát triển thị trường quốc tế

a. Chính sách sản phẩm

Theo Philip Kotler “sản phẩm là những hàng hoá và dịch vụ với những thuộc tính nhất định, với những lợi ích cụ thể nhằm thoả mãn nhu cầu đòi hỏi của khách hàng”. Trong chính sách sản phẩm, doanh nghiệp phải xác định được mô hình ba mức độ của sản phẩm:

- Phần cốt lõi của sản phẩm phải giải đáp được câu hỏi: “Người mua thực sự đang muốn gì?” doanh nghiệp phải khám phá ra những nhu cầu tiềm ẩn đằng sau mỗi sản phẩm và đem lại những lợi ích chứ không phải chỉ những đặc điểm.
- Phần sản phẩm cụ thể: bao bì đặc điểm, tên hiệu, chất lượng, kiểu dáng.
- Phần phụ thêm của sản phẩm: phụ tùng kèm theo, dịch vụ bảo hành, giao hàng, sự tín nhiệm.

Ngoài ra các doanh nghiệp cũng phải xác định các chính sách sản phẩm phù hợp với các giai đoạn của chu kỳ sống của sản phẩm giai đoạn từng sản phẩm ra thị trường, giai đoạn phát triển giai đoạn chín muồi giai đoạn suy thoái.

b. Chính sách giá

Chính sách giá của doanh nghiệp là tập hợp các cách thức và quy tắc xác định mức giá cơ sở của sản phẩm và quy định biên độ giao động cho phép thay đổi mức giá ấy trong những điều kiện nhất định trên thị trường.

Xây dựng và quản lý chiến lược giá đúng đắn là điều kiện quan trọng đảm bảo doanh nghiệp có thể xâm nhập và chiếm lĩnh được thị trường và hoạt động kinh doanh có hiệu quả cao. Tuy nhiên giá cả chịu sự tác động nhiều yếu tố. Sự hình thành và vận động của nó rất phức tạp. Việc quản trị chiến lược giá hợp lý đòi hỏi phải giải quyết nhiều vấn đề tổng hợp và đồng bộ.

Để quyết định được chính sách giá hợp lý, doanh nghiệp phải xác định và phân tích được các yếu tố sau: mục tiêu marketing, chiến lược phối thức marketing, chi phí, thị trường, nhu cầu, cạnh tranh, các yếu tố khác (tình hình kinh tế, lạm phát...).

c. Chính sách phân phối

Chính sách phân phối là bộ phận cấu thành của tổ hợp đồng bộ chiến lược Marketing. Trong đó doanh nghiệp phải xác định được kênh phân phối và các trung gian sử dụng, phạm vi phân phối (đại trà, đại lý đặc quyền hay phân phối chọn lọc). Chính sách phân phối có vai trò vô cùng quan trọng trong hoạt động Marketing. Một chính sách phân phối hợp lý sẽ làm quá trình kinh doanh an toàn, tăng cường khả năng liên kết trong kinh doanh, giảm được sự cạnh tranh và làm cho quá trình lưu thông hàng hoá nhanh và hiệu quả. Chính sách phân phối phụ thuộc rất nhiều vào chính sách sản phẩm và chính sách giá cả.

d. Chính sách xúc tiến thương mại

Xúc tiến thương mại là một lĩnh vực hoạt động Marketing đặc biệt và có chủ đích được định hướng vào khách hàng, chiêu khách và xác lập mối quan hệ thuận lợi nhất giữa khách hàng của nó với khách hàng tiềm năng, nhằm phối hợp triển khả năng động chiến lược Marketing đã lựa chọn cho công ty.

Bản chất của xúc tiến thương mại là một quá trình truyền thông bằng cách thức: quảng cáo, xúc tiến bán, quan hệ công chúng, bán hàng cá nhân, marketing trực tiếp.

Chính sách xúc tiến thương mại là tiến trình phát triển và duy trì phối thức xúc tiến thương mại để thu hút khách hàng tiềm năng trên cơ sở sử dụng tối đa các nguồn lực của công ty nhằm đạt được mục tiêu Marketing.

1.2.5. Hoạch định kế hoạch triển khai chiến lược phát triển thị trường quốc tế

1.2.5.1. Triển khai chính sách marketing trong chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế

❖ Chính sách phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường đảm bảo cho các doanh nghiệp tiếp cận được với từng nhóm đối tượng khách hàng khác nhau để thỏa mãn tất cả nhu cầu của họ để đem lại lợi nhuận cao cho công ty.

❖ Chính sách định vị sản phẩm của công ty trên đoạn thị trường mục tiêu

Định vị là việc xác định vị thế cạnh tranh sản phẩm của DN so với các sản phẩm cạnh tranh cùng loại trên thị trường. Định vị sản phẩm nhằm tạo dựng cho sản

phẩm một hình ảnh tốt nhất trong con mắt khách hàng, giúp tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Cách thức định vị:

+ định vị sản phẩm dựa vào đặc tính công dụng của sản phẩm, đối thủ cạnh tranh, chất lượng và giá cả.

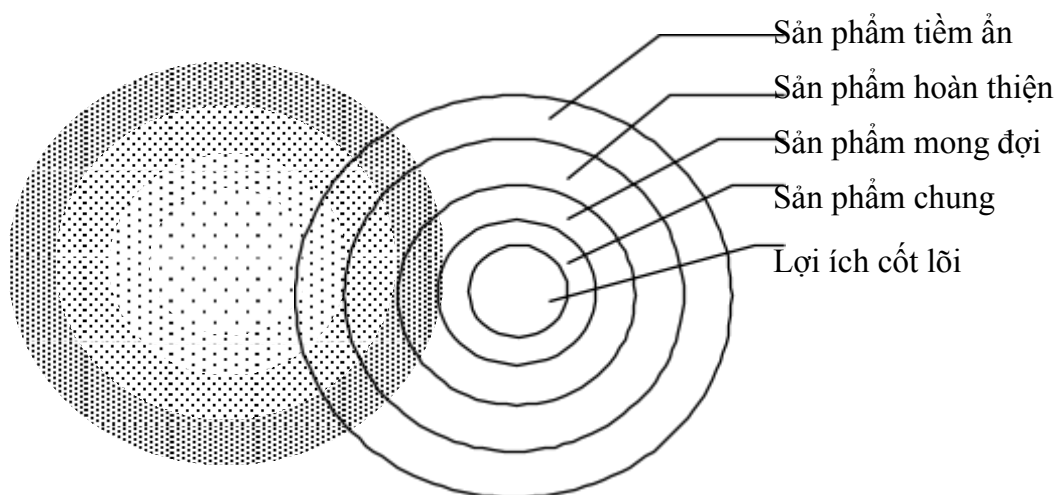
+ Định vị dựa vào thuộc tính sử dụng hay chất lượng sản phẩm: tức là định vị dựa vào lợi ích sản phẩm mang lại cho người tiêu dùng.

+ Định vị dựa vào đối thủ cạnh tranh: DN định vị nhằm cùng vào nhóm khách hàng với đối thủ cạnh tranh, nó đòi hỏi DN phải có sức mạnh cạnh tranh và đoạn thị trường lớn.

+ Định vị bằng giá cả, chất lượng: đây là định vị mà doanh nghiệp đặt giá rẻ hơn hẳn so với các DN khác trong ngành.

Sản phẩm:

Khi lập kế hoạch chào hàng hay sản phẩm của mình, nhà kinh doanh cần suy nghĩ đầy đủ về 5 mức độ của sản phẩm như dưới đây:



Hình 1.5: 5 mức độ của sản phẩm.

Các quyết định chính sách sản phẩm có tầm quan trọng cơ bản và đáng nhận được một sự lưu tâm cao nhất của các uỷ viên trong Ban quản trị, đặc biệt khi công ty thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường. Các sản phẩm mà công ty lựa chọn để thâm nhập tạo thành một phối thức Marketing Quốc tế hỗn hợp của công ty và

thường hạn chế các lựa chọn có thể tồn tại trong lĩnh vực có liên quan của chính sách Marketing. Những trình bày bề ngoài của sản phẩm trên phương diện thiết kế, đặc điểm công năng, tên nhãn hiệu cũng tạo thành một sự hiện diện rất sống động và sẽ có tác động chủ yếu đối với hình ảnh nhận thức của khách hàng về công ty mình. Để thâm nhập thị trường nước ngoài, công ty có thể sử dụng các chính sách sản phẩm như: Chính sách mở rộng trực tiếp, chính sách thích nghi sản phẩm hoặc chính sách sáng tạo sản phẩm.

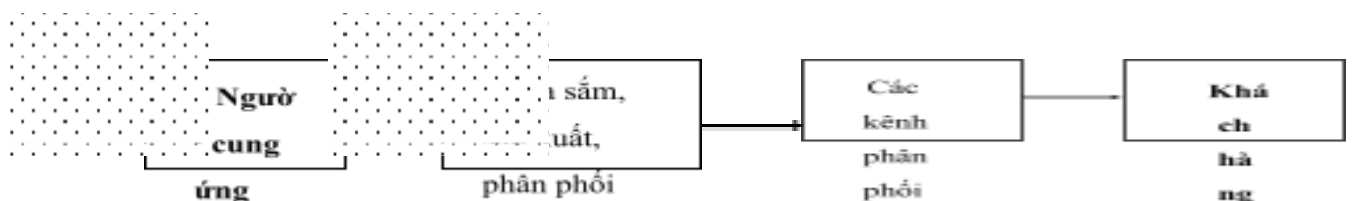
◆ **Định giá trong quá trình thâm nhập:**

Giá cả là yếu tố duy nhất và linh hoạt nhất trong Marketing - Mix tạo ra thu nhập. Các công ty quản lý định giá theo nhiều chiều hướng khác nhau. Do sự cân bằng của trao đổi, khách hàng có thể nhận thấy có nhiều mức giá cho một loại sản phẩm. Trong quá trình thâm nhập, giá cả cũng là một nhân tố quan trọng mà công ty cần xem xét để đưa ra mức giá hợp lý nhất cho chiến lược. Thông thường để tăng thêm khách hàng và nản lòng đối thủ cạnh tranh đang hiện diện, chiến lược thâm nhập sử dụng chính sách giá thâm dần hoặc giá tiêu diệt, tùy thuộc vào mục tiêu mà công ty đặt ra.

◆ **Phân phối:**

Mục đích của phân phối là quản lý các mạng lưới cung ứng, tức là các dòng gia tăng giá trị từ người dùng đến người sử dụng cuối cùng.

Một chiến lược phân phối nước ngoài là một kế hoạch mục tiêu, nhằm đạt được các mục tiêu phân phối của công ty ở thị trường nước ngoài. Chiến lược phân phối ra nước ngoài bao gồm những quy định gắn liền với việc lựa chọn, phát triển và kiểm soát các phân phối để đáp ứng được các điều kiện và mục tiêu môi trường, thị trường và cạnh tranh của nước chủ nhà.



Hình 1.6: Mô hình kênh phân phối



❖ *Xúc tiến thương mại:*

Đây là quá trình thông tin có hướng nhằm tác động tới một số đối tượng nhất định như khách hàng trên thị trường mục tiêu, công chúng, các tổ chức.

Phối thức giao tiếp - khuyến trương hỗn hợp bao gồm 4 thành phần, đó là:

- Quảng cáo.
- Khuyến mại.
- Tuyên truyền.
- Bán hàng các nhân.

Cả 4 yếu tố này luôn đan xen, hỗ trợ nhau để đảm bảo sự nhất quán phân bổ thời gian thích hợp và hiệu quả của chi phí. Quá trình giao tiếp - khuyến trương là một trong 4 thành phần cấu thành Marketing - Mix ở công ty. Những người làm Marketing đặc biệt là Marketing Quốc tế phải biết cách sử dụng quảng cáo, kích thích tiêu thụ, Marketing trực tiếp, quan hệ quần chúng và bán hàng trực tiếp để thông báo đến khách hàng mục tiêu tồn tại và giá trị sản phẩm. Xúc tiến thương mại đặc biệt quan trọng khi công ty thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường quốc gia.

1.2.4.1. Triển khai chính sách phát triển nguồn lực trong chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế

❖ Hệ thống thông tin marketing

Hệ thống thông tin marketing (MIS) bao gồm con người, thiết bị và quy trình thu thập, phân loại, phân tích, đánh giá và phân phối những thông tin cần thiết, kịp thời và chính xác cho những người soạn thảo các quyết định marketing.

Làm thế nào để ban lãnh đạo công ty có thể nắm được những mong muốn luôn thay đổi của khách hàng, những sáng kiến mới của đối thủ cạnh tranh, các kênh phân phối luôn thay đổi? Và câu trả lời đơn giản nhất là Ban lãnh đạo phải phát triển và quản trị hệ thống thông tin tốt.

❖ Chính sách phát triển nguồn nhân lực

Để có được nguồn nhân lực tốt thì trước hết doanh nghiệp phải làm từ khâu đầu tiên của công tác quản trị nhân lực là tuyển dụng. Tiếp theo là chúng ta đến công tác đào tạo phát triển cán bộ công nhân viên cả mới và cũ như đa dạng các loại hình

đào tạo, thường xuyên mở các khóa đào tạo về nghiệp vụ, giao lưu trao đổi kinh nghiệm giữa các phòng ban. Khối kỹ thuật thì áp dụng hình thức đào tạo trong công việc như cho đi thực tế nước ngoài hay cho chuyên gia hướng dẫn... Hơn nữa công ty cũng cần có chế độ đãi ngộ tốt như lương thưởng rõ ràng, công bằng và xây dựng lộ trình công danh cho nhân viên để khích lệ tinh thần làm việc của họ.

Vì vậy mà để đảm bảo cho việc triển khai chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế hiệu quả doanh nghiệp cần hoàn thiện nguồn nhân lực về cả số lượng, chất lượng và cơ cấu.

❖ Ngân sách hoạt động

Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh các thiết bị gạch ốp lát thường chú ý tập trung vào phân bổ nguồn vốn vì đặc trưng cơ bản của ngành gạch ốp lát là cần nguồn vốn lớn. Chính vì vậy khi phân bổ tài chính các doanh nghiệp phải xem xét, cân nhắc việc phân bổ và cân nhắc kỹ nhu cầu về vốn sao cho việc phân bổ hợp lý mang lại hiệu quả cao nhất, đặc biệt là ngân sách cho việc cải tiến, quan hệ công chúng... Tất cả phải được phân bổ một cách hợp lý và phù hợp với nguồn lực tài chính hiện tại của doanh nghiệp.

1.3. Kinh nghiệm thâm nhập thị trường quốc tế và bài học kinh nghiệm

1.3.1. Kinh nghiệm thâm nhập thị trường quốc tế

Trên thế giới có rất nhiều công ty kinh doanh gạch ốp lát thành công trong lĩnh vực thâm nhập thị trường quốc tế như: Mohawk; SCG; Group Lamosa; group Cedasa... nhưng trong luận văn này tác giả xin trình bày kinh nghiệm của Mohawk và Group Lamosa.

- Đối với Mohawk

Trụ sở chính của Mohawk đặt tại: Hickory, Bắc Carolina, Mỹ. Mohawk Finishing cung cấp các sản phẩm sơn và hoàn thiện gỗ chất lượng hàng đầu trên toàn quốc và trên toàn thế giới thông qua các nhà phân phối đáng kính. Chuyên về các sản phẩm cho thị trường nội thất, tủ và sàn, Mohawk cũng cung cấp các sản phẩm sửa chữa và sửa chữa thân thiện với môi trường.

Công ty Mohawk được thành lập 1948 với khoản đầu tư ban đầu là 5.000 đô

la. năm 1973, công ty đã hợp nhất công ty của mình với RPM, một công ty có trụ sở tại Ohio. Đến năm 1980, Mohawk có 200 nhân viên, 140 người trong số họ ở Amsterdam. Năm 2001, PRM đóng cửa nhà máy ở Amsterdam và chuyển sản phẩm hoàn thiện Mohawk đến Hudson, Bắc Carolina.

Kinh doanh sản phẩm sơn và gỗ chất lượng chưa phải là mục tiêu cuối cùng của Mohawk. Ban lãnh đạo công ty đã mở rộng thị trường sang Châu Phi; Bahrain; Bêlarut; Brazil; Canada; Hồng Kông; Indonesia; Ai – len ; Nhật Bản; Kazakhstan; Hàn Quốc, Việt Nam.... Nhiệm vụ của các cơ sở này là giới thiệu người tiêu dùng và tìm kiếm khách hàng. Doanh thu của Mohawk cải thiện rõ rệt.

Khi nguồn khách hàng đã lớn, để giữ được khách hàng, công ty phải có nguồn hàng ổn định khi vào cao điểm của mùa hàng. Để thực hiện kế hoạch ổn định nguồn hàng, công ty đã xây dựng các nhà máy sản xuất tại các nhà phân phối và tại các nước đang phát triển. Nhà máy ở Mỹ sẽ thực hiện những đơn hàng phức tạp, đòi hỏi áp dụng những công nghệ cao. Còn các nhà máy ở các đơn vị phân phối và các nước đang phát triển sẽ thực hiện những đơn hàng dễ nhằm tận dụng nguồn nhân công rẻ và nguồn nguyên liệu dồi dào tại các nước bản xứ. Điều này sẽ làm giá thành của sản phẩm sẽ thấp hơn rất nhiều nếu sản xuất ở Mỹ. Sản phẩm Mohawk với giá vừa cạnh tranh và mẫu mã vừa phong phú đa dạng thì tất yếu sẽ được người tiêu dùng chấp nhận nhanh chóng.

Không ngừng trên chiến thắng, công ty không dừng lại ở các sản phẩm sơn hay cung cấp gỗ thuần túy. Bắt đầu vào những năm 200, Mohawk đã phát triển những sản phẩm gạch ốp lát với những nguyên liệu khác. Chính bước đột phá này mang lại một phong cách mới lạ cho Mohawk. Những sản phẩm gạch ốp lát của Mohawk không chỉ để trang trí sàn thuần túy, mà nó kết hợp với các nguyên liệu khác tạo nên những tiện ích khác cho người tiêu dùng trong cuộc sống hàng ngày.

Bên cạnh việc phát triển mẫu mã, Mohawk cũng áp dụng chính sách hót váng cho sản phẩm mang tính thời trang nhằm lấy lại nhanh chóng vốn đầu tư ban đầu. Không chỉ áp dụng chính sách hót váng, Mohawk cũng áp dụng chính sách giá ổn định cho các khách hàng lớn, khách hàng thường xuyên. Các chiến dịch khuyến mại

hàng vốn áp dụng thường xuyên nhằm giải quyết hàng tồn kho hàng năm, thu hồi nhanh chóng vốn đầu tư, luôn chuyển vòng tiền mặt một cách hiệu quả.

- Đối với Group Lamosa:

Group Lamosa là Tập đoàn sản xuất gạch truyền thống, với quy mô công nghiệp rất sớm, với tiến độ phát triển nhanh. Sản xuất gạch ở quy mô hàng hoá bắt đầu năm 1867 và được sản xuất với một trong những thế mạnh về xuất khẩu và là một trong những nguồn thu ngoại tệ chính của Group Lamosa, chiếm 15% tổng thu nhập xuất khẩu, 88% tổng số lao động công nghiệp.

Group Lamosa được xem là nhà xuất khẩu gạch Crilic hàng đầu trên thế giới. Hiện đã thâm nhập vững chắc vào những thị trường nhập khẩu lớn như Nga, CIS (Cộng đồng các quốc gia độc lập thuộc Liên Xô cũ), các Tiểu vương quốc Ả rập, Jordan, Ai Cập và là nhà cung cấp chính cho những thị trường này.

Ngành gạch Group Lamosa đã thực hiện đa dạng hóa thị trường tiêu thụ và thâm nhập vào các thị trường tại các khu vực địa lý khác nhau, như vậy có thể giảm thiểu những tác động do biến động bất lợi về nhu cầu tiêu thụ tại từng khu vực.

Cung cấp nhiều chủng loại sản phẩm gạch, sản xuất cả gạch Crilic orthodox và CTC. Đặc biệt đã có thành công trong việc sản xuất và xuất khẩu nhiều loại gạch có giá trị gia tăng. Trong số các quốc gia xuất khẩu, gạch Group Lamosa là quốc gia có tỷ lệ xuất khẩu gạch giá trị gia tăng cao nhất. Riêng tổng giá trị xuất khẩu mặt hàng này chiếm gần 34% tổng xuất khẩu về gạch loại này của thế giới.

· Các công ty xuất khẩu gạch của Group Lamosa cũng đã thiết lập được sự liên kết với các nhà phân phối, người nhập khẩu tại thị trường tiêu thụ.

· Gạch Group Lamosa có uy tín thương hiệu cao trên thị trường thế giới.

Những thành công trên của ngành gạch Group Lamosa đạt được là do những nguyên nhân cơ bản sau:

Thứ nhất, có chính sách phát triển ngành gạch hợp lý. Nhằm phát triển ngành gạch của đất nước này, từ năm 1992, đã xóa bỏ thuế xuất khẩu gạch, các hình thức

hạn chế xuất khẩu, chính phủ không kiểm soát giá trên thị trường, xây dựng chính sách marketing cơ bản cho phát triển ngành gạch của họ.

Thứ hai, cách tổ chức quản lý ngành gạch hết sức chặt chẽ, khoa học. Mặc dù Group Lamosa có lợi thế về khí hậu, tài nguyên thích hợp cho sản xuất gạch, nhưng quan trọng nhất là cách tổ chức quản lý hết sức chặt chẽ, khoa học giữa các khâu, công nghiệp kho tàng, hệ thống phân phối sản phẩm rất chuyên nghiệp, với trình độ cao. Trong đó, có thể nói công nghiệp sản xuất và hệ thống đầu giá và những chuẩn mực về chất lượng là những lợi thế cạnh tranh nổi bật tạo uy tín thương hiệu và giá trị sản phẩm gạch Group Lamosa. Đặc biệt là hệ thống kiểm soát chất lượng của ngành gạch Group Lamosa rất tốt, tạo nên hình ảnh chất lượng cao đối với gạch Group Lamosa.

Thứ ba, có đội ngũ thương nhân có trình độ. Ngành gạch của Group Lamosa có rất nhiều doanh nghiệp thâm nhập thành công trên thị trường thế giới, nguyên nhân là do họ có đội ngũ thương nhân có trình độ, năng lực kinh doanh tốt. Ngoài ra họ còn có sự hỗ trợ rất lớn từ đội ngũ quản lý, đội ngũ chuyên gia có sẵn trong nước về các lĩnh vực có liên quan như công nghệ sản xuất, đóng gói, quảng cáo, quảng bá sản phẩm, xây dựng thương hiệu, quản lý hoạt động xuất khẩu...

1.3.2. Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam

Mohawk và Group Lamosa đã thực sự chiếm lĩnh thị trường thế giới với thị phần khá lớn về hàng gạch ốp lát. Đây là một kinh nghiệm quý báu cho các doanh nghiệp kinh doanh và sản xuất gạch ốp lát tại Việt Nam.

Với chiến lược kinh doanh thâm nhập thị trường đa dạng, các doanh nghiệp Việt Nam có thể nhìn vào Mohawk để xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường cho mình. Cụ thể:

- Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm: trong kinh doanh gạch ốp lát, các doanh nghiệp Việt Nam cần chủ động phát triển, sáng tạo các sản phẩm mới, mở rộng thị trường sản phẩm để đáp ứng đa dạng nhu cầu của khách hàng. Cũng như tạo được sự khác biệt trong sản phẩm của công ty với đối thủ cạnh tranh.
- Chiến lược giá: Giá cả là một yếu tố quyết định đến khả năng tiêu dùng của



khách hàng. Doanh nghiệp muốn bán được nhiều sản phẩm, thu hút được nhiều khách hàng quan tâm đến công ty cần đưa ra chính sách giá hợp lý. Thường xuyên có những chương trình khuyến mãi; chiết khấu hoa hồng cho khách hàng giới thiệu sản phẩm cho công ty...

- Chính sách phân phối: để thị trường kinh doanh mở rộng, được nhiều khách hàng biết đến sản phẩm gạch ốp lát của công ty. Các DN Việt Nam cần mở rộng thị trường phân phối tới các địa phương, các tỉnh, các quốc gia khác để định vị thương hiệu cũng như khẳng định chất lượng và uy tín của sản phẩm.

Ngoài những bài học kinh nghiệm trên, qua luận văn này, các doanh nghiệp có thể áp dụng một số chiến lược được nêu ở luận văn của tác giả.



CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ CỦA CÔNG TY THẠCH BÀN

2.1. Giới thiệu khái quát về công ty Thạch Bàn

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty TNHH Thạch Bàn là 1 trong 7 công ty thành viên của Công ty cổ phần Tập Đoàn Thạch Bàn, tiền thân là một đơn vị sản xuất gạch ngói được thành lập từ năm 1959. Trải qua 59 năm sản xuất kinh doanh, cùng với sự trưởng thành không ngừng của ngành sản xuất VLXD cả nước, xí nghiệp gạch ngói thạch Bàn đã phát triển thành Công ty trực thuộc Tổng Công ty Viglacera - Bộ xây dựng và chuyển đổi hình thức sở hữu thành Công ty cổ phần từ tháng 1/2006.

Hiện tại công ty sản xuất các sản phẩm chủ yếu: Gạch ốp lát Granite, Gạch ngói đất sét nung, đá mài gạch Granite, xây lắp chuyển giao công nghệ sản xuất VLXD và xây dựng dân dụng. Trong tiến trình đổi mới đất nước, công ty Thạch Bàn luôn đi tiên phong trong mọi lĩnh vực hoạt động, phát triển bền vững và toàn diện, góp phần tích cực vào sự nghiệp Công nghiệp hoá - Hiện đại ngành sản xuất VLXD Việt Nam. Các sản phẩm mang thương hiệu Thạch Bàn rất có uy tín trên thương trường và được xuất khẩu tới nhiều nước trên thế giới. Công ty đã được nhà nước và Bộ xây dựng tặng thưởng nhiều huân, huy chương và danh hiệu cao quý.

☐ Một số mốc lịch sử

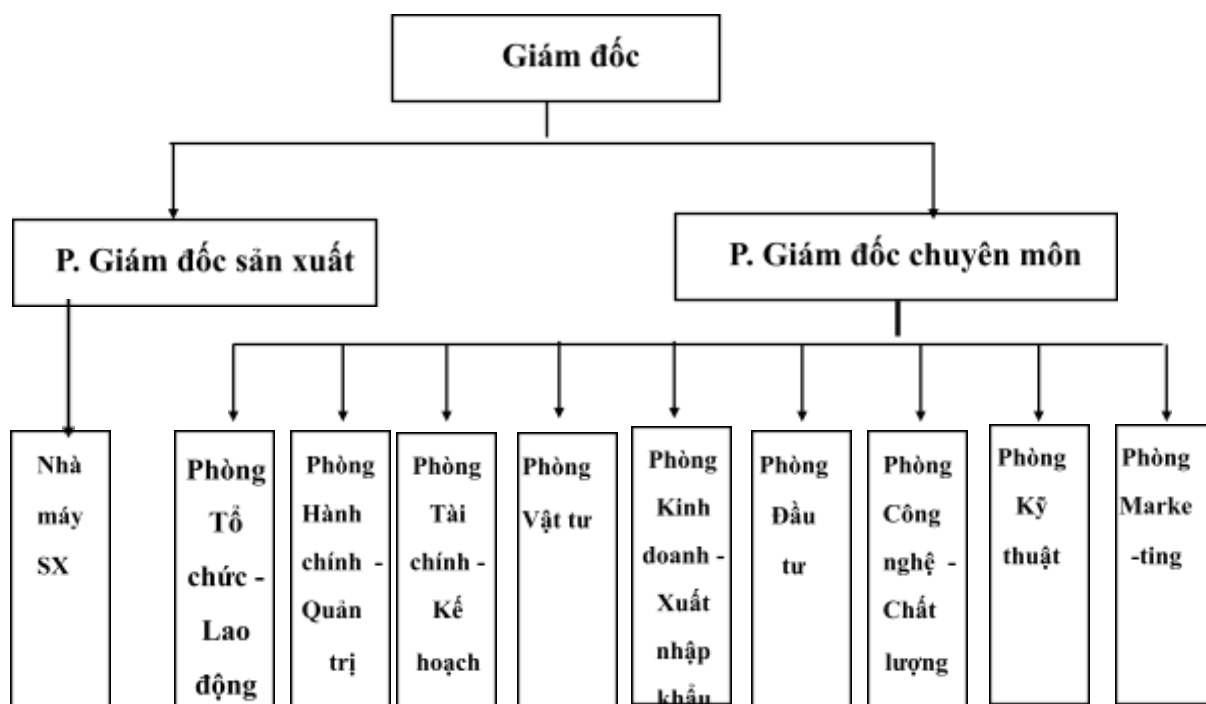
- Tháng 2/1959 tiền thân của công ty ra đời với tên gọi: Công trường Gạch Thạch bàn..
- 1995 Công ty bắt đầu xuất khẩu gạch đi Singapore.
- 1998 Granite Thạch Bàn bắt đầu có uy tín trên thị trường trong nước và xuất khẩu đi Hàn Quốc.
- 2005 Chuyển thành công ty cổ phần Thạch Bàn Viglacera, thành lập các công ty CP Thạch Bàn miền Bắc, công ty CP Thạch Bàn miền Trung hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực kinh doanh XNK.
- Tháng 02/2017 Chuyển đổi nhà máy lên Bắc Giang



□ Ngành nghề kinh doanh:

- Sản xuất và phân phối gạch men, gạch ốp lát trang trí
- Sản xuất, kinh doanh vật liệu xây dựng, vật liệu trang trí nội thất, sản phẩm cơ khí và các loại vật liệu khác.
- Nghiên cứu đào tạo, chuyển giao công nghệ sản xuất vật liệu xây dựng.
- Thiết kế tổng mặt bằng, kiến trúc, nội ngoại thất đối với công trình dân dụng, công nghiệp phục vụ ngành vật liệu xây dựng.
- Tư vấn giám sát thi công công trình xây dựng dân dụng, công nghiệp, giao thông thủy lợi.
- Khai thác và kinh doanh khoáng sản.
- Kinh doanh xuất nhập khẩu các lĩnh vực: vật tư nguyên liệu, nhiên liệu, phụ gia, hóa chất (trừ hóa chất nhà nước cấm), thiết bị, phụ tùng khoáng sản và các mặt hàng khác.
- Kinh doanh dịch vụ thương mại- Kinh doanh lữ hành nội địa quốc tế các dịch vụ khách du lịch.
- Đầu tư và kinh doanh bất động sản.
- Khai thác và chế biến nguyên nhiên vật liệu.
- Kinh doanh vận tải hàng hóa.

2.1.1. Hệ thống tổ chức của công ty



Hình 2.1: Tổ chức của Công ty Thạch Bàn

Nguồn: Phòng Hành chính – Quản trị

Hiện tại, Công ty Thạch Bàn có 01 nhà máy sản xuất đá nhân tạo cao cấp (gồm 03 phân xưởng sản xuất) và 08 Phòng chuyên môn nghiệp vụ. Chức năng, nhiệm vụ của các phân xưởng sản xuất và các phòng chuyên môn như sau:

** Nhà máy sản xuất đá nhân tạo cao cấp.*

Gồm 03 phân xưởng: phân xưởng Bretonstone, phân xưởng Terastone và phân xưởng Nghiền sàng

- *Phân xưởng Bretonstone và Terastone:* Nhiệm vụ chính của hai phân xưởng này là tổ chức sản xuất ra các sản phẩm đá ốp lát cao cấp nhân tạo theo kế hoạch, mẫu mã, chất lượng, kỹ thuật và tiến độ của các đơn hàng đã được chấp thuận

- *Phân xưởng Nghiền sàng:* Nhiệm vụ chính của Phân xưởng Nghiền sàng là tổ chức sản xuất cung cấp đủ nguyên liệu đầu vào đảm bảo chất lượng theo yêu cầu công nghệ và số lượng cho hai phân xưởng Terastone và Bretonstone.

** Các phòng chuyên môn*



Gồm 09 phòng chuyên môn nghiệp vụ: 1. Phòng Tổ chức - Lao động, 2. Phòng Hành chính - Quản trị, 3. Phòng Tài chính - Kế hoạch, 4. Phòng Vật tư, 5. Phòng Kinh doanh - Xuất nhập khẩu, 6. Phòng Đầu tư, 7. Phòng Công nghệ - Chất lượng, 8. Phòng Kỹ thuật. 9. Phòng marketing.

- *Phòng Tổ chức - Lao động*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho Giám đốc Công ty trong lĩnh vực quản lý, hoạch định các chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thực hiện các công tác về tổ chức - lao động - tiền lương - bảo hiểm, an toàn lao động và vệ sinh công nghiệp đảm bảo tốt môi trường làm việc và đời sống vật chất, tinh thần cho đội ngũ cán bộ công nhân viên.

- *Phòng Hành chính - Quản trị*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho Giám đốc Công ty trong lĩnh vực quản trị hành chính, xây dựng hệ thống nội quy, quy chế quản lý nội bộ của Công ty, thực hiện lưu giữ các văn bản của công ty, đảm bảo an ninh chung của toàn Công ty.

- *Phòng Tài chính - Kế hoạch*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho HĐQT và Giám đốc công ty trong lĩnh vực tài chính, kế toán nhằm quản lý hiệu quả các nguồn vốn của Công ty. Tổ chức công tác hạch toán kế toán, thực hiện công tác kiểm tra, kiểm soát và kiểm toán nội bộ đối với mọi hoạt động kinh tế của Công ty theo đúng quy định về kế toán - tài chính của Nhà nước.

- *Phòng Vật tư*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho Giám đốc Công ty trong công tác quản lý vật tư, thành phẩm. Trên cơ sở kế hoạch sản xuất kinh doanh của Công ty, lập kế hoạch vật tư, chủ trì đề xuất phương án mua sắm vật tư, nguyên liệu, phụ tùng đảm bảo tính liên tục của quá trình sản xuất.

- *Phòng Kinh doanh - Xuất nhập khẩu*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho Giám đốc Công ty trong lĩnh vực tìm kiếm, khai thác và phát triển thị trường trong nước và quốc tế. Thực hiện công tác tìm kiếm, mua và cung ứng vật tư, nguyên vật liệu, phụ tùng thay thế bảo đảm cho công tác sản xuất được liên tục theo đúng kế hoạch.



- *Phòng Đầu tư*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho HĐQT và Giám đốc Công ty trong công tác lập kế hoạch đầu tư, quản lý các dự án đầu tư, hoàn tất thủ tục quyết toán đối với các dự án đầu tư hoàn thành.

- *Phòng Công nghệ - Chất lượng*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho Giám đốc Công ty trong công tác hoạch định kế hoạch chất lượng, xây dựng và điều phối thực hiện hệ thống quản lý ISO 9001-2000, chịu trách nhiệm nghiên cứu và phát triển mẫu sản phẩm mới phù hợp với thị hiếu thị trường, xây dựng quy trình và công thức sản xuất, chuyển giao cho đến khi sản xuất đại trà đạt tiêu chuẩn.

- *Phòng Kỹ thuật*: là phòng chuyên môn có chức năng làm đầu mối tham mưu giúp việc cho Giám đốc Công ty trong công tác quản lý thiết bị, cơ sở hạ tầng kỹ thuật của Công ty; chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch, chương trình và điều phối, thanh kiểm tra, đôn đốc thực hiện chương trình bảo trì, bảo dưỡng thiết bị máy móc; hoạch định, xây dựng chiến lược phát triển và tổ chức thực hiện chương trình ứng dụng công nghệ mới, kỹ thuật mới trong toàn Công ty; chủ trì chương trình nội địa hoá của Công ty.

- *Phòng Marketing*: Thu thập thông tin thị trường để xác định nhu cầu thị trường, thị trường mục tiêu, thị trường mới. Xác định phạm vi thị trường cho những sản phẩm hiện tại và dự báo nhu cầu của sản phẩm hàng hóa mới, hướng tiêu thụ sản phẩm, bán hàng, nghiên cứu xu hướng phát triển của khối lượng và cơ cấu nhu cầu, xác định những đặc thù của các khu vực và các đoạn của thị trường

2.1.2. Tình hình lao động của công ty

Bảng 2.1: Tình hình lao động của công ty qua 3 năm (2017-2019)

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Tốc độ phát triển(%)		
	SL (Người)	(%)	SL (Người)	(%)	SL (Người)	(%)	18/17	19/18	BQ
Tổng số lao động	446		460		460		103,14	100,00	101,57
I, Theo tính chất lao động									
1, Công nhân sản xuất	371	83,18	380	82,61	380	82,61	102,43	100,00	101,21
2, Nhân viên phục vụ	15	3,36	20	4,35	20	4,35	133,33	100,00	116,67
3, Cán bộ quản lý	60	13,45	60	13,04	60	13,04	100,00	100,00	100,00
II, Theo trình độ chuyên môn									
1 Đại học và trên đại học	106	23,77	106	23,04	107	23,26	100,00	100,94	100,47
2, Cao đẳng	45	10,09	47	10,22	44	9,57	104,44	93,62	99,03
3, Trung cấp	30	6,73	28	6,09	28	6,09	93,33	100,00	96,67
3, Trình độ khác	265	59,42	279	60,65	281	61,09	105,28	100,72	103,00

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính năm 2017-2019)

Lao động là một yếu tố quan trọng trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Qua biểu trên, ta thấy lượng công nhân của công ty không có nhưng biến động lớn. Năm 2018 tổng số công nhân là 460 tăng 14 người so với năm 2017. Năm 2019 lượng công nhân không thay đổi. Nguyên nhân là do hoạt động sản xuất của công ty đã đi vào ổn định. Gạch ốp lát của công ty đã chiếm được lòng tin của người tiêu dùng và khẳng định được chỗ đứng trên thị trường. Công nhân viên gắn bó với công ty.

Cụ thể, nếu xét theo tính chất lao động thì số lượng công nhân sản xuất là nhiều nhất và tương đối ổn định. Điều này là do quy mô sản xuất của công ty không có sự thay đổi lớn. Lượng nhân viên phục vụ có sự thay đổi từ 15 người năm 2017 lên 20 người năm 2018.

Theo Tổng giám đốc công ty, lực lượng lao động là nguồn sức mạnh mang tới

thành công của công ty. Công nghệ gạch ốp lát granite nhân tạo là một công nghệ mới và khó nhất trên thế giới. Vì vậy lao động của công ty đòi hỏi trình độ chuyên môn khá khắt khe. Với chính sách trẻ hóa đội ngũ cán bộ khoa học kỹ thuật, công ty đã thu hút được một lực lượng đông đảo cán bộ trẻ, có năng lực. Hiện tại, công ty có hơn 100 cán bộ đại học và trên đại học, hàng trăm công nhân kỹ thuật tay nghề cao. Công ty cũng đã cử nhiều cán bộ của mình ra nước ngoài tham quan học tập, tạo điều kiện cho cán bộ kỹ thuật tiếp xúc với nền khoa học tiên tiến trên thế giới.

2.1.3. Tình hình tài sản và nguồn vốn của công ty

Bảng 2.2: Tình hình tài sản và nguồn vốn của công ty qua 3 năm (2017-2019)

Chỉ tiêu	Năm 2017		Năm 2018		Năm 2019		Tốc độ phát triển (%)	
	SL (Tỷ đồng)	(%)	SL (Tỷ đồng)	(%)	SL (Tỷ đồng)	(%)	18/17	19/18
A. Tổng tài sản	182,95	100	202,24	100	214,95	100	110,54	106,28
I. Tài sản ngắn hạn								
Tiền và các khoản tương đương tiền	6,3	3,44	6,2	3,07	6,4	2,98	98,41	103,23
Các khoản phải thu	31,7	17,33	41,1	20,32	55	25,59	129,65	133,82
Hàng tồn kho	74,8	40,89	75,6	37,38	76,6	35,64	101,07	101,32
Các khoản ngắn hạn khác	7,8	4,26	6,7	3,31	6	2,79	85,90	89,55
II. Tài sản dài hạn								
Tài sản cố định	58,3	31,87	68,6	33,92	67	31,17	117,67	97,67
Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	3,8	2,08	3,8	1,88	3,8	1,77	100,00	100,00
Tài sản dài hạn khác	0,25	0,14	0,24	0,12	0,24	0,11	96,00	100,00
B. Tổng nguồn vốn	182,95	100	202,24	100	214,95	100	110,54	106,28
I. Nợ phải trả								
Nợ ngắn hạn	142	77,62	160	79,11	163,6	76,11	112,68	102,25
Nợ dài hạn	21,4	11,70	29,1	14,39	33,6	15,63	135,98	115,46
II. Nguồn vốn chủ sở hữu								
Nguồn vốn, quỹ	19,7	10,77	13,5	6,68	17,9	8,33	68,53	132,59
Nguồn kinh phí, quỹ khác	-0,15	-0,08	-0,36	-0,18	-0,15	-0,07	240,00	41,67

(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế hoạch năm 2017-2019)

Cũng như lao động, vốn là yếu tố không thể thiếu được trong quá trình sản xuất kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào. Duy trì được cơ cấu vốn hợp lý đảm bảo cho công ty phản ứng nhanh nhạy được các biến động thị trường về mặt tài chính và giá cả. Đây là yếu tố rất quan trọng giúp doanh nghiệp tồn tại, đứng vững trong sự cạnh tranh khốc liệt của kinh tế thị trường.

Qua biểu trên, ta thấy tài sản của công ty là tương đối lớn và liên tục tăng trong 3 năm. Vì là doanh nghiệp sản xuất kinh doanh nên các khoản phải thu và hàng tồn kho chiếm một lượng lớn trong cơ cấu tài sản ngắn hạn. Cơ cấu lượng hàng tồn kho có xu hướng giảm qua 3 năm. Năm 2017 hàng tồn kho chiếm 40,89% tổng tài sản, năm 2018 là 37,38% và năm 2019 là 35,64%. Bên cạnh đó, do công ty luôn chú trọng đầu tư công nghệ mới, trang thiết bị máy móc phục vụ cho sản xuất kinh doanh nên tài sản cố định của công ty cũng chiếm tỷ lệ lớn trong tổng tài sản. Cụ thể năm 2017 tài sản cố định chiếm 31,87% tổng tài sản, năm 2018 là 33,92% và năm 2019 là 31,17%.

Để hiểu hơn về tình hình tài chính của doanh nghiệp chúng ta có thể phân tích một số chỉ tiêu tài chính. Hệ số vốn tự có của doanh nghiệp (vốn chủ sở hữu/ tổng tài sản) thấp. Vốn chủ sở hữu chỉ chiếm từ 8% đến 17% tổng nguồn vốn của doanh nghiệp. Điều này khiến mức độ tự chủ về vốn của doanh nghiệp không cao. Nhưng đây cũng là tỷ lệ thường gặp ở rất nhiều công ty. Họ phát triển bằng cách chiếm dụng vốn. Đó cũng là lí do khiến các khoản nợ phải trả, đặc biệt là nợ ngắn hạn chiếm một tỷ trọng cao trong tổng nguồn vốn. Tỷ lệ này qua 3 năm 2017, 2018, 2019 lần lượt là 77,62%; 79,11% và 76,11%. Mặc dù tỷ lệ nợ cao nhưng hệ số thanh toán hiện thời (tổng số tài sản/ tổng số nợ phải trả) vẫn lớn hơn 1. Tình hình tài chính của doanh nghiệp vẫn được coi là lành mạnh và với việc tận dụng tốt mọi nguồn vốn doanh nghiệp sẽ không phải đối mặt với nguy cơ xấu về tài chính.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Bảng 2.3: Kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp qua 3 năm

DVT: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Tốc độ phát triển (%)		
				19/18	18/17	BQ
Doanh thu BH&CCDV	558	608	842,8	108,96	138,62	123,79
Các khoản giảm trừ	8	20	52,8			
Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ	550	588	790	106,91	134,35	120,63
Giá vốn hàng bán	417,28	406,4	587,2	97,39	144,49	120,94
Lợi nhuận gộp về giá vốn hàng bán và cung cấp dịch vụ	132,6	145,92	202,6	110,05	138,84	124,44
Doanh thu hoạt động tài chính	0,76	3,16	8,4	415,79	265,82	340,81
Chi phí tài chính	45,8	47,56	57,76	103,84	121,45	112,64
Chi phí bán hàng	60,28	69,08	80,72	114,6	116,85	115,72
Chi phí quản lý doanh nghiệp	21,96	22,96	40,68	104,55	177,18	140,87
Lợi nhuận từ HĐKD	5,32	9,48	32	178,2	337,55	257,87
Lợi nhuận khác	4	13,2	3	330	22,73	176,36
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	9,32	22,68	35	243,35	154,32	198,83
Lợi nhuận sau thuế	9,32	22,68	30,12	243,35	132,8	188,08

(Nguồn: Phòng Tài chính- Kế hoạch)

Với tiêu chí tái tạo vẻ đẹp thiên nhiên bằng sản lượng chất lượng cao, sản phẩm của công ty đã khẳng định được chỗ đứng của mình trên thị trường. Doanh thu trong các năm gần đây của công ty luôn tăng. Cụ thể doanh thu năm 2017 là 558 tỷ đồng, năm 2018 là 608 tỷ đồng, năm 2019 là 842,8 tỷ.

Không chỉ có vậy, công ty luôn tìm tòi ứng dụng các biện pháp tài chính hợp lý, tiết kiệm vật tư so với định mức, áp dụng công nghệ mới trong phun sấy, thay đổi nhiên liệu từ DO sang FO, góp phần giảm giá sản phẩm. Vì vậy giá vốn hàng bán

đã có sự thay đổi theo chiều hướng tích cực. Tốc độ tăng trung bình 20,94% nhỏ hơn tốc độ tăng của doanh thu là 23,79%. Đặc biệt năm 2018 là năm đầu tiên thay đổi nhiên liệu từ DO sang FO làm giá vốn hàng bán giảm so với năm 2017 khi doanh thu vẫn tăng. Bên cạnh đó, năm 2018 sản phẩm nano chất lượng cao ra đời đã đánh trúng thị hiếu người tiêu dùng, sức tiêu thụ rất tốt. Chi phí bán hàng cũng tăng trong 3 năm nhưng tốc độ tăng nhỏ hơn tốc độ tăng của doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ. Điều này cho thấy chi phí bán hàng của doanh nghiệp ngày càng hợp lý hơn.

Năm 2019 so với 2018, chi phí quản lý doanh nghiệp tăng mạnh là do có sự điều chuyển vị trí công tác của một số cán bộ quản lý, cử cán bộ quản lý tham gia các lớp đào tạo ngắn hạn ở nước ngoài, nâng cấp hệ thống máy tính phục vụ cho quản lý...

Trong kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp có một điểm đáng chú ý là phần thuế thu nhập doanh nghiệp phải nộp. Theo quy định của nhà nước thì các công ty cổ phần mới thành lập không phải nộp thuế thu nhập trong 2 năm đầu và chỉ nộp 14% tổng lợi nhuận trước thuế trong 3 năm tiếp theo. Và đây là khoản không phải chi khá lớn của doanh nghiệp, làm lợi nhuận sau thuế tăng lên.

2.2. Phân tích tình thế môi trường chiến lược của Công ty Thạch Bàn

Sau khi lên danh sách những thị trường nước ngoài mình quan tâm, công ty Thạch Bàn đã tiến hành nghiên cứu, phân tích cụ thể môi trường kinh doanh của từng ứng viên kết hợp cùng việc phân tích các nguồn lực hiện có của bản thân công ty để có được quyết định về quốc gia mục tiêu. Thực tế Thạch Bàn đã lựa chọn Mỹ và Iraq là điểm đến cho những kế hoạch kinh doanh của mình.

2.2.1. Môi trường vĩ mô quốc gia Mỹ và Iraq

❖ Môi trường vĩ mô tại Mỹ

● Chính trị - Pháp luật

Trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2020-2025, Chính phủ Mỹ đã đưa ra 4 mục tiêu tổng quát trong đó có việc đẩy phát triển khu vực tư nhân, thu hút đầu tư và thúc đẩy tăng trưởng ngành xây dựng. Chính phủ Mỹ cũng đã cam kết



thực hiện cải cách các chính sách trong lĩnh vực xây dựng. Tình hình chính trị ở Mỹ cũng đang có nhiều bất ổn do có nhiều xung đột giữa Mỹ và Trung Quốc khi xảy ra dịch bệnh toàn cầu Covid19 và tranh cử giữa Tổng thống Trump đương nhiệm và Biden vẫn chưa có kết quả, vì vậy, các nhà đầu tư nước ngoài đang chờ đợi để đầu tư.

Hiện tại Bộ Xây dựng Mỹ đang xây dựng chiến lược tổng thể nhằm thúc đẩy sự phát triển của ngành xây dựng nước này.

Đó là những yếu tố quan trọng có tác dụng kích cầu thị trường gạch, vật liệu xây dựng tại Mỹ trong những năm tới.

Cơ hội: Sự thu hút đầu tư trong lĩnh vực xây dựng sẽ là điều kiện để doanh nghiệp các nước thúc đẩy xuất khẩu khẩu vật liệu xây dựng, gạch men sang thâm nhập thị trường Mỹ dễ dàng hơn.

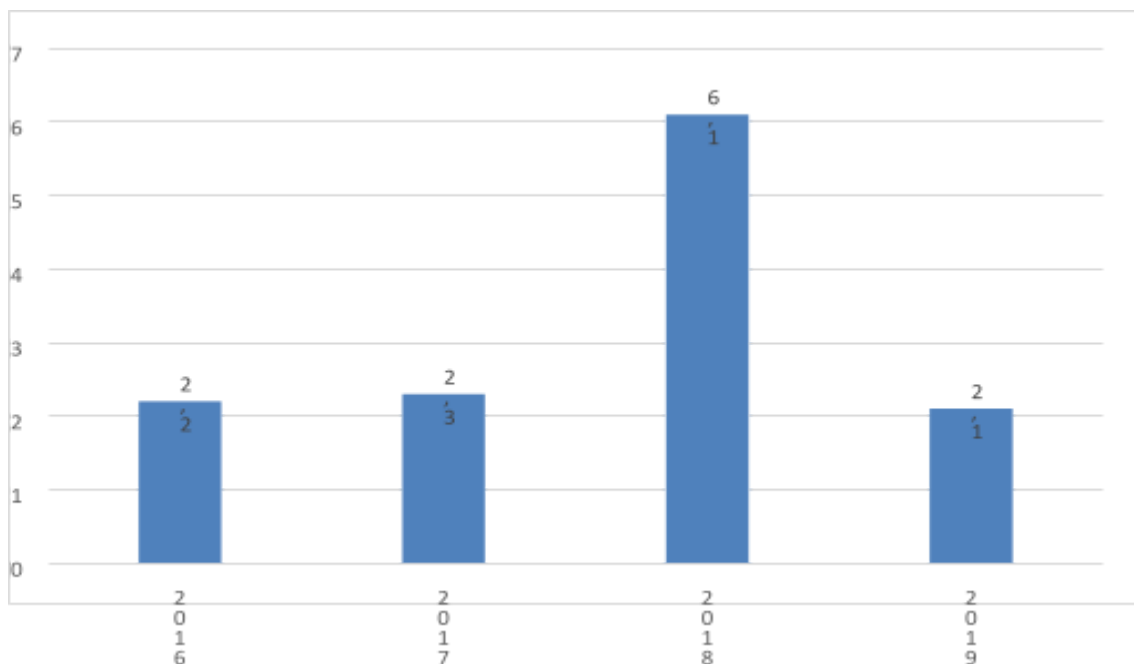
Nguy cơ: Trước tình hình chính trị phức tạp hiện nay thì việc đầu tư cho xây dựng không nhiều như những năm trước, nên sẽ có sự cạnh tranh gay gắt hơn giữa các doanh nghiệp của các quốc gia muốn thâm nhập vào thị trường Mỹ.

- Kinh tế

Nền kinh tế Mỹ khép lại 2019 với mức tăng trưởng được duy trì ở mức độ vừa phải, nhờ sự hỗ trợ của chi tiêu tiêu dùng và thị trường lao động mạnh mẽ.

Số liệu thống kê của Bộ Thương mại Mỹ cho thấy kinh tế nước này trong quý III/2019 tăng trưởng 2,1% so với cùng kỳ năm ngoái, tăng nhẹ so với mức 2% trong quý II nhưng giảm mạnh so với mức 3,1% trong quý I đầu năm.

Hình 2.2. Mức độ tăng trưởng GDP Mỹ giai đoạn 2016 – 2019



Nguồn: Tạp chí tài chính

Trong khi đó, kết quả khảo sát của Hiệp hội Kinh tế kinh doanh quốc gia (NABE) công bố gần đây dự báo tăng trưởng Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của Mỹ sẽ giảm còn 2,3% trong năm nay, so với mức 2,9% của năm 2018

Chỉ tiêu tiêu dùng, chiếm tới 70% sản lượng của nền kinh tế Mỹ đã tăng mạnh trong 3 quý đầu năm 2019, lần lượt ở mức 1,1%, 4,6% và 3,2%, phần nào giải tỏa những lo ngại về sức khỏe của nền kinh tế lớn nhất thế giới.

Trong khi đó, tỷ lệ thất nghiệp, hiện duy trì ở mức dưới 4% kể từ đầu năm nay, đã giảm nhẹ xuống còn 3,5% trong tháng 11 vừa qua, mức thấp nhất trong gần 50 năm qua.

Business Roundtable - Hiệp hội giám đốc điều hành (CEO) của nhiều công ty lớn nhất ở Mỹ, cho biết chỉ số dự báo triển vọng kinh tế của các CEO trong quý IV/2019 đã giảm xuống còn 76,7%, thấp hơn mức trung bình trong lịch sử và đánh dấu mức giảm trong quý thứ 7 liên tiếp.

6 Tháng đầu năm 2020, tình hình kinh tế ở Mỹ cũng đang có nhiều bất ổn do dịch bệnh Covid 19 kéo dài và gây thiệt hại nghiêm trọng, vì vậy, các nhà đầu tư nước ngoài đang chờ đợi để đầu tư. Đại dịch COVID-19 đang khiến nền kinh tế Mỹ



ảnh hưởng ngoài sức tưởng tượng, khi đánh giá mới nhất của Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) cho rằng, nền kinh tế thế giới đã sụt giảm tới 37% trong quý II/2020 và 6,6% cho cả năm nay. FED cho biết trong tháng 6 vừa qua nền kinh tế Mỹ bắt đầu cho thấy tín hiệu hồi phục, nhưng vẫn chưa thể quay trở lại mức tăng trưởng như trước khi xảy ra đại dịch COVID-19 và triển vọng kinh tế dự báo ở mức "bất ổn cao".

Cơ hội: Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh cùng ngành trong nước Mỹ cũng không tránh khỏi tình trạng khủng hoảng trong quá trình sản xuất sản phẩm gạch men và vật liệu xây dựng, tạo cơ hội cho các nước xuất khẩu như Thạch Bàn thâm nhập vào thị trường Mỹ dễ hơn.

Nguy cơ: Nhu cầu sử dụng các sản phẩm cùng ngành giảm cho thất chặt chi tiêu nên sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xuất khẩu vào thị trường Mỹ cũng trở nên khốc liệt hơn.

- Công nghệ

Năm 2019, tình hình khoa học – công nghệ Mỹ có nhiều biến đổi.

Mỹ luôn là quốc gia dẫn đầu thế giới về trình độ công nghệ kỹ thuật, nhưng đi liền với công nghệ cao là giá thành cũng vô cùng đắt đỏ. Những sản phẩm gạch ốp lát công nghệ cao chỉ hướng tới những đối tượng khách hàng có tài chính dồi dào, trong khi đó nhu cầu về gạch ốp lát của Mỹ còn rất nhiều ở những đối tượng khách hàng trung lưu và thu nhập thấp.

Cơ hội: Dễ cạnh tranh về giá

Nguy cơ: Khó đáp ứng được chất lượng sản phẩm của những đối tượng khách hàng có tiềm lực tài chính tốt.

- Yếu tố nhân khẩu và xã hội

Tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2019, dân số Hoa Kỳ ước tính là 330.028.987 người, tăng 1.937.734 người so với dân số 328.073.095 người năm trước. Năm 2019, tỷ lệ gia tăng dân số tự nhiên là dương vì số người sinh nhiều hơn số người chết đến 1.047.436 người. Do tình trạng di cư dân số tăng 890.298 người. Tỷ lệ giới tính trong tổng dân số là 0,979 (979 nam trên 1.000 nữ) cao hơn tỷ lệ giới tính toàn cầu. Tỷ lệ giới tính toàn cầu trên thế giới năm 2018 khoảng 1.017 nam

trên 1.000 nữ.

Cơ hội: Việc tăng dân số sẽ làm tăng nhu cầu sử dụng sản phẩm của nước Mỹ.

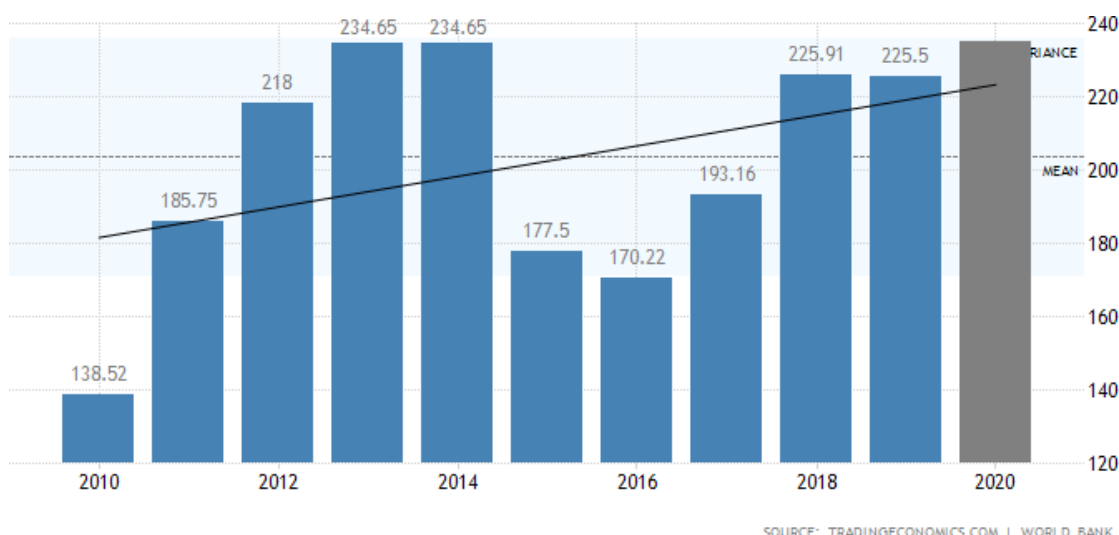
Nguy cơ: Với nguồn nhân lực dồi dào, Mỹ sẽ tăng sản lượng sản xuất và giảm sản lượng nhập khẩu.

❖ Môi trường vĩ mô Iraq

● Kinh tế

Tổng sản phẩm quốc nội (GDP) ở Iraq trị giá 225,50 tỷ đô la Mỹ vào năm 2019, theo dữ liệu chính thức từ Ngân hàng Thế giới và dự báo từ Kinh tế Thương mại. Giá trị GDP của Iraq chiếm 0,19% nền kinh tế thế giới.

Hình 2.3. Mức độ tăng trưởng GDP tại Iraq giai đoạn 2010 – 2019



Nguồn: Tạp chí tài chính

❖ Cơ cấu GDP 2017: Nông nghiệp (3,3%), công nghiệp (51%), dịch vụ (45,8%)

❖ Cơ cấu lao động 2017: nông nghiệp (21,6%), công nghiệp (18,7%), dịch vụ (59,8%)

Tốc độ tăng trưởng GDP: Tổng sản phẩm quốc nội của Iraq đã giảm -0,6% trong năm 2018 so với năm ngoái. Tỷ lệ này cao hơn 0 – 1/10 của một phần trăm so với con số -2,5% được công bố vào năm 2017.

Kinh tế Iraq phụ thuộc chủ yếu vào nguồn lợi thu được từ dầu mỏ, hàng năm thu được khoảng 95% cho nguồn ngoại tệ của đất nước. Xuất khẩu dầu thô của Iraq tăng lên 3,603 triệu thùng/ngày trong tháng 8/2019, từ 3,566 triệu thùng/ngày t rong tháng trước đó.

Iraq là quốc gia sản xuất dầu mỏ lớn thứ hai trong Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ (OPEC). Trong năm 2019, 90% ngân sách quốc gia của Iraq, tương đương 112 tỷ USD, đến từ ngành công nghiệp xuất khẩu loại tài nguyên này/

Cơ hội: Các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh cùng ngành trong nước cũng không tránh khỏi tình trạng khủng hoảng trong quá trình sản xuất sản phẩm gạch men và vật liệu xây dựng, tạo cơ hội cho các nước xuất khẩu như Thạch Bàn thâm nhập vào thị trường Mỹ dễ hơn.

Nguy cơ: Nhu cầu sử dụng các sản phẩm cùng ngành giảm cho thất chặt chi tiêu nên sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xuất khẩu vào thị trường Iraq cũng trở nên khắc nghiệt hơn.

- Chính trị - pháp luật

Trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội giai đoạn 2015 – 2020, chính phủ Iraq đã đưa ra các mục tiêu tổng quát trong đó có việc đẩy phát triển khu vực tư nhân, thu hút đầu tư và thúc đẩy tăng trưởng ngành vật liệu xây dựng gạch ốp lát. Chính Phủ Iraq đã cam kết thực hiện cải cách các chính sách trong các lĩnh vực kinh doanh và vật liệu xây dựng.

Tình hình chính trị ở Iraq trong những năm gần đây nhiều biến động nhưng đang dần ổn định. Vì vậy, các nhà đầu tư nước ngoài đang chờ đợi để đầu tư.

Cơ hội: Sự thu hút đầu tư trong lĩnh vực xây dựng sẽ là điều kiện để doanh nghiệp các nước thúc đẩy xuất khẩu vật liệu xây dựng, gạch men sang thâm nhập thị trường Iraq dễ dàng hơn.

Nguy cơ: Khi tình hình chính trị ổn định, sẽ có nhiều nhà đầu tư hơn làm tăng tính cạnh tranh trong ngành.

- Công nghệ

Về công nghệ gạch ốp lát, hiện nay, công nghệ sản xuất gạch ốp lát được chia

theo số lần nung sản phẩm, cụ thể là các công nghệ nung một lần, hai lần và ba lần. Trong đó dây chuyền gạch ốp lát nung một lần là dây chuyền tiên tiến nhất với thời gian sản xuất nhanh đồng thời tiết kiệm chi phí sản xuất.

Cơ hội: Lượng khách hàng truyền thống thích chất lượng các sản phẩm có công nghệ nung nhiều lần sẽ dễ tiếp cận hơn.

Nguy cơ: Thạch Bàn sẽ khó khăn hơn trong việc cạnh tranh về giá với doanh nghiệp trong nước.

- Văn hóa xã hội

Tính đến ngày 31 tháng 12 năm 2019, dân số Iraq ước tính là 39.792.144 người, tăng 912.710 người so với dân số 38.893.706 người năm trước. Năm 2019, tỷ lệ gia tăng dân số tự nhiên là dương vì số người sinh nhiều hơn số người chết đến 932.433 người. Do tình trạng di cư dân số giảm -19.723 người. Tỷ lệ giới tính trong tổng dân số là 1,024 (1.024 nam trên 1.000 nữ) cao hơn tỷ lệ giới tính toàn cầu. Tỷ lệ giới tính toàn cầu trên thế giới năm 2018 khoảng 1.017 nam trên 1.000 nữ.

Cơ hội: Việc tăng dân số sẽ làm tăng nhu cầu sử dụng sản phẩm.

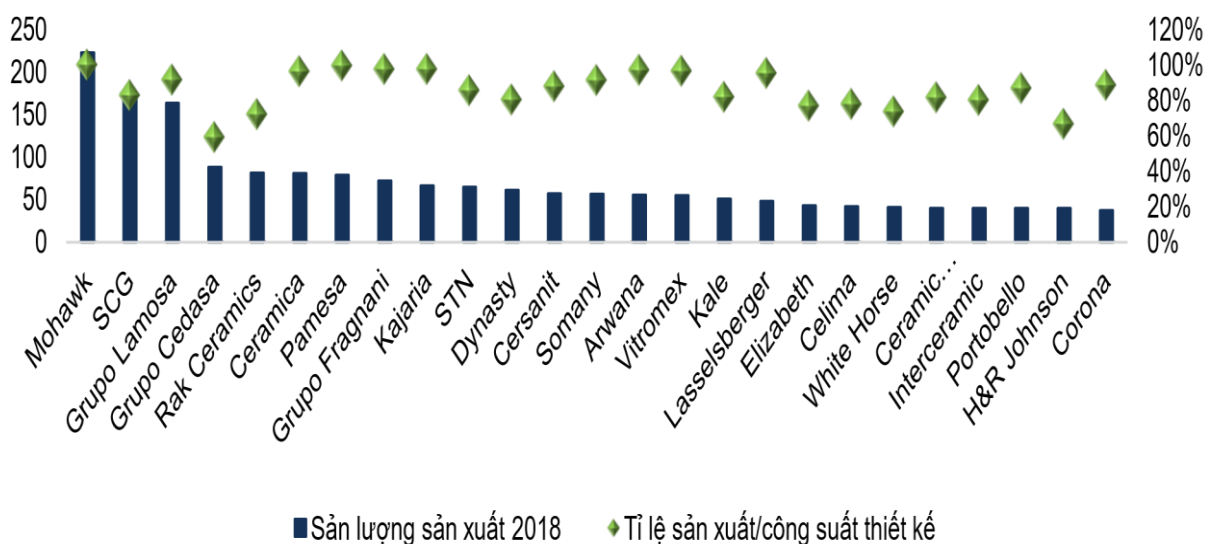
Nguy cơ: Với nguồn nhân lực dồi dào, Iraq sẽ tăng sản lượng sản xuất và giảm sản lượng nhập khẩu

2.2.2. Môi trường ngành kinh doanh

Là môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động, bao gồm một tập hợp các yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp và đồng thời cũng chịu ảnh hưởng từ phía doanh nghiệp. Các yếu tố thuộc môi trường tác nghiệp quyết định môi trường đầu tư, cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận ngành. Môi trường ngành bao gồm: nhà cung ứng, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, công chúng...

- ❖ Nhà khai thác gạch ốp lát tại Mỹ & Iraq

Hình 2.4: Hình các doanh nghiệp đứng đầu trong sản xuất gạch ốp lát trên thế giới.



Nguồn: Acimac, FPTs Research.

Nguồn: Tạp chí tài chính

- Thị trường Mỹ

Hiện nay, DN Mohawk Industries đứng đầu với sản lượng 223 triệu m² và doanh thu mảng gạch ốp lát 2018 đạt 3,6 tỷ USD (36% tổng doanh thu tập đoàn Vitromex)/

- Công ty Mohawk Industries:

Mohawk Industries là nhà sản xuất ván sàn của Mỹ có trụ sở tại Calhoun, Georgia, Hoa Kỳ. Mohawk sản xuất các sản phẩm phủ sàn cho các ứng dụng dân cư và thương mại ở Bắc Mỹ và các ứng dụng dân cư ở Châu Âu. Danh mục sản xuất của công ty bao gồm các sản phẩm sàn mềm, sản phẩm sàn cứng, sàn gỗ, nhựa vinyl và gạch vinyl sang trọng. Công ty có 37.800 hoạt động tại Úc, Brazil, Canada, Châu Âu, Ấn Độ, Malaysia, Mexico, New Zealand, Nga và Hoa Kỳ.

- Điểm mạnh:

Là công ty kinh doanh gạch ốp lát đứng đầu tại Mỹ với doanh thu đạt 3,6 tỷ USD.

Được sự hỗ trợ và đầu tư từ chính phủ và các đối tác

Có thị trường khách hàng và chi nhánh lớn (hơn 37.800 cơ sở)



Điều yếu:

Giá thành cao, phù hợp với phân khúc khách hàng có điều kiện kinh tế Cao
hội:

Duy trì hình ảnh nhà kinh doanh gạch ốp lát có thị phần và vùng phủ sóng lớn nhất Mỹ

- Thị trường Iraq

Bảng 2.4: Tình hình nhập khẩu gạch ốp lát trên thế giới năm 2018 (Đơn vị: Triệu m²)

Quốc gia	Nhập khẩu		Thị phần
	Sản lượng	+/- 18/17	
Mỹ	209	+3,5%	7,6%
Iraq	124	-3,9%	4,5%
UAE	113	-13,7%	4,1%
Pháp	108	-3,6%	3,9%
Đức	106	-2,8%	3,9%
Philippines	91	+11,0%	3,3%
Indonesia	77	+20,3%	2,8%
Hàn Quốc	77	-1,3%	2,8%
Israel	61	+5,2%	2,2%
Thái Lan	57	+3,6%	2,1%
Thế giới	2.745	-0,3%	100,0%

Nguồn: Acimac, FPTIS Research.

Với nền kinh tế phát triển Mỹ là khách hàng nhập khẩu gạch ốp lát nhiều nhất trên thế giới với 7,6%, sau đó là Iraq với thị phần 4,6%.

❖ Môi trường cạnh tranh

Hiện nay, thị trường Gạch ốp lát cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp đẩy mạnh phát triển hạ tầng cơ sở vật chất, mẫu mã sản phẩm, chất lượng gạch ốp lát, sử dụng nhiều hình thức khuyến mại hấp dẫn nhằm thu hút khách hàng, giành thị phần và khai thác triệt để các phân đoạn thị trường.

Mỹ & Iraq là nước có thị trường Gạch ốp lát cạnh tranh khá gay gắt với sự tham gia của các doanh nghiệp, công ty có tiềm lực về kinh tế và giàu kinh nghiệm. Sự cạnh tranh này làm cho biến động của thị trường mạnh hơn, nhanh hơn và thường xuyên hơn, đòi hỏi bộ máy điều hành của DN phải thích ứng rất nhanh mới



có thể theo kịp. So với doanh nghiệp gạch ốp lát các nước, DN kinh doanh gạch ốp lát VN không có nhiều lợi thế cạnh tranh nên gặp không ít khó khăn, thách thức khi đầu tư, kinh doanh ở nước ngoài.

Với thị trường Gạch ốp lát, mặc dù Mỹ & Iraq là những thị trường tiêu thụ gạch ốp lát đầy tiềm năng bởi nhu cầu người dân và thị trường xây dựng, BĐS ở đây đang phát triển, nhưng đây cũng là thị trường cạnh tranh khốc liệt khi có tới nhiều nhà khai thác đang kinh doanh hiệu quả ở thị trường này, nắm giữ nhiều % thị phần. Những doanh nghiệp kinh doanh gạch ốp lát đang hoạt động tại Mỹ & Iraq chủ yếu là những công ty liên doanh với nước ngoài như: Trung Quốc Thái Lan, Thổ Nhĩ Kỳ... nên họ có nhiều kinh nghiệm cũng như tiềm lực tài chính để cạnh tranh. Chính vì thế giá gạch ốp lát ở Mỹ & Iraq thấp hơn tại Việt Nam. Đây là một thách thức lớn đối với Thạch Bàn.

Ngoài ra Công ty còn chịu sự cạnh tranh sản phẩm gạch từ Trung Quốc, Thái Lan với mẫu mã và chủng loại đa dạng hơn.

Do đặc thù riêng của ngành, hoạt động sản xuất không đòi hỏi cao về mức vốn đầu tư ban đầu, trình độ tay nghề của người lao động cũng như kiểm định không quá khắt khe về chất lượng sản phẩm. Vì vậy, mức độ rào cản gia nhập thị trường ngành chỉ đánh giá ở mức trung bình và sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp tương đối cao.

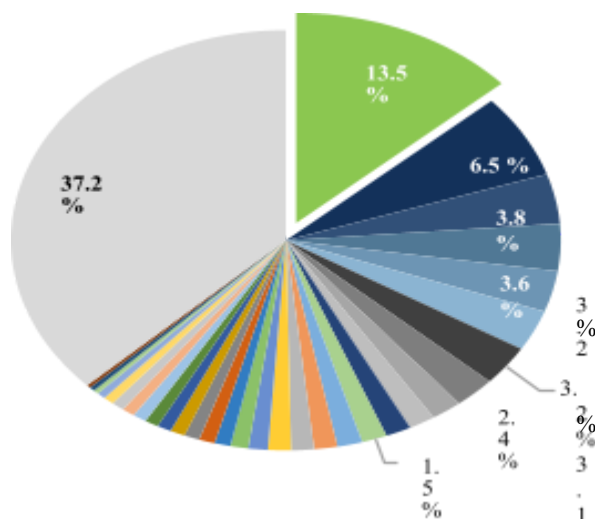
	Công Ty Thạch Bàn (TBC)	Công ty Đông Triều (DTC)	Công ty Cổ Phần Viglacera (VHL)
Thị trường mục tiêu	Tập trung thị trường Nam trung bộ trở ra và TP.HCM, từng bước xâm nhập thị trường Nam Bộ, Phát triển sản phẩm gạch bán lẻ giá thành hạ cho phân khúc tiêu dùng bình dân Các sản phẩm công nghệ cao (nano) tập trung cho phân khúc cao cấp và xuất khẩu thị trường Hàn Quốc, Mỹ và Châu Âu.	Tập trung vào các tỉnh thành phía Bắc và Bắc Trung Bộ Các sản phẩm cotto tập trung vào phân khúc khách hàng có thu nhập cao, chủ yếu ở các TP lớn Thị trường xuất khẩu chủ yếu sang các nước Đông Nam Á	Tất cả các tỉnh thành trong cả nước, phát huy hiệu quả hệ thống phân phối rộng khắp 63 tỉnh thành Các sản phẩm cao cấp tập trung vào các thành phố lớn và các dự án bất động sản cao cấp Thị trường xuất khẩu tập trung chính vào Nhật Bản, phát huy hiệu quả hệ thống đại lý trực tiếp 24 quốc gia trên thế giới hiện có, mở rộng từng bước thâm nhập thị trường Đông Âu

- Đối thủ cạnh tranh trong nước

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, trên cả nước có hơn 300 nhà máy sản xuất gạch sử dụng công nghệ nung bằng lò tuynel, trong đó gần 100 DN nhà nước và trên 200 doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Ngoài ra có hàng ngàn cơ sở sản xuất bằng lò thủ công truyền thống và gần 250 doanh nghiệp sản xuất bằng lò liên tục kiểu đứng... Như vậy đồng nghĩa với việc, cạnh tranh sẽ ngày càng trở nên gay gắt, khó khăn trong việc tiêu thụ sản phẩm hơn.

Các công ty lớn trong ngành gạch ngói có thể kể tên đến như công ty Cổ phần gạch ngói Nhị Hiệp với vốn điều lệ lên tới 14,25 tỉ đồng, doanh thu và lợi nhuận hàng năm ước tính trung bình đạt 43 tỷ đồng và 7,04 tỷ đồng; Công ty cổ phần Viglacera với vốn điều lệ 11,1 tỷ đồng; Công ty cổ phần Cầu Đuống vốn điều lệ là 13 tỷ đồng, doanh thu và lợi nhuận trước thuế đạt 55 tỷ đồng và 4,46 tỷ đồng.

Ngành gạch ốp lát phân mảnh với thị phần lớn nhất thuộc về Prime – doanh nghiệp FDI.



Hình 2.5: Cơ cấu thị phần gạch ốp lát tính theo sản lượng tiêu thụ của các doanh nghiệp năm 2018



Nguồn: Tổng cục thống kê, FPTs Research.



Ngành gạch ốp lát có mức độ phân mảnh cao với khoảng 82 doanh nghiệp quy mô vừa và lớn cùng hàng loạt các cơ sở sản xuất nhỏ lẻ. Theo Tổng cục thống kê, năm 2018 có tới 5.521 doanh nghiệp hoạt động trong mảng gạch ngói ốp lát. Năm 2018 cả nước tiêu thụ khoảng 542 triệu m² và trong đó CTCP Prime Group thuộc tập đoàn Siam (Thái Lan) chiếm thị phần lớn nhất với 13,5%. Tiếp đến là các doanh nghiệp không niêm yết như Vitto, gạch men VTC, tập đoàn Hoàng Gia (Royal Group), gạch men Tasa, TNHH Hoàn Mỹ.

Đối với nhóm các doanh nghiệp niêm yết, công ty cổ phần CMC (HSX: CVT) có thị phần lớn nhất với 3,09%.

Tiếp đến là các doanh nghiệp thành viên của Tổng công ty Viglacera gồm Viglacera Tiên Sơn (HNX: VIT), Viglacera Thăng Long (UpCOM: TLT) và Viglacera Hạ Long (HNX: VHL) với thị phần 2018 lần lượt đạt 1,82%, 1,57% và 1,34%. Các doanh nghiệp còn lại gồm có Taicera (HSX: TCR) 1,48%; gạch men Thanh Thanh (HNX: TTC) 0,91%; Trúc Thôn (UpCOM: TRT) 0,76% và gạch men Chang Yih (UpCOM: CYC) 0,51%

Các DN này cũng trang bị nhà xưởng tốt và luôn cập nhật công nghệ mới, cải tiến sản xuất hàng năm, cùng với đội ngũ lao động lành nghề, dày dặn kinh nghiệm, trang bị hệ thống máy móc thiết bị hiện đại của Italia (Công ty cổ phần Viglacera), hay sử dụng công nghệ tạo hình dèo, hút chân không, nung đốt lò Tuynel. ứng dụng công nghệ nung đốt nhiên liệu dầu sản xuất gốm cao cấp...

Trong cuộc chạy đua cạnh tranh về giá, hiện nay giá một số loại VLXD nhìn chung ổn định so với cuối năm 2018. Thị trường VLXD nói chung và gạch ngói nói riêng ít có cạnh tranh về giá giữa các doanh nghiệp. Các loại sơn, gạch, ngói... có mức giá ổn định hơn các loại VLXD khác. Trong khi đó nếu tăng giá quá cao thì người tiêu dùng sẽ “quay lưng” với hàng nội. Trước tình hình đó các DN phải luôn có các chính sách giá thích hợp kèm theo đó là các chính sách khuyến mãi ưu đãi khách hàng nếu mua số lượng lớn.

Tuy nhiên có thể thấy mức độ phủ sóng của các sản phẩm mang thương hiệu Thạch Bàn trên các Showroom và đại lý bán hàng là rộng khắp và đa dạng hơn. Cụ

thể, Thạch Bàn có hơn 7 công ty thành viên trải khắp cả nước... Với thương hiệu uy tín như hiện nay, cộng với nguồn lực và công nghệ sản xuất tiên tiến hiện đại, sản phẩm của TBC vẫn có thể đứng vững trên thị trường.

- Cơ hội và thách thức đặt ra với Công ty

Cơ hội:

Hiện tại, Thạch Bàn là doanh nghiệp duy nhất của Việt Nam sản xuất dòng sản phẩm đá ốp lát cao cấp nhân tạo sử dụng chất kết dính hữu cơ và xi măng. Do đó, Công ty sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh quyết liệt của các nhà máy khác trên thế giới cùng sản xuất loại sản phẩm tương tự và có kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Hiện tại trên thế giới có khoảng trên 40 nhà máy hoạt động trong cùng lĩnh vực với Thạch Bàn với kinh nghiệm hoạt động 30 – 40 năm. Tuy nhiên, do đã xây dựng cho mình được bí quyết công nghệ riêng (know-how) cũng như chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp, cùng với việc tiềm năng thị trường đá ốp lát nhân tạo cao cấp trên thế giới được đánh giá là rất lớn, Công ty tin tưởng sản phẩm của mình sẽ có vị trí nhất định trên thị trường thế giới. Hiện tại, trên 90% sản phẩm của Công ty được xuất khẩu ra thị trường nước ngoài và có mặt tại trên 30 nước ở năm châu lục. Trong đó có những thị trường lớn như: Mỹ, Iraq và các nước Châu Âu. Hàng năm, mức tăng trưởng của Công ty liên tục đạt trên 40% về doanh số.

Hiện nay, thị trường đá ốp lát cao cấp nhân tạo thế giới đang ở giai đoạn phát triển mạnh mẽ. Trên thực tế, nguồn cung các sản phẩm đá nhân tạo vẫn thấp hơn cầu trên thị trường thế giới. Trong khi đó, nguồn đá tự nhiên là hữu hạn và chi phí khai thác đá tự nhiên ngày càng tăng cao, vì vậy xu thế tăng cường sử dụng sản phẩm đá ốp lát nhân tạo thay thế cho đá tự nhiên trên thế giới là tất yếu.

Nguồn nguyên liệu sử dụng cho sản xuất đá nhân tạo tương đối dồi dào do sử dụng bột đá thuần tiện và sẵn có hơn nhiều so với đá tự nhiên đòi hỏi cỡ lớn.

Thách thức:

Tính cạnh tranh cao do Công ty mới tham gia vào thị trường quốc tế đá ốp lát nhân tạo, trong khi lại có nhiều đối thủ cạnh tranh, có nhiều tập đoàn sản xuất đá nhân tạo trên thế giới có kinh nghiệm hoạt động lâu năm(từ 30 – 40 năm).

Tình hình kinh tế thế giới cũng như Việt Nam chưa ổn định, lạm phát tăng cao sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Hơn nữa, giá của các nguyên liệu nhập ngoại lại phụ thuộc vào giá dầu thế giới nhiều biến động.

Hệ thống chính sách và cơ chế pháp luật về xuất khẩu của Việt Nam chưa thực hoàn thiện và đồng bộ gây khó khăn cho hoạt động xuất khẩu của Công ty.

2.2.3. Môi trường nội tại của Công ty Thạch Bàn

2.2.3.1. Nguyên vật liệu

❖ Nguồn nguyên liệu

Công ty sở hữu một nhà máy được chuyển giao công nghệ hiện đại, tự động hoá cao. Nhưng nguồn nguyên liệu, nguyên phụ liệu sản xuất sản phẩm đá ốp lát cao cấp của Công ty chủ yếu là nhập khẩu.

Nguồn nguyên vật liệu để sản xuất sản phẩm:

Đá thạch anh là nguyên liệu chính cấu thành nên sản phẩm của Thạch Bàn, chiếm tỷ lệ khoảng 93% trọng lượng và 30% giá thành sản phẩm.

Nhựa nguyên sinh dạng lỏng (nhựa Polyester Resin) cũng là một nguyên liệu chính, chiếm tỷ trọng 15% trong giá thành sản phẩm. Đây là sản phẩm được chế biến từ dầu mỏ, vì vậy sự biến động của giá dầu trên thế giới có tác động rất lớn tới giá của nhựa nguyên sinh Resin.

Ngoài đá thạch anh và nhựa Polyester Resin, sản phẩm của Thạch Bàn còn sử dụng các loại nguyên vật liệu khác như: đá Marble, đá Granite, các loại hoá chất Sytan, Catalyst ... , đặc biệt là nguồn nguyên liệu cát Silic được khai thác trong nước đang được Công ty sử dụng như là loại nguyên liệu thay thế cho đá thạch anh nhập khẩu sản xuất một số sản phẩm chính.

Các loại nguyên liệu khác được sử dụng bổ sung để nâng cấp tính thẩm mỹ sản phẩm của Thạch Bàn như thuỷ tinh màu, gương, kim loại đồng, vò sò ... đáp ứng thị hiếu ngày càng đa dạng của khách hàng.

Bảng 2.5. Tỷ trọng của từng loại nguyên vật liệu trong sản phẩm của Thạch Bàn

Đơn vị: %

TT	Nguyên vật liệu	Tỷ trọng khối lượng	Tỷ trọng giá thành
1	Đá thạch anh; cát Silic	93%	30%
2	Nhựa Polyester Resin và các loại hóa chất khác	6,9%	15%
3	Bột màu các loại	0,1%	1%

(Nguồn: Xưởng sản xuất - Công ty Thạch Bàn)

Hiện nay, nguồn nguyên liệu đá trong nước tuy phong phú về số lượng nhưng chất lượng không ổn định, khả năng khai thác còn thấp, vì vậy Công ty phải nhập nguyên liệu đá hạt từ thị trường nước ngoài. Bên cạnh đó, phần lớn các loại hoá chất và vật tư phụ trợ khác cũng phải nhập khẩu. Thời gian làm thủ tục và nhập hàng thường khá lâu (hơn 2 tháng kể từ ngày ký hợp đồng).

Đáng chú ý là nguồn cát Silic phù hợp với công nghệ sản xuất của Công ty rất sẵn có ở khu vực miền Trung, đảm bảo về số lượng và chất lượng, là nguồn nguyên liệu sẵn có để Công ty có thể phát triển dòng sản phẩm sử dụng loại nguyên liệu này. Việc tập trung phát triển các sản phẩm sử dụng nguồn nguyên liệu cát tự nhiên sẽ góp phần giảm chi phí giá thành nguyên liệu đầu vào vì giá của cát tự nhiên rẻ hơn rất nhiều so với đá hạt nhập khẩu.

Ngay từ đầu để đảm bảo ổn định của các nguồn cung cấp nguyên vật liệu Công ty đã có kế hoạch cho riêng mình:

Để ổn định về nguồn cung cấp nguyên vật liệu, Công ty đã chủ động đặt quan hệ với các nhà cung cấp có năng lực cả về tài chính và nguồn mỏ tại Giếng Đáy, tạo dựng mối quan hệ hợp tác tin cậy nhằm tạo ra những nguồn cung ứng nguyên vật liệu đầu vào ổn định, đảm bảo chất lượng với giá cả cạnh tranh nhất.

Công ty đã ký Hợp đồng khung nhập khẩu đá thạch với Công ty Chettinad Quartz Products PVT Ltd, Công ty Chettinad Morimura Semiconductor (Ấn Độ), đá thạch anh còn được nhập khẩu theo từng Hợp đồng riêng lẻ từ Công ty Kaltun



Madencilik và Công ty Polat Maden (Thổ Nhĩ Kỳ). Mặt khác, Thạch Bàn đã thỏa thuận với tập đoàn Chettinad về việc liên doanh đầu tư mua mỏ và khai thác đá thạch anh tại thị trường Ấn Độ, đảm bảo chủ động về nguồn thạch anh cho lâu dài, giảm giá thành.

Đối với nhựa Polyester Resin hiện Công ty mua từ hai nhà cung cấp ổn định là Công ty Singapore Highpolymer Chemical Products - SHCP (Singapore) và Công ty Eternal Chemical (Đài Loan). Đây là sản phẩm được sử dụng nhiều trong các ngành kinh tế khác trong tương lai gắn với sự phát triển của công nghiệp dầu khí Việt Nam cùng nguồn dầu mỏ tiềm tàng, loại nhựa này cũng sẽ được sản xuất ở Việt Nam.

Công ty cũng hết sức chú trọng đến việc phát triển các sản phẩm sử dụng cát Silic là nguồn nguyên liệu sẵn có tại Việt Nam, sản xuất những sản phẩm có giá trị đồng thời chủ động được nguyên liệu đầu vào. Hiện nay, sản phẩm sử dụng nguồn nguyên liệu trong nước chiếm 40% trong cơ cấu sản phẩm của Công ty.

Công ty luôn căn cứ vào kế hoạch sản xuất hàng năm và các hợp đồng kinh tế để có kế hoạch nhập khẩu nguyên liệu kịp thời đảm bảo sản xuất liên tục và tồn kho hợp

Trong những năm tới, Công ty sẽ tập trung khai thác tối đa nguồn nguyên vật liệu trong nước, hợp tác xây dựng với các nhà máy khai thác, chế biến thạch anh ngay tại mỏ để có thể giảm được chi phí nguyên vật liệu đầu vào, chủ động nguồn thạch anh.

Hiện tại, tỷ trọng chi phí nguyên vật liệu trực tiếp chiếm khoảng từ 38 % đến 40 % trong tổng giá thành sản phẩm đá nhân tạo cao cấp của Công ty. Trong thời gian qua, giá dầu thô trên thị trường thế giới không ngừng biến động đã có ảnh hưởng đáng kể đến đơn giá nguyên vật liệu nhập khẩu của Công ty đồng thời ảnh hưởng không nhỏ đến kết quả lợi nhuận của Công ty. Tuy nhiên, do tạo dựng được thị trường tiêu thụ ổn định, có uy tín, bên cạnh đó nhờ có chiến lược hợp lý, Công ty luôn ổn định được nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu có chất lượng yêu cầu và giá

cạnh tranh nhất. Đồng thời, chính sách thị trường linh hoạt, phù hợp có thể hạn chế ảnh hưởng của sự biến động giá đầu vào.

❖ Ảnh hưởng của giá cả NVL đến doanh thu và lợi nhuận

Giá nguyên vật liệu trong Công ty Thạch Bàn chiếm tỷ trọng tới 70-80% giá thành của sản phẩm. Chính vì vậy, sự thay đổi về giá của nguyên vật liệu có ảnh hưởng rất lớn đến giá thành của sản phẩm. Hiện nay, giá nguyên vật liệu đầu vào của Công ty Thạch Bàn tương đối ổn định, nhưng có một số mặt hàng thường xuyên xảy ra tình trạng khan hiếm hàng khiến giá nhập tăng lên, nhất là các nguyên vật liệu nhập khẩu như: Nhựa Polyester Resin và các loại hóa chất khác xảy ra tình trạng khan hàng do tình hình kinh tế - chính trị có nhiều biến động, gây khó khăn trong việc nhập khẩu. Điều này làm cho giá thành sản phẩm thường có xu hướng tăng lên làm giảm khả năng cạnh tranh về giá cũng như không đáp ứng kịp thời tiến độ sản xuất cho các nước nhập khẩu.

● Đất sét

Nguyên liệu chủ yếu là đất sét chiếm tỉ trọng bình quân khoảng 30% trong cơ cấu giá thành, nhiên liệu (chủ yếu là than) chiếm tỉ trọng bình quân 30% trong cơ cấu giá thành gạch ngói do công ty sản xuất. Biến động của giá cả nguyên vật liệu cũng ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty, đặc biệt trong bối cảnh tình hình kinh tế khó khăn như hiện nay. Xét về chi phí, sau khi đã tính thuế tài nguyên, đất sét sử dụng sản xuất gạch và ngói nung dao động từ 136.850 – 195.500 đồng/m³ (tương đương khoảng 3% tổng chi phí nguyên liệu sản xuất gạch ceramic).

Như vậy, đất sét chiếm tỉ trọng lớn về khối lượng cấu thành xương nhưng thấp về chi phí sản xuất gạch ốp lát. Trữ lượng đất sét trong nước lớn nhưng việc khai thác còn thủ công, sơ sài và chưa có công nghệ chế biến gia công đồng bộ; dẫn đến chất lượng đầu vào cho sản xuất gạch ốp lát chưa cao.

● Cao lanh và tràng thạch

Đây là hai nguyên liệu chính trong sản xuất gạch ốp lát ceramic và porcelain do tham gia vào cả hai quy trình tạo xương gạch và men tráng, đặc biệt đối với gạch porcelain xương sứ. Trữ lượng cao lanh phân bố tăng dần từ Bắc trở vào Nam, trong

đó 3 khu vực có tỉ trọng trữ lượng cao nhất là Bắc Trung Bộ & Duyên hải miền Trung (19,4%), Tây Nguyên (29,3%) và Đông Nam Bộ (29,4%). Trong khi đó, 90,7% trữ lượng tràng thạch lại tập trung tại miền Bắc và Bắc Trung Bộ. Có thể thấy, với trữ lượng thấp tại khu vực phía Tây Nguyên và phía Nam, các doanh nghiệp sản xuất gạch ốp lát tại đây có chi phí nguyên liệu tràng thạch cao hơn do chi phí vận chuyển và nguồn cung tại chỗ hạn chế.

Xét chi phí sau khi đã tính thuế tài nguyên, giá cao lanh chưa rây dao động ở mức 237.300 – 339.000 đồng/tấn và dưới rây 632.800 – 904.000 đồng/tấn. Đối với tràng thạch, mức giá là 289.100 – 413.000 đồng/tấn.

- Bột talc & các nguyên liệu phụ trợ khác

Nhóm nguyên liệu phụ trợ cho sản xuất gạch ốp lát có nguồn trữ lượng trong nước dồi dào, đảm bảo đáp ứng nhu cầu nguyên liệu của ngành gạch ốp lát Việt Nam trong tương lai. Theo Tổng cục địa chất và khoáng sản Việt Nam, cát sillic (cát trắng) có trữ lượng 13 mỏ đã thăm dò là 123 triệu tấn. Tổng tài nguyên dự báo khoảng 3 tỷ tấn và chủ yếu phân bố trên 9 tỉnh ven bờ biển Bắc Bộ và Trung Bộ. Hiện nay, mức chi phí cát sillic chưa gồm thuế giá trị gia tăng và phí vận chuyển là 281.750 – 402.500 đồng/m³. Ngoài ra, cát sillic có thể được thay thế bằng quartzit với mức chi phí 241.500 – 345.000 đồng/tấn.

Đá vôi và đolômit có thể thay thế cho nhau trong việc cung cấp MgO và CaO cho xương gạch. Các doanh nghiệp sản xuất có thể dùng nguồn địa phương do trữ lượng dồi dào và phân bố khắp cả nước với mức giá dao động trung bình 161.000 – 230.00 đồng/m³.

Mặc dù có trữ lượng tốt, cao lanh và tràng thạch khai thác trong nước có chất lượng chưa cao, lượng thu hồi sau tuyển thấp và đa phần phải làm giàu mới sử dụng được. Để sử dụng được trong sản xuất gạch ốp lát cần phải qua tuyển lọc nhiều lần, gia tăng chi phí nguyên liệu phục vụ sản xuất gạch

Liên quan đến các chi phí nhiên liệu, do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, mặc dù giá xăng dầu, than thế giới giảm mạnh đầu năm 2020 do dịch Covid – 19, thực tế các mặt hàng này tại Việt Nam chưa giảm tương ứng, một số loại năng

lượng còn tăng giá (giá điện). Thêm vào đó, trước thực trạng tại thị trường nội địa cung đang vượt cầu, các DN trong ngành đang có xu hướng giảm giá thành sản phẩm, tăng cường các chương trình khuyến mại để cạnh tranh, công ty đã xem xét điều chỉnh lại kế hoạch sản xuất đồng thời rà soát dây chuyền sản xuất để giảm thiểu chi phí bao gồm chi phí điện và than nhưng vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm và tỉ lệ thu hồi.

2.2.3.2. Trình độ công nghệ

Công ty có một nhà máy được đầu tư theo hình thức chuyển giao công nghệ độc quyền giao từ hãng Breton Italy vào năm 2018 với hệ thống dây chuyền thiết bị hiện đại, tính tự động hoá cao.

Một trong những yếu tố quan trọng tạo nên những ưu thế vượt trội của sản phẩm đá ốp lát Thạch Bàn chính là: ngoài bí quyết về công thức phối liệu (đã được tối ưu hoá), Công ty sử dụng công nghệ rung ép hỗn hợp liệu trong môi trường chân không, ở tần số định trước để tạo độ đặc chắc tuyệt đối của tấm đá. Công nghệ này cho phép kết dính các nguyên liệu khô (được tạo ra từ các loại đá nguyên liệu trong tự nhiên) bằng chất kết dính hữu cơ chuyên dụng hoặc vô cơ tạo thành một loại đá nhân tạo có độ chắc chắn tuyệt đối, màu sắc theo ý muốn, không thấm nước và độ bền cao.

Những đặc tính cơ bản của công nghệ:

- ❖ Khả năng điều chỉnh và sử dụng chính xác tỷ lệ các thành phần nguyên vật liệu trước khi rung ép.
- ❖ Môi trường chân không giúp loại bỏ hoàn toàn không khí trong hỗn hợp nguyên liệu trộn trong suốt quá trình nén ép và kết dính nguyên liệu.
- ❖ Thực hiện đồng thời cả hai quá trình rung và ép trong môi trường chân không.

Sự phối hợp một cách thông minh và khoa học giữa bản chất, kích thước và màu sắc của nguyên liệu đá với việc phối màu, thành phần phối liệu và phương pháp hỗn hợp nguyên liệu với nhau đã tạo ra tính thẩm mỹ độc đáo của sản phẩm đá nhân tạo Thạch Bàn. Việc sử dụng bổ sung các loại nguyên liệu khác như thủy tinh



màu, gương, kim loại đồng, vỏ sò.... đã nâng tính thẩm mỹ của sản phẩm lên một tầm cao mới, lạ và hết sức độc đáo.

❖ Với những đặc tính ưu việt nói trên, với bí quyết của riêng mình Công ty đã tạo ra ba dòng sản phẩm độc đáo mang nhãn hiệu Thạch Bàn đạt chất lượng tiêu chuẩn quốc tế nhanh chóng chinh phục thị trường quốc tế và đáp ứng được yêu cầu đa dạng, khó tính nhất của khách hàng. Một số sản phẩm của Thạch Bàn là những sản phẩm khó, hiện nay trên thế giới có rất ít nhà máy sản xuất được. Quy trình sản xuất

Gạch ngói nung là sản phẩm từ đất sét, để tạo ra được sản phẩm phải trải qua nhiều khâu, gồm các bước sau:

❖ Đất sét nguyên liệu được xúc đổ vào máy tiếp nguyên liệu để đưa vào công đoạn sơ chế. Công đoạn sơ chế lần lượt được thực hiện, bao gồm: tiếp liệu – nghiền thô – nghiền tinh.

❖ Sau khi sơ chế, nguyên liệu đất sét được đưa vào máy nhào trộn, bổ sung thêm nước và than để đạt độ dẻo cần thiết để đưa qua máy nhào đùn liên hợp tạo phôi sản phẩm

❖ Phôi sản phẩm sau khi có hình dáng chuẩn được vận chuyển lên trại phơi để khô tự nhiên cho đến khi sản phẩm đạt độ ẩm nhất định

❖ Xếp phôi sản phẩm lên xe goong xông – sấy trong lò nung một khoảng thời gian trung bình là 40 giờ và sản phẩm được làm nguội ngay trong lò cho ra thành sản phẩm

❖ Sản phẩm sau khi nung được đưa ra lò, phân loại và vận chuyển vào bãi chứa thành phẩm

❖ Trình độ công nghệ

Hệ thống máy móc, thiết bị sản xuất Công ty Gạch ngói Thạch Bàn chủ yếu là máy móc kế thừa từ nhà máy gạch Thạch Bàn. Sản xuất gạch ngói sử dụng công nghệ lò Tuynel. Đây là kiểu lò nung liên tục nhưng cũng tận dụng triệt để nhiệt, giúp năng lượng tiêu hao ít, đồng thời giảm nhiệt độ và khói thải ra môi trường, lò Tuynel là loại lò tiên tiến, ứng dụng công nghệ hiện đại, cho ra các sản phẩm nung

đạt chất lượng cao với số lượng lớn, ít hao tổn nhiên liệu và ô nhiễm môi trường so với các kiểu lò khác.

❖ Tình hình nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới

Với trên 60 năm kinh nghiệm từ sản xuất thủ công chuyển sang sản xuất bằng máy móc hiện đại, đồng thời với việc lựa chọn nguồn nguyên liệu tốt nên chất lượng sản phẩm gạch ngói của công ty trong thời gian qua được khách hàng đánh giá cao và là thương hiệu có uy tín trên thị trường. Do vậy, các sản phẩm truyền thống như gạch xây và ngói lợp của công ty vẫn được ưu tiên phát triển.

Hiện tại, hoạt động của nhà máy đã đạt hết công suất, do đó, trong chiến lược phát triển ở giai đoạn tiếp theo, công ty đã dự kiến mở rộng sản xuất, đầu tư xây dựng thêm nhà xưởng, Hiện tại, công ty đã và đang xúc tiến việc tìm kiếm địa điểm xây dựng nhà máy với ưu điểm đảm bảo yếu tố gần nguồn nguyên liệu lên hàng đầu. Tuy nhiên, với tình hình tiêu thụ gạch ngói hiện tại với dấu hiệu dư thừa về sức mua, nhiều công ty buộc phải giảm bớt công suất nên công ty cũng đã cân nhắc về lộ trình thực hiện kế hoạch này.

2.2.3.3. Hoạt động bán hàng và marketing

Công ty phát triển doanh thu dựa vào 2 điểm lợi thế. Một là, Công ty nằm ở khu vực thuận lợi cho việc cung cấp hàng hóa cho cửa hàng vật liệu xây dựng và các công trình xây dựng. Hai là, công ty đã xây dựng được thương hiệu tốt, được khách hàng tin nhiệm về chất lượng sản phẩm mang tên Thạch Bàn.

Toàn bộ hoạt động bán hàng và marketing của công ty là do phòng kinh doanh đảm nhiệm. Phòng kinh doanh gồm tổ nghiệp vụ, tổ thị trường và tổ bán hàng trực tiếp. Ngoài ra, phòng kinh doanh còn phụ trách quản lý các cửa hàng của Công ty.

Công ty xây dựng mạng lưới bán hàng bằng việc phát triển hệ thống các đại lý cung cấp trực tiếp cho người tiêu thụ thông qua tổ bán hàng trực tiếp

2.2.3.4. Định hướng chiến lược đầu tư phát triển

Công ty xác định phương hướng, chiến lược thực hiện tập trung vào các nội dung sau:

- Đầu tư phù hợp

Với mục tiêu mở rộng thị trường, trong điều kiện cơ sở vật chất hạ tầng hiện tại đã hoạt động hết công suất, Công ty có kế hoạch đầu tư xây dựng thêm nhà máy để sản xuất ra các loại sản phẩm từ gạch ngói đất nung CLC, gần vùng nhiên liệu, phát triển thêm các sản phẩm phù hợp với điều kiện tự nhiên và thực tế của công ty, phát triển công ty từng bước vững chắc, đảm bảo hoạt động tài chính lành mạnh.

- Phát triển sản phẩm

Đa dạng hoá sản phẩm cả về mẫu mã, kích thước, tạo ra những nét riêng độc đáo nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu thẩm mỹ ngày càng phong phú của khách hàng, luôn đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm. Các sản phẩm của Thạch Bàn ngày càng hoàn thiện, luôn thể hiện tính thời trang, độ tinh tế về thẩm mỹ, hàm lượng trí tuệ cao về công nghệ.

Tiếp tục đầu tư xây dựng và bảo hộ nhãn hiệu hàng hoá cho các sản phẩm của Công ty. Đây là việc làm hết sức cần thiết trong bối cảnh hội nhập kinh tế thế giới. Vì nhãn hiệu hàng hoá là công cụ truyền đạt tới người tiêu dùng uy tín, chất lượng của sản phẩm và là một phương tiện ghi nhận, bảo vệ thành quả của doanh nghiệp, giúp đem lại sự ổn định, phát triển thị phần và trước hết là trợ giúp đắc lực cho nhà sản xuất giữ vững ổn định thị trường hiện tại và nhanh chóng thâm nhập vào thị trường mới.

- Tăng cường công tác và nghiệp vụ bán hàng qua mạng tăng khối lượng đặt hàng từ các khách hàng cũ, tiềm kiếm khách hàng mới, cố gắng tìm kiếm các hợp đồng cung cấp theo dự án và khách hàng lớn. Cải tiến lại hệ thống dịch vụ khách hàng (Customer services).

2.3. Thực trạng CLNTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn

2.3.1. Thực trạng phân đoạn SBU của công ty

2.3.1.1. Phân đoạn chiến lược (SBU)

Việc phân đoạn SBU cho phép công ty đánh giá những hấp dẫn của từng phân đoạn được thể hiện trên thị trường. Từ đó, xác định những nhân tố cốt yếu thành công, cũng như mức độ làm chủ của chúng để thắng thế trong cạnh tranh. Đòi hỏi việc phân đoạn chiến lược trở thành hiển nhiên đối với công ty ngay sau khi tự đặt

ra bài toán về đảm bảo các nguồn lực. Lĩnh vực hoạt động nào cần thiết phải ưu tiên trong đầu tư.

a. Thị trường sản phẩm.

❖ Quyết định lựa chọn thị trường mục tiêu

Sau khi nghiên cứu toàn diện các nhân tố ảnh hưởng tới việc thâm nhập thị trường đồng thời nghiên cứu khả năng nội tại của Công ty, Thạch Bàn đã quyết định lựa chọn Mỹ và Iraq là quốc gia mục tiêu bởi những lý do sau:

Trước hết, Mỹ và Iraq là những thị trường nhập khẩu gạch ốp lát đầy tiềm năng bởi quá trình đô thị hóa xây dựng tại Mỹ và Iraq ngày càng tăng cao. Tại Mỹ, người dân có nhu cầu tu sửa nhà vì các công trình ở đây đang trong giai đoạn suy thoái cần phải nâng cấp, còn tại Iraq đây là thị trường tiềm năng, thị trường BĐS tăng cao nên người dân có xu hướng xây dựng nhà cửa nhiều hơn nữa các công ty gạch ốp lát tại đây vẫn còn hời hợt khi đầu tư vào thị trường này.

Thứ hai, so với các quốc gia khác, các yếu tố thuộc về môi trường kinh doanh của Mỹ và Iraq được cho là thuận lợi nhất và phù hợp với khả năng nội tại của Thạch Bàn – công ty vốn đã có một cơ sở mẹ phát triển mạnh ở Việt Nam với nhiều năm kinh nghiệm phát triển trên thị trường.

Thứ ba, Iraq là nước láng giềng thuộc các quốc gia Châu Á, Mỹ là cường quốc về kinh tế trên thế giới, nên Mỹ và Iraq là quốc gia, ứng viên sáng giá cho hoạt động thâm nhập thị trường gạch ốp lát do có nét tương đồng về văn hóa, khả năng am hiểu thị trường và khoảng cách hợp lý là lợi thế khi xây dựng hệ thống kinh doanh.

Cuối cùng, quan hệ giữa hai Chính phủ Việt Nam – Mỹ và Việt Nam – Iraq đã có bề dày truyền thống, nhất là về kinh tế nên Thạch Bàn sẽ nhận được nhiều sự quan tâm và chỉ đạo trực tiếp của các cấp lãnh đạo.

b. Khách hàng mục tiêu

Dựa vào việc phân tích thị trường gạch ốp lát của Mỹ & Iraq, doanh nghiệp phải phân đoạn thị trường, xác định nhóm khách hàng mà mình hướng tới, xem xét các điều kiện và các đối thủ cạnh tranh để lựa chọn chiến lược thâm nhập phù hợp nhất với mình.



Với mục tiêu thâm nhập và chiếm lĩnh thị trường gạch ốp lát tại Mỹ & Iraq, Thạch Bàn hướng tới phục vụ mọi đối tượng khách hàng, không phân biệt giàu nghèo, thành thị hay nông thôn. Chính vì vậy, Thạch Bàn đã xác định được việc phân đoạn thị trường khách hàng là việc không thể thiếu, bởi có nhận thức được khách hàng họ là ai? Họ đang ở đâu? Họ cần gì ở Thạch Bàn? Thì từ đó mới có được cách hành động phù hợp để thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của từng nhóm khách hàng. Khách hàng là người tiêu dùng và mua hàng hóa do Thạch Bàn làm ra. Do vậy khách hàng là người đánh giá cuối cùng và chính xác nhất về hàng hóa của Thạch Bàn.

❖ Phân đoạn thị trường khách hàng

Qua nghiên cứu, phân tích thị trường, các nhân tố ảnh hưởng và đặc trưng của hàng hóa là gạch ốp lát, Thạch Bàn đã tiến hành phân chia khách hàng theo tiêu chí hiện trạng sử dụng dịch vụ. Cụ thể như sau:

❖ Nhóm khách hàng chưa sử dụng gạch ốp lát Thạch Bàn bao gồm: khách hàng do đắt quá nên không sử dụng (TBC cần giảm giá sản phẩm); khách hàng chưa biết đến sản phẩm của công ty nên chưa sử dụng (TBC cần cho họ dùng thử và khuyến mãi giá sản phẩm).

❖ Nhóm khách hàng đang sử dụng gạch ốp lát của công ty khác (Vitrommex, Mohawk Industries). Họ sẽ chuyển sang sử dụng gạch Thạch Bàn nếu có nhu cầu thay đổi gạch hoặc thấy gạch ốp lát Thạch Bàn đẹp nên muốn sử dụng.

❖ Nhóm khách hàng lan tỏa: (khách hàng đã sử dụng dịch vụ của công ty và cảm thấy hài lòng). Xây dựng thành lực lượng khách hàng trung thành, tuyên truyền phổ biến cho Thạch Bàn.

Vì mục tiêu phục vụ mọi tầng lớp dân cư ở Mỹ & Iraq nên mọi phân đoạn thị trường trên đều trở thành thị trường mục tiêu của Thạch Bàn. Tuy nhiên, việc TBC phân đoạn thị trường thành nhóm khách hàng trên vẫn rất cần thiết để có thể tiến hành nghiên cứu, xây dựng được các combo sản phẩm dịch vụ và cách tư vấn sao cho thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của từng nhóm khách hàng.



❖ Nghiên cứu nhóm khách hàng

Sau khi phân đoạn thị trường TBC đã tiến hành nghiên cứu cụ thể nhóm khách hàng về nhu cầu, thói quen... mỗi đoạn thị trường có những đặc trưng khác nhau, đặc điểm tiêu dùng khác nhau do có những khác nhau ở nhu cầu, thị hiếu, tính chất công việc...

Bên cạnh đó, các đoạn thị trường cũng khác nhau về độ tuổi và địa vị xã hội. Độ tuổi và địa vị của khách hàng là một trong những điều kiện quyết định sử dụng loại gạch ốp lát nào để phù hợp với địa vị và phong thủy của khách, bởi mỗi độ tuổi, địa vị khác nhau sẽ có thị hiếu khác nhau.

2.3.1.2. Sứ mạng kinh doanh của Công ty

Sứ mệnh hoặc mục đích cụ thể của tổ chức thường được tuyên bố rõ ràng khi khởi nghiệp. Qua thời gian sứ mệnh có thể mất đi tính thích ứng do các điều kiện thay đổi của thị trường hoặc trở nên không rõ ràng khi công ty tung ra thêm sản phẩm mới hay mở rộng thêm thị trường trong danh mục vốn đầu tư của mình.

Các nội dung chính của sứ mạng kinh doanh của Công ty như sau:

- Khách hàng: tại Mỹ & Iraq, Thạch Bàn hướng tới phục vụ mọi đối tượng khách hàng, không phân biệt giàu nghèo, thành thị hay nông thôn.
- Sản phẩm/dịch vụ: Các sản phẩm chính cung cấp cho thị trường Mỹ và Iraq chính là các sản phẩm gạch ốp lát cao cấp Thạch Bàn. Sản phẩm của Công ty có tính công nghệ và chất lượng cao, tính ổn định rất lớn, có nhiều ưu thế vượt trội so với đá tự nhiên và các loại gạch ốp lát như: đa dạng về màu sắc, mẫu mã; kích thước tấm lớn; đồng nhất về màu sắc trên diện tích lớn và không thấm nước; độ bền cao gấp 2,5 đến 4 lần; độ đặc chắc tuyệt đối v.v ... là sản phẩm có tính thẩm mỹ cao, hợp thời trang cho hiện tại và tương lai. Thị trường: Sau khi nghiên cứu toàn diện các nhân tố ảnh hưởng tới việc thâm nhập thị trường đồng thời nghiên cứu khả năng nội tại của Công ty, Thạch Bàn đã quyết định lựa chọn Mỹ và Iraq là quốc gia mục tiêu để xuất khẩu sản phẩm.

Công nghệ:

Phần lớn các sản phẩm gạch ốp lát của Thạch Bàn đều được sản xuất dưới công nghệ hiện đại, vừa bảo vệ môi trường vừa đem lại nét thẩm mỹ cao cho người

sử dụng. Đặc biệt dòng gạch Granite với những công nghệ tiên tiến, gạch Granite được coi như cuộc hành trình xuyên qua thế giới vật chất của đá đã đem lại cho Granite sự bứt phá trong phong cách thiết kế cũng như khả năng ứng dụng đa dạng ở nhiều không gian và nhiều khách hàng với chi phí hợp lý và công nghệ nung 2 lần là mối quan tâm hàng đầu của công ty.

- Quan tâm tới vấn đề sống còn, phát triển và khả năng sinh lời: Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng quan tâm tới mục tiêu này, Thạch Bàn cũng không ngoại lệ. Chính vì vậy, Công ty đã thực hiện nhiều biện pháp khác nhau để nâng khả năng sinh lời mà vẫn đảm bảo được tiến độ sản xuất và chất lượng của sản phẩm.

Triết lý: Đáp ứng sự hài lòng vượt hơn cả mong muốn của khách hàng bằng nhiều giải pháp. Bảo vệ môi trường toàn cầu bằng việc sử dụng hiệu quả, tiết kiệm nguồn tài nguyên và năng lượng hạn hẹp. Tạo ra một phong cách cuộc sống phong phú, thoải mái với các thiết bị sử dụng sinh. Đáp ứng sự hài lòng vượt hơn cả mong muốn của khách hàng bằng nhiều giải pháp.

- Tự đánh giá: Hiện nay, Thạch Bàn là công ty duy nhất tại Việt Nam và là một trong hai nhà máy duy nhất tại Việt Nam sản xuất các dòng sản phẩm đá ốp lát cao cấp nhân tạo bằng công nghệ nung 2 lần. Quan tâm đối với hình ảnh cộng đồng: đây là mối quan tâm chủ yếu của công ty, vì thế công ty đã thực hiện nhiều hoạt động marketing nhằm quảng bá hình ảnh của mình tới người tiêu dùng trong và ngoài nước.

- Quan tâm đối với nhân viên: Trong nhiều năm vừa qua, Công ty luôn chú trọng tới nhân viên trong công ty, có những chính sách đãi ngộ về cả vật chất lẫn tinh thần giúp nhân viên có tư tưởng thoải mái làm việc, gắn bó lâu dài với Công ty.

2.3.2. Thực trạng các yếu tố nội dung CLPTTT

2.3.2.2. Mục tiêu chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Thạch Bàn

Hiện tại Thạch Bàn là một trong những công ty đầu ngành trong sản xuất gạch ốp lát Việt Nam. Nhưng không dừng lại ở đó, mục tiêu mà công ty hướng tới là mở rộng thị phần sản xuất và tiêu thụ gạch ốp lát trên toàn thế giới, cụ thể thị trường mục tiêu trong thời gian tới là Mỹ và Iraq.



Căn cứ vào những chính sách và định hướng trên, công ty đã đặt ra mục tiêu hướng tới cho các sản phẩm gạch ốp lát như sau:

Bảng 2.6: Mục tiêu ngắn hạn và dài hạn 2 thị trường Mỹ và Iraq

Mục tiêu	Mỹ	Iraq
Ngắn hạn	Định hướng phát triển sản phẩm gạch ốp lát của Thạch Bàn năm 2020-2021: tổng doanh thu đạt 230 tỷ, trong đó doanh thu từ ngoài nước là 1,8 triệu USD	Định hướng phát triển sản phẩm gạch ốp lát của Thạch Bàn năm 2020-2021: doanh thu từ Iraq là 1,35 triệu USD
Dài hạn	Tăng cường công tác và nghiệp vụ bán hàng qua mạng tăng khối lượng đặt hàng từ các khách hàng cũ, tiềm kiếm khách hàng mới, cố gắng tìm kiếm các hợp đồng cung cấp theo dự án và khách hàng lớn. Cải tiến lại hệ thống dịch vụ khách hàng(Customer services). Xây dựng, phát triển thương hiệu gạch Thạch Bàn, phát triển mở rộng thị trường ngoài nước, nâng cao khả năng cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu phát triển tổng nền kinh tế thị trường. Tăng cường độ nhận biết gạch Thạch Bàn, bao phủ thị trường trong nước và trên thế giới thông qua xây dựng một hệ thống kênh phân phối mạnh (cụ thể Thạch Bàn phấn đấu mở được 3 đại lý ở Mỹ) Tốc độ tăng trưởng doanh số ngoài nước từ 20-25% trên năm trên tất cả các mặt hàng.	Xây dựng, phát triển thương hiệu gạch Thạch Bàn, phát triển mở rộng thị trường ngoài nước, nâng cao khả năng cạnh tranh, đáp ứng yêu cầu phát triển tổng nền kinh tế thị trường. Tăng cường độ nhận biết gạch Thạch Bàn, bao phủ thị trường trong nước và trên thế giới thông qua xây dựng một hệ thống kênh phân phối mạnh (cụ thể Thạch Bàn phấn đấu mở được 5 đại lý ở Iraq) Tốc độ tăng trưởng doanh số ngoài nước từ 15-20% trên năm trên tất cả các mặt hàng

Nguồn: Phòng Kinh doanh - xuất nhập khẩu

2.3.2.3. Khách hàng và thị trường sản phẩm gạch ốp lát Thạch Bàn trong triển khai chiến lược thâm nhập thị trường

Khách hàng thị trường xuất khẩu của Công ty hiện nay vẫn là các đại lý phân phối gạch men và vật liệu xây dựng chứ chưa thể phân phối trực tiếp đến khách hàng tiêu dùng cuối cùng do những chính sách riêng của từng nước nhập khẩu.

Thị phần sản phẩm của sản phẩm gạch ốp lát Thạch Bàn phủ rộng khắp trong nước và trên 40 quốc gia trên thế giới. Chiến lược thâm nhập thị trường với sản phẩm gạch ngói Thạch Bàn được triển khai trọng điểm ở thị trường Mỹ và Iraq. Việc thâm nhập thị trường sản phẩm vào thị trường 2 nước này gặp một số khó khăn do sự thống trị của các sản phẩm gạch ốp lát cao cấp đã đang tiêu thụ và phù hợp với các đặc tính từng sản phẩm và thị hiếu của khách hàng tiêu dùng.

Bảng 2.7. Cơ cấu thị phần khách hàng của gạch Thạch Bàn giai đoạn cuối năm 2019, đầu năm 2020

Thị phần	6 tháng cuối năm 2019	6 tháng đầu năm 2020
Trong nước	89,7	95.5
Ngoài nước	10,3	4.5

Nguồn: Phòng hành chính- Quản trị

Các sản phẩm của Thạch Bàn đang chủ yếu phân phối tại thị trường trong nước, do đó thị phần trong nước chiếm đa số, tuy nhiên thị phần ngoài nước cũng đáng kể. Nhưng 6 tháng đầu năm 2020 do ảnh hưởng của dịch covid nên thị phần ngoài nước đang có xu hướng giảm mạnh do các nước hạn chế giao thương vì sợ lây lan dịch bệnh.

Hiện tại, Thạch Bàn là doanh nghiệp duy nhất của Việt Nam sản xuất dòng sản phẩm đá ốp lát cao cấp nhân tạo sử dụng chất kết dính hữu cơ và xi măng. Do đó, Công ty sẽ phải đối mặt với sự cạnh tranh quyết liệt của các nhà máy khác trên thế giới cùng sản xuất loại sản phẩm tương tự và có kinh nghiệm trong lĩnh vực này. Hiện tại trên thế giới có khoảng trên 40 nhà máy hoạt động trong cùng lĩnh vực với Thạch Bàn với kinh nghiệm hoạt động 30 – 40 năm. Tuy nhiên, do đã xây dựng cho mình được bí quyết công nghệ riêng (know-how) cũng như chiến lược sản xuất kinh

doanh phù hợp, cùng với việc tiềm năng thị trường đá ốp lát nhân tạo cao cấp trên thế giới được đánh giá là rất lớn, Công ty tin tưởng sản phẩm của mình sẽ có vị trí nhất định trên thị trường thế giới.

2.3.2.4. Phương thức thâm nhập thị trường của Thạch Bàn

Công ty Thạch Bàn đang sử dụng hai phương thức thâm nhập thị trường Mỹ và Iraq như sau:

Mở rộng liên danh liên kết với một số đại lý phân phối vật liệu xây dựng trong và ngoài nước: trên cơ sở đôi bên cùng có lợi nhằm tăng cường tiềm lực tài chính đầu tư xây dựng nhà máy, đổi mới công nghệ, và triển khai các hoạt động marketing hiệu quả.

Hoàn thiện, mở rộng kênh phân phối: Nhằm đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng một cách nhanh nhất và tiết kiệm chi phí; Thạch Bàn không ngừng phát triển hệ thống kênh phân phối mạnh bao phủ trên cả nước và quốc tế. Đó là điều kiện cơ bản để gia tăng thị phần, thâm nhập thị trường sản phẩm thành công. Với hệ thống phân phối sản phẩm trên toàn quốc. Đa số sản phẩm Thạch Bàn bán hàng cho hệ thống các đại lý, là kênh phân phối có quan hệ mật thiết với công ty, sản phẩm công ty, chất lượng của công ty. Ngoài ra công ty còn phân phối sản phẩm của mình ra hơn 40 quốc gia và vùng lãnh thổ. Công ty thường xuyên tổ chức Hội nghị khách hàng nhằm thể hiện sự tri ân đến các đối tác thân thiết cả trong và ngoài nước. Không những thế, Công ty còn tổ chức trao giải cho nhà phân phối có thành tích xuất sắc qua đó tạo mối liên kết thân thiết với khách hàng.

Ngoài ra, khách hàng truyền thống của Thạch Bàn tại thị trường Hàn Quốc là Công ty Euto Plus. Hai công ty đã hợp tác mở rộng thị trường sản phẩm Cotto và ngói lợp Thạch Bàn tại Hàn Quốc, đây là hợp tác chiến lược tạo đà phát triển thương hiệu Thạch Bàn thị trường quốc tế và nâng cao sức cạnh tranh với nhà cung cấp khác

2.3.2.5 Năng lực cạnh tranh chủ yếu của Thạch Bàn

Các năng lực cạnh tranh chủ yếu hiện tại của Thạch Bàn là truyền thống lâu năm; công nghệ sản xuất hiện đại, mẫu mã đa dạng, nguồn nhân lực kỹ thuật sáng tạo

và chuyên môn kỹ thuật cao, hệ thống máy móc sản xuất công nghệ cao... khiến giá thành sản phẩm thấp hơn so với giá thành gạch ốp lát của các nước khác. Đặc biệt, Công ty đã thành công trong nghiên cứu các sản phẩm mới, sử dụng vật liệu cát Silic trong nước để hạ giá thành sản phẩm nhằm tăng tính cạnh tranh và phân đoạn thị trường để phát triển các mẫu mã sản phẩm thời trang, phù hợp với từng thị trường xuất khẩu. Với sự nỗ lực sáng tạo, đội ngũ cán bộ kỹ thuật đã tạo nên Know

- how riêng cho Công ty Thạch Bàn, phù hợp với điều kiện Việt Nam tạo ra sản phẩm chất lượng Quốc tế, được khách hàng ưa chuộng. Các sản phẩm của Thạch Bàn ngày càng hoàn thiện, luôn thể hiện tính thời trang, mới và độ tinh tế về thẩm mỹ, hàm lượng trí tuệ cao về công nghệ...

Nhận thức được những điểm mạnh trong năng lực của mình, Thạch Bàn luôn chú trọng đầu tư, phát triển các năng lực một cách xứng đáng tạo các lợi thế cạnh tranh hiệu quả.

2.3.3. Thực trạng các giải pháp tổ chức triển khai CLNTT quốc tế

2.3.3.1. Chiến lược marketing mục tiêu thâm nhập

❖ Nghiên cứu thị trường mục tiêu thâm nhập

Hoạt động này được tiến hành đầu tiên trước khi việc lựa chọn thị trường Mỹ và Iraq thâm nhập và bao gồm việc nghiên cứu thông tin thứ cấp và sơ cấp trên một số thị trường trọng điểm của Thạch Bàn như Mỹ và Iraq. Các thông tin này được thu thập thông qua các trung gian chuyên môi giới, các tạp chí chuyên ngành về vật liệu xây dựng, tài liệu từ hội nghị thương mại thế giới, các thông tin trên mạng Internet và từ những chuyến khảo sát thực tế của cán bộ Thạch Bàn trên từng thị trường cụ thể Mỹ và Iraq cũng như thông tin thu được từ hội nghị khách hàng do công ty tổ chức hàng năm.

❖ Phân đoạn thị trường mục tiêu thâm nhập

Việc phân đoạn thị trường Mỹ và Iraq của công ty dựa trên cơ sở mức độ trung thành, quy mô, loại hình tổ chức doanh nghiệp, tình trạng thu mua của các bạn hàng. Căn cứ vào các tiêu thức đối với từng thị trường Mỹ và Iraq mà công ty chia làm 2 loại: thị trường chủ yếu và thị trường thứ yếu.



❖ Thị trường chủ yếu hay thị trường truyền thống là những thị trường tập trung những nhà phân phối lớn có nhu cầu ổn định như Mỹ và Iraq. Đây là những khách hàng đóng vai trò then chốt trong việc kinh doanh của công ty. Họ thường là những công ty thương mại lớn và hợp đồng được kí thường là hợp đồng dài hạn (hơn 3 năm). Tại thị trường này, khách hàng được chia làm 2 loại là các công ty thương mại và công ty sản xuất.

❖ Các thị trường thứ yếu là những thị trường Mỹ và Iraq có nhu cầu tiêu thụ thấp, mức độ trung thành không cao. Phần lớn thị trường Mỹ và Iraq là các công ty nhỏ hoạt động trong các lĩnh vực xây dựng. Do vậy, với thị trường này hàng năm công ty chỉ tiến hành gửi bản chào hàng chứ không cử cán bộ tới tận nơi để chào hàng và đàm phán nhằm giảm bớt chi phí, tránh dàn trải nguồn lực và để tập trung nguồn lực cho các thị trường lớn, trọng điểm trong quá trình tiến hành thâm nhập.

❖ Lựa chọn thị trường mục tiêu thâm nhập

Sau khi tiến hành nghiên cứu và phân đoạn thị trường mục tiêu là Mỹ và Iraq, công ty sẽ tiến hành đánh giá và lựa chọn thị trường mục tiêu thâm nhập

❖ Các căn cứ lựa chọn thị trường mục tiêu thâm nhập

+ Căn cứ theo quy mô thị trường về mặt địa lý:

Việc lựa chọn thị trường mục tiêu thâm nhập như Mỹ và Iraq của Thạch Bàn được dựa trên cơ sở phân chia thị trường theo quy mô và sự tăng trưởng của thị trường về mặt địa lý. Căn cứ vào các báo cáo thống kê thị trường hàng năm, công ty tiến hành đánh giá quy mô và tốc độ tăng trưởng của các thị trường đang hoạt động đồng thời đánh giá lại nhu cầu thực tế và những dự báo cho nhu cầu trong tương lai.

Căn cứ thứ nhất là doanh số bán hàng và sự thay đổi của doanh số: Thạch Bàn tiến hành phân tích doanh số bán hàng trên thị trường Mỹ và Iraq, phát hiện những tiềm năng mới chưa được khai thác đồng thời chỉ ra những thiếu sót dẫn đến thất bại trên từng thị trường.

Căn cứ thứ hai là căn cứ vào mức lợi nhuận và tỉ suất lợi nhuận trên từng thị trường đó. Việc tăng hay giảm tổng mức lợi nhuận và tỉ suất lợi nhuận phản ánh phần nào hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty đồng thời phản ánh

mức độ tăng trưởng trên từng thị trường. Những thị trường có mức lợi nhuận cao, tốc độ tăng trưởng được đánh giá là thị trường có sức hấp dẫn và được công ty chú ý đầu tư khai thác trong việc lựa chọn thị trường mục tiêu thâm nhập

+ Căn cứ theo sức hấp dẫn và lòng trung thành của nhà cung cấp

Thị trường gạch ngói Thạch Bàn vốn đã rất nhỏ bé tại Mỹ và Iraq, bởi vậy công ty luôn phải đối mặt với áp lực cạnh tranh và những đòi hỏi của khách hàng. Tại các thị trường có lợi nhuận cao bao giờ cũng kèm vào đó là sự cạnh tranh khốc liệt và những đòi hỏi cao về chất lượng. Với căn cứ này công ty muốn phân chia thị trường thành nhiều khu vực để có các đối sách kinh doanh thích hợp.

Do vậy, chưa thể nói là Thạch Bàn có một chính sách định vị sản phẩm hoàn chỉnh. Điều này là một khó khăn lớn khi triển khai chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế Mỹ và Iraq của Thạch Bàn.

2.3.3.2. Chiến lược Marketing – Mix thâm nhập

Do tiềm lực của công ty còn hạn chế cũng như sự quan tâm về các hoạt động marketing – mix trên thị trường Mỹ và Iraq cũng chưa nhiều. Nên công ty thường xây dựng chiến lược marketing – mix chung cho tất cả thị trường nước ngoài như Mỹ và Iraq. Chính vì vậy, các nội dung marketing – mix trên 2 thị trường này tương đồng nhau về chính sách sản phẩm (cùng cung cấp dòng gạch men cao cấp), chính sách giá (có giá bán giống nhau, chỉ khác nhau về chi phí vận chuyển và một số chi phí khác về thủ tục hải quan), chính sách phân phối (đều cung cấp qua các đại lý và không cung cấp trực tiếp cho người tiêu dùng), các chính sách xúc tiến (không được đẩy mạnh nhiều như thị trường trong nước).

Để thấy rõ hơn chiến lược Marketing – Mix thâm nhập thị trường quốc tế của Thạch Bàn, ta đi xem xét cụ thể công tác Marketing – mix đang được triển khai trên thị trường này ra sao. Trên cơ sở lý thuyết Marketing kinh doanh, ban lãnh đạo công ty xác định “có thị trường là có tất cả”. Chính vì vậy mà mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều hướng tới thị trường thâm nhập, coi sự phục vụ khách hàng là nguồn sống cho hoạt động kinh doanh của toàn công ty. Các quyết định Marketing

– mix trên thị trường quốc tế được xây dựng nhằm đáp ứng yêu cầu cụ thể của thị trường này.



❖ Quyết định về sản phẩm

Thạch Bàn đã cố gắng nâng cao chất lượng sản phẩm gạch Tuynel để thâm nhập vào thị trường quốc tế Mỹ & Iraq đồng thời tiến hành những thay đổi phù hợp với yêu cầu của từng loại hình sản xuất. Là một công ty bao quát toàn bộ từ công đoạn khai thác với sản xuất, rồi tới khi giao cho khách hàng, việc đảm bảo chất lượng VLXD sang một thị trường đòi hỏi khắt khe trên quốc tế đòi hỏi Thạch Bàn phải có sự quản lý chặt chẽ công tác kiểm tra giám sát chất lượng sản phẩm.

❖ Quyết định về giá

Để có thể mở rộng thị phần và duy trì các mối quan hệ lâu dài với khách hàng quốc tế, khuyến khích các công ty thương mại trung gian tìm kiếm thêm bạn hàng mới cho công ty trên thị trường này, công ty đã áp dụng chính sách giảm giá linh hoạt với từng trường hợp và với từng điều kiện nhất định của bạn hàng.



Bảng 2.8 Bảng báo giá gạch ốp lát công ty Thạch Bàn năm 2019

Bảng giá xuất khẩu gạch ốp lát thạch bàn

Stt	Mã sản phẩm	Đơn vị tính	Giá bán sản phẩm loại A1 (USD/M2)
A	SẢN PHẨM GẠCH ỐP KỸ THUẬT SỐ THẠCH BÀN		
I	Gạch ốp kích thước 30x60 cm		
1	Gạch ốp men bóng		
1.1	Gạch ốp men bóng mã THB/FHB 36 -0001-1; 0001.2;5999.1; 5999.2	M2	172
1.2	Gạch ốp viên điểm men bóng mã THB/FHB36-0001.3; 0002.3;.....5999.3;	M2	192
1.3	Gạch ốp men bóng mã TDB/FDB 36-0001.1; 0001.2; 5999.1; 5999.2	M2	163
1.4	Gạch ốp viên điểm men bóng mã TDB/FDB36-0001.3; 0002.3;.....5999.3;	M2	183
2	Gạch ốp men khô		
2.1	Gạch ốp men khô mã THM/FHM36-0001.1; 0001.2;.....5999.1;5999.2	M2	172
2.2	Gạch ốp viên điểm khô mã THM/FHM-0001.3; 0002.3 5999.3	M2	192
2.3	Gạch ốp men khô mã TDM/FDM36-0001.1; 0001.2....5999.1; 5999.2	M2	163
2.4	Gạch ốp viên điểm men khô mã TDM/FDM-0001.3; 0002.3.....5999.3	M2	183
II	Gạch sàn nước chống trơn kích thước 30x30 cm		



1	Gạch sàn nước men khô mã THM/FHM30-0001.0; 0002.0;5999.0	M2	163
2	Gạch sàn nước men khô chống trơn mã TDM/FDM30-0001.0; 0002.0.....5999.0	M2	163
III	Gạch ốp kích thước 40x80		
1	Gạch ốp men bóng		
1.1	Gạch ốp men bóng mã THB/FHB48 0001.1; 0001.2;.....5999.1;5999.2	M2	228
1.2	Gạch ốp viên điểm trang trí men bóng mã THB/FHB48-0001.3; 0002.3; 5999.3	M2	248
2	Gạch ốp men khô		
2.1	Gạch ốp men khô mã THM/FHM48- 0001.1; 0001.2;5999.1; 5999.2	M2	228
2.2	Gạch ốp viên điểm trang trí men khô mã THM/FHM48-0001.3; 0002.3;5999.3	M2	248
B	SẢN PHẨM GẠCH LÁT KỸ THUẬT SỐ THẠCH BÀN		
I	Gạch lát kích thước 60x60		
1	Gạch lát men bóng		
1.1	Gạch lát men mài bóng mặt phẳng (bóng kính) mã TGB/FGB60-0001.0; 0002.0; 9999.0	M2	295
1.2	Gạch lát men mài bóng mặt phẳng (bóng kính) mã TSB/FSB60-0001.0; 0002.0; 9999.0	M2	285
2	Gạch lát men khô		
2.1	Gạch granite men khô mặt phẳng mã TGM/FGM60-0001.0; 0002.0; 9999.0	M2	295
2.2	Gạch granite men khô mặt phẳng mã TSM/FSM60-0001.0; 0002.0;.....9999.0	M2	285



2.3	Gạch granite men khô hiệu ứng bề mặt TGM/FGM60-0001.1; 0002.1;.....9999.1;	M2	305
2.4	Gạch granite men khô hiệu ứng khắc 3D max TGM/FGM60-0001.2; 0002.2; 9999.2;	M2	315
2.5	Gạch granite men khô hiệu ứng hạt kim cương mã TGM/FGM60-0001.3;0002.3; 9999.3	M2	335
II	Gạch lát Thạch Bàn kích thước 80x80 cm		
1.1	Gạch lát men mài bóng mặt phẳng (bóng kính) mã TGM/FGB80-0001.0; 0002.0; 9999.0	M2	375
2	Gạch lát men khô		
2.1	Gạch granite men khô mặt phẳng mã TGM/FGM80-0001.0; 0002.0;.....9999.0	M2	375
2.2	Gạch granite men khô hiệu ứng bề mặt mã TGM/FGM80-0001.1; 0002.1; 9999.1	M2	385
2.3	Gạch granite men khô hiệu ứng khắc 3D mã TGN/FGM80-0001.2; 0002.2; 9999.2	M2	395
2.4	Gạch granite men khô hiệu ứng hạt kim cương mã TGM/FGM60-0001.3; 0002.3; 9999.3	M2	415
C	GẠCH TRANH NGHỆ THUẬT 3D (đặt sản xuất theo yêu cầu)		
1	Tranh nghệ thuật 3D xương Ceramic (xương gạch ốp)	M2	975
2	Tranh nghệ thuật 3D xương Granite (xương gạch lát)	M2	1.275

Ghi chú:

Giá bán trên giao hàng tại kho Công Ty TNHH Thạch Bàn

Giá bán trên là sản phẩm loại A1, đã bao gồm 10% VAT Giá bán sản phẩm loại A 85% A1

(Nguồn : website công ty) Bản báo giá được quy đổi ra USD đối với xuất khẩu theo

tỉ giá của ngân hàng nhà nước

Thạch Bàn luôn có mức giá ưu đãi với khách hàng mới. Với các hợp đồng dài hạn hàng năm, công ty và đối tác ngồi lại và thống nhất mức giá cho năm tới. Bên cạnh việc áp dụng chính sách giá linh hoạt, công ty đang cố gắng thực hiện tiết kiệm chi phí trong sản xuất, vận chuyển hay sàng tuyển bằng cách giảm hao hụt, nâng cao mức độ thu hồi vì thực tế chi phí sản xuất gạch của công ty vẫn còn cao so với một số nước trong khu vực, đặc biệt là Trung Quốc. Việc lãng phí do khai thác, hao hụt nhiều trong vận chuyển hay sàng tuyển sẽ làm giảm sức cạnh tranh của Thạch Bàn trên thị trường quốc tế. Nếu công ty khắc phục được điều này thì chắc chắn giá thành của gạch sẽ giảm tương đối và đảm bảo cho Thạch Bàn có được sự phát triển bền vững, nâng cao được vị thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

❖ Quyết định kênh phân phối

Hệ thống kênh phân phối là cầu nối giữa doanh nghiệp và KH, hệ thống kênh phân phối không chỉ thực hiện chức năng chuyển tải sản phẩm, hình ảnh công ty tới khách hàng mà còn là một công cụ tốt để doanh nghiệp thực hiện các chương trình Marketing một cách hiệu quả, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và thâm nhập thị trường.

Trên cơ sở hiểu sâu sắc tầm quan trọng của hệ thống kênh phân phối, Thạch Bàn coi nhiệm vụ xây dựng, củng cố và phát triển kênh phân phối là nhiệm vụ cần được thực hiện thường xuyên trong thời gian dài. Quan điểm của TBC là bán hàng do Thạch Bàn tự xây dựng và làm chủ. Sản phẩm gạch ốp lát phải thật rộng khắp đa dạng, phát triển thật nhanh phủ kín thị trường, tạo tiện lợi cho khách hàng sử dụng, chi phí vận hành hiệu quả. Trên quan điểm đó, Thạch Bàn đã và đang nỗ lực xây dựng một hệ thống các cửa hàng giao dịch trực tiếp, đại lý ủy quyền, kênh bán hàng trực tiếp, hệ thống bán lẻ (điểm bán)... Thạch Bàn tại thị trường Mỹ & Iraq đã và sắp tới triển khai 30 – 100 cửa hàng tại tất cả các tỉnh, thành phố cùng với trung tâm chăm sóc khách hàng lớn nhất Mỹ & Iraq nhằm mang lại sự thuận lợi cho khách hàng sử dụng sản phẩm của Thạch Bàn.

Thạch Bàn đã xây dựng và thực hiện hợp lý những chính sách hỗ trợ các cửa hàng, địa lý, thực chất là nhằm mục tiêu quảng bá hình ảnh, thông tin sản phẩm tới



khách hàng. Ngay từ đầu, những đại lý của Thạch Bàn đã được lựa chọn kỹ lưỡng về mặt diện tích mặt tiền, chiều sâu, được trang trí biển hiệu, logo, poster, băng rôn... để thu hút khách hàng. Tất cả những hoạt động này đều nhằm xây dựng một mạng lưới cửa hàng đa saen phẩm với đội ngũ nhân viên, cộng tác viên được lựa chọn, đào tạo và kiểm tra nghiệp vụ kỹ lưỡng, sẵn sàng lắng nghe, thấu hiểu và cung cấp sản phẩm tới khách hàng một cách nhanh nhất, chuyên nghiệp nhất, hiệu quả nhất. Hệ thống kênh phân phối đa dạng và rộng khắp như vậy sẽ là cầu nối vững chắc đưa Thạch Bàn đến gần với nhu cầu của khách hàng hơn.

❖ Quyết định xúc tiến

- Chăm sóc khách hàng

Ngay khi đầu tư sang thị trường này, TBC đã có khẩu hiệu: “Gạch ốp lát Thạch Bàn là sản phẩm của người Mỹ & Iraq”. Bởi lẽ, khi đến một quốc gia nào ta cũng phải “nhập gia tùy tục”. Ngoài ra, khi xây dựng hệ thống cửa hàng gạch ốp lát thì lực chính để xây dựng cửa hàng là người dân Mỹ & Iraq, được xây dựng trên đất nước Mỹ & Iraq. Khi Thạch Bàn cung cấp sản phẩm thì chính những người Mỹ & Iraq được hưởng. Sang nước bạn ta phải tuân thủ theo đúng luật pháp Mỹ & Iraq, theo văn hóa, phong tục tập quán của Mỹ & Iraq. Chính vì vậy, xác định được gạch ốp lát Thạch Bàn là của người Mỹ & Iraq, phục vụ người dân Mỹ & Iraq chính là một cách để TBC quảng bá hình ảnh, uy tín và sự nhiệt tình đến người dân Mỹ & Iraq.

Thạch Bàn còn có chính sách với khách hàng là kiều bào Việt nam đang sinh sống tại Mỹ & Iraq và khách hàng là kiều bào Mỹ & Iraq đang sinh sống tại Việt Nam. Đó được xem như là sự tri ân để cảm ơn khách hàng. Thạch Bàn cho rằng những khách hàng của TBC phải được hưởng sự lớn mạnh của công ty. Ban lãnh đạo công ty có chính sách cho tất cả các khách hàng của TBC, không kể người Việt hay người Mỹ & Iraq. Đã là khách hàng của TBC thì phải được hưởng những gì tốt nhất, lớn nhất của chính sản phẩm. - Quan hệ công chúng – PR

PR là hoạt động nhằm hỗ trợ cho hoạt động Marketing làm cho khách hàng biết đến công ty ngày một nhiều hơn. Một doanh nghiệp sẽ có những bước tiến

vững chắc nếu xây dựng được những mối quan hệ tốt cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. PR giúp sản phẩm dễ đi vào nhận thức của KH, hay cụ thể hơn là giúp KH dễ dàng liên tưởng tới mỗi khi đối diện với một thương hiệu. Do đó, hiện nay PR được đánh giá là công cụ hữu hiệu khi doanh nghiệp muốn khẳng định thương hiệu mới hay thâm nhập vào thị trường mới.

Nhận thức được điều này, Thạch Bàn đã sớm có đường hướng cho hoạt động của mình. Thời gian vừa qua, cùng với việc chính thức khai trương các cửa hàng gạch ốp lát tại Mỹ & Iraq, Thạch Bàn chính thức công bố tài trợ công trình ốp lát miễn phí tới các trường học ở Mỹ & Iraq. Dự kiến trong vòng năm năm tới Thạch Bàn sẽ cung cấp, hỗ trợ công trình xây dựng gạch ốp lát miễn phí cho 1.000 trường học. Bằng hoạt động này, Thạch Bàn đã tạo được ấn tượng tốt đẹp trong lòng người dân Mỹ & Iraq, qua đó quảng bá được chất lượng sản phẩm cung cấp cũng như hình ảnh và thương hiệu gạch ốp lát Thạch Bàn.

Với những hoạt động PR trên, TBC đã đạt được mong muốn đưa các sản phẩm dịch vụ gạch ốp lát tới gần hơn với người dân Mỹ & Iraq, từ đó quảng bá hình ảnh và thương hiệu của mình, góp phần phát triển lĩnh vực BDS và xây dựng tại đất nước này. Với những bước đi chiến lược trong xã hội, Thạch Bàn chắc chắn sẽ giành được nhiều sự ủng hộ từ những người dân và xóa đi khoảng cách là một công ty nước ngoài.

2.4. Đánh giá chung về thực trạng CLTNTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn

2.4.1. Ưu điểm

Có thể nói, mở rộng đầu tư khai thác tại các thị trường nước ngoài như Mỹ & Iraq là hướng đi đúng đắn của công ty Thạch Bàn trong điều kiện hợp tác và hội nhập.

Có nhiều chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế với quy trình bài bản, làm tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh trên thị trường Mỹ và Iraq.

Những năm gần đây được đánh giá là năm thành công của hoạt động đầu tư ra nước ngoài của Thạch Bàn, đặc biệt trong công tác xây dựng hạ tầng cửa hàng tại

Mỹ & Iraq. Đây cũng là năm thương hiệu Thạch Bàn khẳng định tên tuổi của mình trên bản đồ kinh doanh gạch ốp lát trên thế giới với một số giải thưởng danh giá.

Đặc biệt, ngày 09/06/2020 Thạch Bàn đã được công nhận là doanh nghiệp kinh doanh Hàng Việt Nam chất lượng cao 2020 – 2021. Việc nằm trong top các DN được công nhận góp phần làm nên thương hiệu của nhiều doanh nghiệp uy tín, có giá trị trong và ngoài nước, nâng cao sức cạnh tranh cho doanh nghiệp.

- Sản phẩm được công nhận về chất lượng: Với kinh nghiệm hơn 60 năm và tay nghề cao của tập thể công nhân, công ty đã cho ra đời sản phẩm CLC được công nhận là Hàng Việt Nam Chất lượng cao, thương hiệu Gạch ngói Thạch Bàn đã được nhiều người tiêu dùng biết đến, tạo lợi thế lớn cho công ty trong việc mở rộng thị trường
- Kinh nghiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh quốc tế: là một trong những doanh nghiệp đi tiên phong trong việc sử dụng lò Tuynel vào sản xuất, giúp công ty Có nhiều kinh nghiệm trong việc giảm thiểu hao hụt trong quá trình sản xuất, giảm chi phí, nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế.
- Đội ngũ cán bộ công nhân viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao, tâm huyết với nghề, gắn bó với công ty.
- Công ty đã xây dựng và áp dụng có hiệu quả được hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm tốt. Bằng chứng thể hiện ở sản phẩm đầu ra của Công ty cổ CLC được khách hàng chấp nhận và tín nhiệm.

2.4.2. Hạn chế

Mặc dù tình hình tiêu thụ sản phẩm được đánh giá là tốt tuy nhiên trong thời gian tới, trong bối cảnh khủng hoảng tài chính toàn cầu vẫn tác động từ nhiều tới thị trường Việt nam vui chung và thị trường nguyên vật liệu nổi tiếng, công ty sẽ không tránh khỏi bị tác động. Theo Công ty Cổ phần Gạch ngói Thạch Bàn, đã có dấu hiệu cung vượt cầu trong thị trường vật liệu xây dựng, một số doanh nghiệp trong ngành đã cố đông thải cắt giảm sản lượng, tăng cường các hoạt động khuyến mãi, hạ giá thành sản phẩm để cạnh tranh. Sự ra đời của nhiều doanh nghiệp sản xuất gạch ngói nung khắc với giá bán cạnh tranh cũng đặc biệt gây ảnh hưởng không tốt đến hoạt động tiêu thụ của công ty.

- Nguồn cung cấp nguyên liệu chính cho công ty không chắc chắn và ổn định
- Giá thành nhiên liệu trong nước tăng giảm bất thường, một số nguồn năng lượng còn có thể tăng giá trong thời gian tới do tác động từ các nước Cung cấp nhiên liệu trên thế giới, làm tăng chi phí sản xuất của Công ty, ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của Công ty
- Nhà máy đã hoạt động hết công suất, để thực hiện chiến lược mở rộng sản xuất, công ty cần mở rộng, xây dựng thêm nhà máy. Tuy nhiên, trong điều kiện kinh tế thị trường có nhiều biến động, việc huy động vốn để xây dựng Nhà máy sẽ gặp nhiều khó khăn.
- Quá trình công nghiệp hóa và đô thị hóa của nước ta diễn ra rất nhanh đã làm cho nguồn nguyên liệu sản xuất ngày càng cạn kiệt. Để sản xuất 1 triệu viên gạch, phải sử dụng khoảng 2.000 m³ đất và nếu sản xuất 20 tỷ viên gạch / năm thì sẽ cần tới 40 triệu m³ đất / năm - Con số đáng phải quan tâm. Nhiên liệu chủ yếu là than nên có thể sẽ gặp khó khăn trong tương lai: Các công ty sản xuất gạch ngói thường gây ô nhiễm hơn các ngành khác, xu hướng sử dụng gạch nung sẽ hạn chế dần do các công trình cao tầng, tòa nhà hiện đại có xu hướng sử dụng kính, vật liệu không nung và các vật liệu mới.
- Tuy Công ty đã và đang tiếp cận, mở rộng thị trường xuất khẩu, bước đầu xây dựng được thương hiệu trên thị trường thế giới nhưng công tác quảng bá sản phẩm, thương hiệu của Công ty chưa được chú trọng. Chưa chủ động trong công tác tiếp thị bán hàng do khối lượng nghiệp vụ phải xử lý hàng ngày nhiều.
- Nguồn nguyên vật liệu phục vụ sản xuất chủ yếu nhập khẩu, còn trên 90% sản phẩm của Công ty được xuất khẩu, các giao dịch trên đều được thanh toán bằng ngoại tệ nên những biến động về tỷ giá có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

2.4.3. Nguyên nhân của hạn chế

Ngoài những máy móc, phụ kiện sử dụng công nghệ cao thì hầu hết các công cụ đều là truyền thống dẫn đến chất lượng sản phẩm gạch ốp lát của Thạch Bàn đôi khi kém chất lượng hơn so với đối thủ cạnh tranh trong nước lẫn quốc tế.

So với DN kinh doanh gạch ốp lát các nước, DN gạch ốp lát Việt Nam không có nhiều lợi thế cạnh tranh nên gặp không ít khó khăn, thách thức khi đầu tư, kinh doanh ở nước ngoài. Bắt đầu thâm nhập thị trường gạch ốp lát Mỹ & Iraq bằng các chính sách xúc tiến, mặc dù Thạch Bàn quyết định đầu tư vào lúc thị trường mới chỉ có 1 – 2 nhà cung cấp dịch vụ, nhưng đây lại là những nhà cung cấp dịch vụ lâu đời, được người dân Mỹ & Iraq tin tưởng vào thương hiệu. Do đó, Thạch Bàn gặp khó khăn trong việc kết nối khi chính thức thâm nhập thị trường tại đây.

Hiện nay, Trung Quốc đang là nước có tỉ trọng xuất khẩu gạch ốp lát lớn nhất thế giới, với giá thành rẻ, mẫu mã đẹp, thị trường cạnh tranh gạch ốp lát của Việt Nam ngày càng khốc liệt. Nhiều công ty phải phá sản. Chính vì vậy, việc xây dựng và tạo dựng thương hiệu cũng như mở rộng thị trường sản phẩm là việc rất cần thiết đối với các doanh nghiệp kinh doanh ngành gạch ốp lát hiện nay.

Tính cạnh tranh cao do Công ty mới tham gia vào thị trường đá ốp lát nhân tạo, trong khi lại có nhiều đối thủ cạnh tranh, có nhiều tập đoàn sản xuất đá nhân tạo trên thế giới có kinh nghiệm hoạt động lâu năm(từ 30 – 40 năm).

Tình hình kinh tế thế giới cũng như Việt Nam chưa ổn định, lạm phát tăng cao sẽ ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Hơn nữa, giá của các nguyên liệu nhập ngoại lại phụ thuộc vào giá dầu thế giới nhiều biến động.

Hệ thống chính sách và cơ chế pháp luật của Việt Nam chưa thực hoàn thiện và đồng bộ gây khó khăn cho hoạt động xuất khẩu của Công ty.

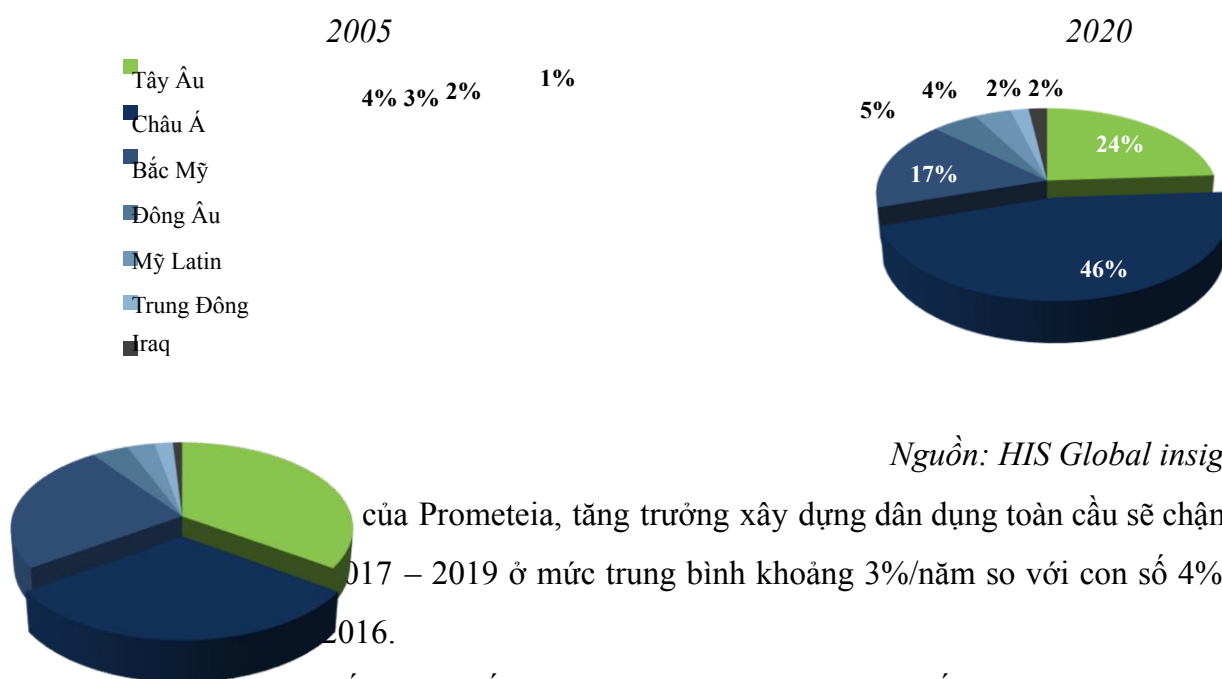
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CHIẾN LƯỢC THÂM NHẬP THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ CỦA CÔNG TY THẠCH BÀN

3.1. Một số dự báo môi trường kinh doanh và thị trường trong giai đoạn đến năm 2025

3.1.1. Môi trường kinh doanh vĩ mô

Nhu cầu xây dựng được dự báo sẽ có chuyển dịch lệch về phía Đông bán cầu, khi nhu cầu phát triển của châu Á và các nước khu vực Đông Âu sẽ là động lực chính cho ngành xây dựng toàn cầu; từ đó tạo động lực cho nhu cầu tiêu thụ nhóm vật liệu xây dựng hoàn thiện trong đó có gạch ốp lát. Đối với thị trường chính chính là Mỹ và Iraq với nhu cầu phát triển cơ sở hạ tầng cũng như quá trình đô thị hóa cao, vẫn sẽ tiếp tục là đầu tàu thúc đẩy hoạt động xây dựng tại châu lục này.

Hình 3.1: Cơ cấu giá trị xây dựng toàn cầu



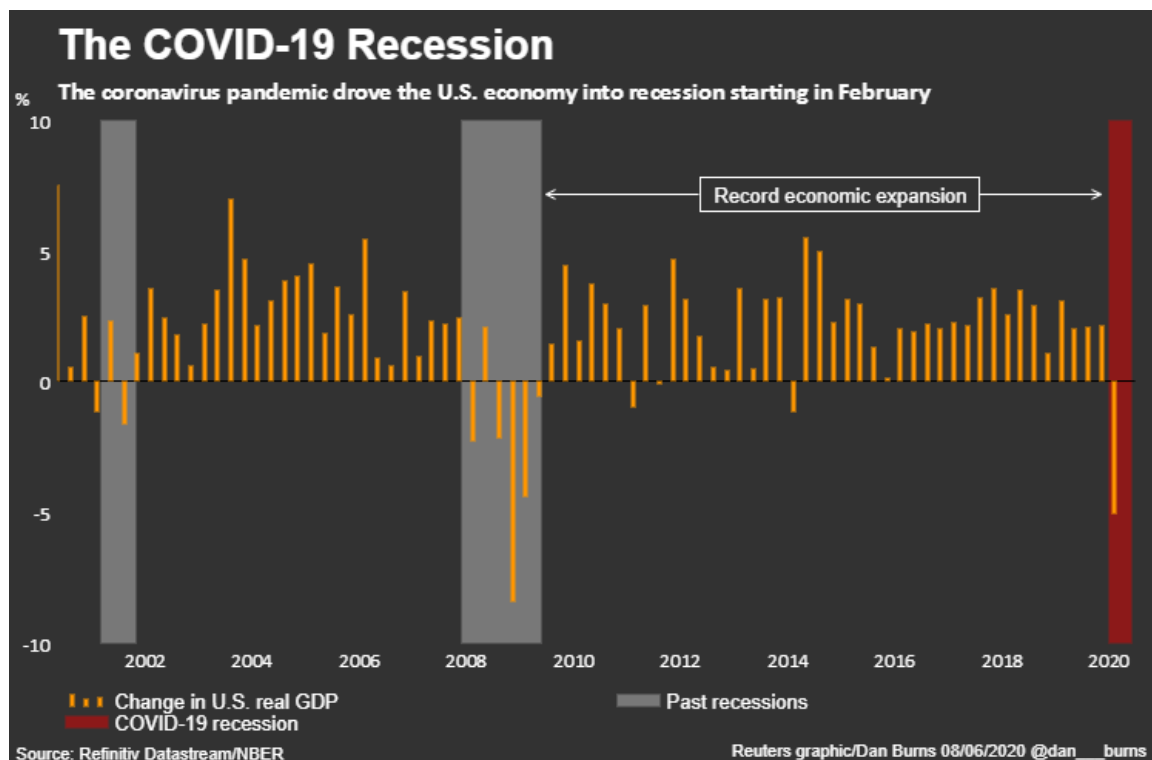
Nguồn: HIS Global insight.

của Prometeia, tăng trưởng xây dựng dân dụng toàn cầu sẽ chậm lại 2017 – 2019 ở mức trung bình khoảng 3%/năm so với con số 4% ghi 2016.

Nền kinh tế Mỹ đã kết thúc chu kỳ tăng trưởng dài nhất trong lịch sử vào tháng Hai để bước vào suy thoái, mà nguyên nhân dẫn đến sự thay đổi là do đại dịch Covid-19. Mức sụt giảm GDP của nền kinh tế số một thế giới trong quý II/2020 là 32,9%. Trước đó, kinh tế Mỹ đã giảm 5% trong 3 tháng đầu năm nay và chính thức

rơi vào suy thoái do đại dịch Covid-19, chấm dứt chuỗi tăng trưởng kéo dài liên tục hơn 10 năm - giai đoạn tăng trưởng dài nhất trong lịch sử Mỹ.

Hình 3.2: Tình hình tăng trưởng của Mỹ trong những năm 2002 -2020



Iraq cũng chịu ảnh hưởng rất lớn từ đại dịch Covid 19. Giá dầu giảm mạnh và tác động của đại dịch Covid-19 đang khiến nền kinh tế khu vực Trung Đông đối mặt với nguy cơ khủng hoảng khi tỷ lệ nợ công tăng, số người thất nghiệp gia tăng và thâm hụt ngân sách. Một trong những nước chịu tác động mạnh là Iraq. Trong khi một số quốc gia vùng Vịnh có thể dựa vào nguồn dự trữ ngoại hối để “giảm sốc” cho nền kinh tế thì Iraq sẽ phải chịu cú sốc mạnh do doanh thu từ dầu thô mang lại chiếm tới 90% nguồn thu ngân sách.

Trong dự thảo ngân sách năm 2020, Iraq dự tính nguồn thu từ dầu mỏ ở mức giá 56 USD/thùng. Nhiều tháng trước khi dịch bệnh bùng phát, các cuộc biểu tình phản đối kinh tế trì trệ đã nổ ra và nguy cơ sẽ tái bùng phát trong tình hình khó khăn hiện tại. Việc cắt giảm các khoản chi tiêu công cũng khiến người dân, vốn đang chật vật khi sinh kế bị gián đoạn do các biện pháp hạn chế dịch bệnh lây lan, thêm khó khăn để làm gia tăng bất ổn xã hội.

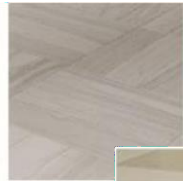
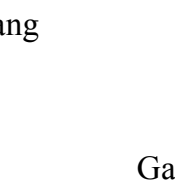
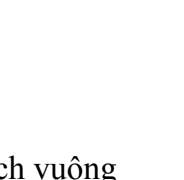
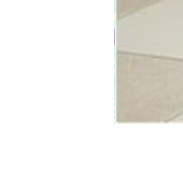
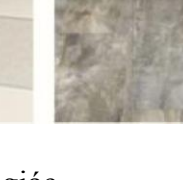
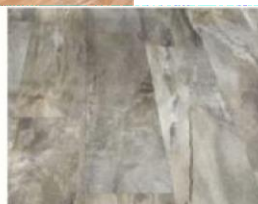
3.1.2. Thị trường sản phẩm gạch ốp lát quốc tế

Theo đà tăng trưởng của thị trường Bất động sản, gạch ốp lát đang được đánh giá là lĩnh vực có rất nhiều cơ hội. Theo dự báo của Bộ Xây Dựng, nhu cầu gạch ốp lát trên hai thị trường quốc tế trong năm 2020 vào khoảng 9.570 triệu m². Tuy nhiên, ngoài sản phẩm được sản xuất trong nước, sự hiện diện của các thương hiệu nhập khẩu, từ phân khúc bình dân (Trung Quốc) đến phân khúc cao cấp (Ý, Tây Ban Nha) đang làm sức cạnh tranh trên thị trường gạch ốp lát ngày càng “nóng”. Trong bối cảnh đó, việc lựa chọn định vị phân khúc trung cao cấp có thể là một định hướng khôn ngoan của Thạch Bàn, để vừa bứt ra khỏi nhóm các sản phẩm phổ thông, chạm đến những tiêu chuẩn giá trị cao cấp trong ngành sản xuất gạch, nhưng đồng thời giữ được mức giá có thể cạnh tranh với sản phẩm nhập khẩu.

Thị trường gạch ốp lát quốc tế có đặc điểm là phân khúc cao cấp chủ yếu là các sản phẩm nhập khẩu trong khi sản phẩm của các doanh nghiệp trong nước đa phần cạnh tranh mạnh ở các phân khúc trung và thấp. Do vậy, xu hướng tiêu dùng của thị trường chủ yếu sẽ theo thị hiếu cũng như mẫu mã của gạch ốp lát nhập khẩu. Các doanh nghiệp sản xuất trong nước từ đó mà lên kế hoạch sản xuất các sản phẩm có mẫu mã và kích thước tương đồng nhưng có giá bán và chất lượng thấp hơn.

Xu hướng tiêu dùng gạch ốp lát thay đổi tương đối nhanh. Các mẫu mã thường được ưa chuộng từ 2 tới 3 năm. Trong giai đoạn 2019 - 2021, gạch cỡ nhỏ và gạch mosaic (kích thước 10x10cm, 15x15cm, 20x7cm và 20x20cm) và gạch kích thước lớn và siêu lớn (80x80cm, 60x120cm, 80x120cm, 120x240cm và 160x320cm) được dự báo tiêu thụ phổ biến nhất. Gạch ốp lát tấm lớn với ưu điểm: giảm số lượng khe sần, cho cảm giác sàn nhà liền khối và rộng hơn. Đồng thời, bề mặt sàn và tường với ít khe sẽ dễ vệ sinh và phối nội thất, đặc biệt khi xu hướng thiết kế tối giản đang ngày càng được ưa chuộng.

Bảng 3.1: Bảng tổng hợp xu hướng tiêu thụ gạch ốp lát 2020

Xu hướng	Minh họa
Gạch ốp lát giả các vật liệu tự nhiên như gỗ, xi măng, đá tự nhiên và lục giác	     
Màu sắc	    
Gạch lát dạng vuông trụ thống cùng với xu hướng ngày càng phổ biến của gạch ván (hình chữ nhật) và dạng lục giác	    
	 
	Gạch vuông Gạch thanh Gạch lục giác Gạch thanh

Kích thước Cỡ nhỏ: 10x10cm - 15x15cm - 20x7cm - 20x20cm
 Cỡ lớn & siêu lớn: 80x80cm - 60x120cm - 80x120cm - 120x240cm - 160x320cm

Nguồn: FlooringInc, FPTs Research.

Do xu hướng tiêu dùng gạch ốp lát chỉ từ 2 tới 3 năm cho từng kiểu mẫu mã và kích thước, việc sở hữu dây chuyền sản xuất kích thước lớn và trang trí in kỹ thuật số giúp các doanh nghiệp sản xuất có thể đa dạng kích thước và kiểu hoa văn trang trí. Vì vậy, khả năng thích ứng với thị hiếu của thị trường sẽ nhanh hơn so với các doanh nghiệp không sở hữu hai điều kiện này

Bảng 3.2: BMI dự báo tăng trưởng xây dựng mảng nhà để ở và nhà không để ở 2019 – 2028

Chỉ số	2020f	2021f	2022f	2023f	2024f	2025f	2026f	2027f	2028f
Tăng trưởng thực giá trị xây dựng dân dụng	7,8%	7,8%	7,5%	7,2%	7,2%	7,1%	7,1%	7,0%	7,0%
Tăng trưởng thực giá trị xây dựng nhà để ở	6,3%	7,2%	7,7%	7,6%	7,5%	7,4%	7,5%	7,2%	7,3%
Tăng trưởng thực giá trị xây dựng nhà không để ở	9,5%	8,4%	7,1%	6,8%	6,9%	6,8%	6,6%	6,7%	6,6%

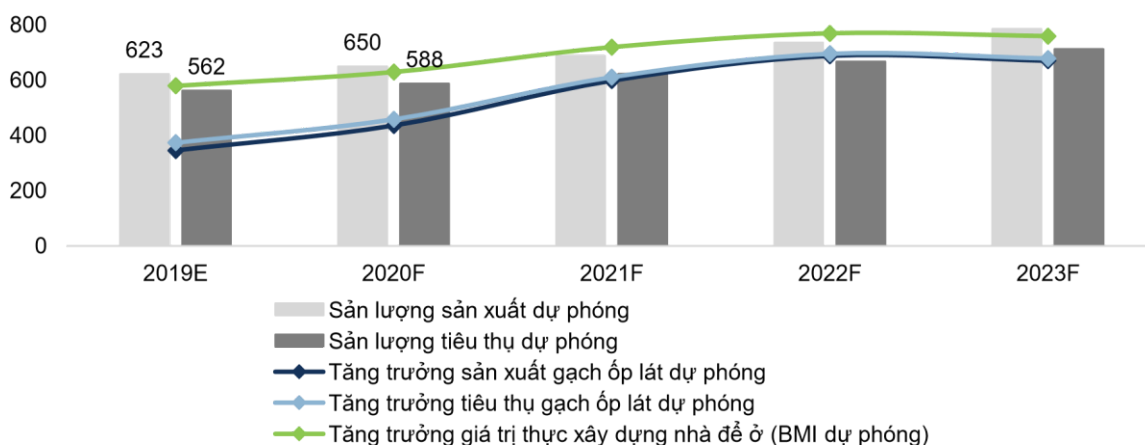
Nguồn: BMI Q42019 Infrastructure Report, FPTs Research

Triển vọng ngành gạch ốp lát Việt Nam

Sản lượng sản xuất & tiêu thụ gạch ốp lát dự kiến có tốc độ tăng trưởng kép lần lượt 6,0% & 6,1% giai đoạn 2019 – 2023,

Với vai trò là vật liệu xây dựng hoàn thiện, tốc độ tăng trưởng ngành gạch ốp lát gắn chặt với tốc độ tăng trưởng ngành xây dựng dân dụng, đặc biệt là mảng xây dựng dân dụng nhà để ở. Theo BMI, trong ngắn hạn, tốc độ tăng trưởng giá trị xây dựng nhà để ở (mảng tiêu thụ chính gạch ốp lát) sẽ giảm tốc so với 2018. Tốc độ tăng trưởng chỉ đạt 5,8% trong năm 2019 so với 7,5% ước tính cho 2018 và dự kiến phục hồi trong các năm tiếp theo. Đối với xây dựng nhà không để ở, tốc độ tăng trưởng đạt đỉnh trong năm 2019 với 10,2% và giảm tốc mạnh mẽ giai đoạn 2020 – 2028.

**Hình 3.3: Dự phóng sản lượng sản xuất & tiêu thụ ngành gạch ốp lát tại Mỹ
vàraq giai đoạn 2019 – 2023**



Nguồn: FPTTS Research.

1,000 10 %

Sản lượng sản xuất và tiêu thụ gạch ốp lát năm 2019 ước tính đạt lần lượt 623 (+3,5% yoy) và 562 triệu m² (+3,7% yoy). Tốc độ tăng trưởng kép sản lượng sản xuất và tiêu thụ ngành gạch ốp lát được kỳ vọng lần lượt 6,0% và 6,1% trong giai đoạn 2019 – 2023 do:

- Theo BMI, tốc độ tăng trưởng giá trị thực xây dựng nhà để ở (mảng tiêu thụ chính của gạch ốp lát) sau khi giảm tốc trong năm 2019 (5,8%) sẽ bắt đầu phục hồi trở lại trong giai đoạn 2020 – 2023 với tốc độ trung bình 6,9%/năm.
- Tốc độ đô thị hóa nhanh (dự kiến tỷ lệ đô thị hóa sẽ đạt 39,5% trong năm 2023, tăng 3,6% so với 2018) cùng tăng trưởng dân số trung bình 0,9% mỗi năm sẽ thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng gạch ốp lát (sản phẩm chiếm tỉ trọng lên tới 60% sản lượng tiêu thụ nhóm vật liệu xây dựng hoàn thiện bề mặt). Theo ước tính từ số liệu của CIC và tổng điều tra dân số năm 2019, trong giai đoạn 2019 – 2023, tổng nhu cầu nhà ở xây mới và thay thế sẽ ở mức 691,7 nghìn căn hộ, tương đương 2,5% số căn nhà cả nước năm 2019

3.2. Định hướng phát triển và mục tiêu chiến lược của Công ty Thạch Bàn

3.2.1. Định hướng phát triển

Thạch bàn quyết tâm trở thành một trong những công ty cung cấp gạch ngói, đá ốp lát lớn trên thế giới vào năm 2025. Thạch Bàn sẽ phải lọt top 30 công ty cung

cấp VLXD lớn nhất thế giới, cả trong nước lẫn đầu tư nước ngoài. Quyết tâm trở thành doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực vật liệu xây dựng tại Việt Nam, không ngừng tăng về quy mô phát triển, mở rộng xuất khẩu sản phẩm sang nhiều quốc gia và đa dạng các mẫu mã sản phẩm với giá cả cạnh tranh, tôn trọng đạo đức kinh doanh và tuân thủ theo luật định.

Với định hướng phát triển mới, Thạch Bàn không chỉ tham vọng mở rộng thị trường trong nước mà còn tự tin hơn vào việc phát triển thị trường xuất khẩu. Ngay sau khi được giới thiệu sản phẩm mới, một đối tác Đài Loan đã đặt đơn hàng đầu tiên. Theo Ông Kiên, thời gian tới, thị trường trong nước với nhiều dư địa vẫn là địa bàn trọng điểm để Thạch Bàn làm bàn đạp trước khi tiến ra nước ngoài. Trong tương lai, Doanh nghiệp này hi vọng nâng tỉ trọng xuất khẩu trong tổng sản lượng lên 30%. Hiện sản phẩm của công ty đã có mặt tại một số thị trường như: Hàn Quốc, Đài Loan, Malaysia và đang nhắm đến các thị trường tiềm năng là Australia, Trung Đông, Mỹ...

3.2.2. Một số mục tiêu chiến lược

Mục tiêu công ty luôn hướng tới “Ngày một phát triển” vươn tầm với thế giới. Mở rộng được mạng lưới kinh doanh trên thị trường quốc tế ngày một lớn mạnh hơn.

Với thị trường Mỹ & Iraq, mặc dù cơ hội của gạch ốp lát Thạch Bàn ở thị trường còn rất ít, nhưng gạch ốp lát Thạch Bàn quyết tâm trong thời gian nhanh nhất sẽ trở thành nhà cung cấp gạch ốp lát số 1 tại Mỹ & Iraq. Trước thách thức và cơ hội đó, Thạch Bàn phải có những chiến lược cụ thể, ví dụ như chiến lược về giá cả, chiến lược về chất lượng sản phẩm với việc phủ sóng cân bằng ở tất cả các vùng với giá thành tốt nhất.

Sau khi thử nghiệm thành công việc đầu tư ở Mỹ & Iraq, Thạch Bàn sẽ tiếp tục tiến vào thị trường Trung Đông và xúc tiến hợp tác đầu tư gạch ốp lát với các thị trường giàu triển vọng như Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản trong những năm tiếp theo.

Với mạng lưới cửa hàng rộng khắp, chất lượng ngày càng nâng cao, Thạch

Bàn được biết đến như một thương hiệu mạnh, sẽ tạo được đà cho sự phát triển trong giai đoạn tiếp theo. Năm 2020 sẽ đặt ra nhiều nguy cơ và thách thức. tin rằng Thạch Bàn sẽ có những bước đi vững chắc trên con đường trở thành một tập đoàn kinh tế lớn của đất nước. Đóng góp hiệu quả vào nền kinh tế quốc dân ngày một lớn mạnh.

Bảng 3.3: Mục tiêu xuất khẩu của công ty

Năm	2020	2021	2022
- Thị trường Mỹ			
Kim ngạch XK (Triệu USD)	124	126,30	128,56
Sản lượng (triệu m ²)	687	789	914
- Thị trường Iraq			
Kim ngạch XK (Triệu USD)	94	106,30	112,56
Sản lượng (triệu m ²)	541	647	789

Nguồn: Phòng kinh doanh

Để thực hiện được định hướng trên, quan điểm xuyên suốt của Ban giám đốc công ty định hướng cho các hoạt động kinh doanh và kỹ thuật cần nắm vững đó là ABC + S. Trong đó:

A là Advanced: Hiện đại nhất, cập nhật nhất, tiên tiến nhất. Thạch Bàn luôn đầu tư vào các công nghệ mới nhất, hiện đại nhất, tiên tiến nhất cho sản phẩm gạch ốp lát để đảm bảo chất lượng tốt nhất cho người sử dụng, đồng thời khẳng định sự đóng góp vào việc phát triển hạ tầng và công nghệ gạch ốp lát tại Mỹ & Iraq.

B là Big: Lớn, triển khai đầu tư lớn, quy mô lớn để vừa đi trước một bước chuẩn bị cho kinh doanh, vừa giảm giá thành.

C là Cheap: Rẻ, đưa ra các sản phẩm có giá rẻ để phục vụ số đông, phổ cập dịch vụ, đảm bảo khả năng cạnh tranh cao trên thị trường.

S là Speed: Nhanh, nhanh trong mọi việc: Nghiên cứu cơ hội, ra quyết định và triển khai để tranh thủ thời cơ làm cho đối thủ trở tay không kịp, đi trước một bước đáp ứng kịp thời các nhu cầu của thị trường.

Có thể nói, đầu tư chiều sâu, nâng cao chất lượng, phát triển bền vững là

những mục tiêu chính của Thạch Bàn nhằm xây dựng thương hiệu Thạch Bàn vững mạnh.

3.3. Đề xuất xây dựng CLNTTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn

3.3.1. Phân tích TOWS hoạch định các phương án CLNTTT quốc tế

Từ những phân tích ở trên, chúng ta thấy việc xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của công ty bên cạnh những cơ hội và thuận lợi cũng gặp không ít những khó khăn thách thức.

Bảng 3.4. Bảng phân tích TOWS hoạch định chiến lược TNTT quốc tế

	Cơ hội	Thách thức
	❖ Nhà nước đang đẩy mạnh công nghiệp hóa – hiện đại hóa, nền kinh tế mở rộng với thị trường quốc tế nên cơ hội để giao lưu và hội nhập kinh tế với các nước trên thế giới ngày càng cao ❖ Thị trường BĐS hiện nay đang phát triển, phân khúc khách hàng được mở rộng, với những yêu cầu phù hợp với chiến lược phát triển của công ty ❖ Thị trường các nước Mỹ, Hàn Quốc, Nhật Bản.. đang mở cửa hội nhập, con đường xuất khẩu ngày càng gần hơn - Hiện nay, thị trường đá ốp lát cao cấp nhân tạo thế giới đang ở giai đoạn phát triển	❖ Do tác động từ dịch bệnh Covid 19 nền kinh tế thế giới đầu năm 2020 đang gặp khó khăn và suy thoái, nhiều doanh nghiệp phá sản, thị trường BĐS giảm mạnh ảnh hưởng đến thị trường tiêu thụ sản phẩm gạch ốp lát của công ty ❖ Nhu cầu của khách hàng ngày càng cao nên việc đưa ra sản phẩm hợp lý về giá nhưng đảm bảo chất lượng, mẫu mã đẹp ngày càng khó. Vì giá nguyên liệu tăng cao, chi phí đầu tư cho sản phẩm nhiều. ❖ Đối thủ cạnh tranh trong ngành gạch ốp lát ngày càng nhiều, các công ty luôn đầu tư xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường nước ngoài,



	mạnh mẽ. - Trên thực tế, nguồn cung các sản phẩm đá nhân tạo vẫn thấp hơn cầu trên thị trường thế giới. Trong khi đó, nguồn đá tự nhiên là hữu hạn và chi phí khai thác đá tự nhiên ngày càng tăng cao, vì vậy xu thế tăng cường sử dụng sản phẩm đá ốp lát nhân tạo thay thế cho đá tự nhiên trên thế giới là tất yếu. - Nguồn nguyên liệu sử dụng cho sản xuất đá nhân tạo tương đối dồi dào do sử dụng bột đá thuận tiện và sẵn có hơn nhiều so với đá tự nhiên đòi hỏi cỡ lớn.	mở rộng quy mô kinh doanh ra quốc tế. Hệ thống chính sách và cơ chế pháp luật của Việt Nam chưa thực hoàn thiện và đồng bộ gây khó khăn cho hoạt động xuất khẩu của Công ty.
Điểm mạnh ❖ Với điểm nhấn về chất lượng mà còn mẫu mã đa dạng. Công nghệ in kỹ thuật số hiện đại nhất hiện nay, các sản phẩm gạch ốp lát của Thạch bản có họa tiết sắc nét, tinh tế vừa mang phong cách châu Âu hiện đại vừa chứa đựng tinh hoa văn hóa Việt. ❖ Với nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực gạch	S – O ❖ Đẩy mạnh marketing thâm nhập thị trường với những chính sách về giá, sản phẩm, xúc tiến và phân phối hợp lý ❖ Xác định giai đoạn phát triển dòng đời của sản phẩm gạch ốp lát để lên kế hoạch kinh doanh và xuất khẩu ❖ Đa dạng hoá về mẫu mã, chủng loại sản phẩm. ❖ Tăng công suất vận hành	S – T ❖ Đưa ra chính sách giá, khuyến mãi nhằm kích cầu tiêu dùng sản phẩm, đưa uy tín công ty tăng cao ❖ Giữ mối quan hệ thân thiết với đối tác nước ngoài để xúc tiến sản phẩm của công ty ❖ Thiết lập hệ thống theo dõi và dự đoán chính xác sự thay đổi của thị trường và khả năng cung cấp nguyên



ốp lát xây dựng, công ty đã tạo được uy tín không chỉ trong thị trường trong nước mà còn ở quốc tế như Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản... ❖ Công ty đã khẳng định được uy tín và thương hiệu trên thị trường trong nước và quốc tế. Hiện tại, trên 90% sản phẩm của Công ty được xuất khẩu ra thị trường nước ngoài và có mặt tại trên 30 nước ở năm châu lục. Sản phẩm của công ty đang được các thị trường khó tính như Tây Ban Nha, Mỹ, Anh, Úc... chấp nhận. ❖ Công ty đã xây dựng thành công bí quyết công nghệ của riêng mình phù hợp với điều kiện khí hậu của các nước nhập khẩu, đảm bảo sản xuất những sản phẩm đạt chất lượng quốc tế. ❖ Công ty đã có nhiều giải pháp cho nguyên liệu thay thế nhằm giảm lượng nguyên liệu nhập khẩu từ đó giảm được chi phí, hạ giá thành sản phẩm.	dây chuyền. ❖ Tăng doanh thu từ việc bán các sản phẩm đã qua chế tác. ❖ Xây dựng và củng cố thương hiệu sản phẩm ngay từ những ngày đầu tiên, đặc biệt là đảm bảo chất lượng sản phẩm về dịch vụ sau bán hàng.	phụ liệu. ❖ Mở rộng thị trường xuất khẩu sang các thị trường lớn như: Mỹ, Iraq, EU... duy trì thị phần tại thị trường Úc và Newzealand.
---	---	---



Ngoài sản phẩm sử dụng nguyên liệu đá thạch anh nhập khẩu, công ty cũng chú trọng phát triển dòng sản phẩm sử dụng cát Silic rất sẵn có tại Việt Nam. Công ty có ban lãnh đạo tâm huyết, có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm quản lý. Đội ngũ cán bộ, kỹ sư, công nhân của công ty trong những năm qua không ngừng được củng cố, ngày càng nâng cao cả về số lượng và chất lượng, đảm bảo có đủ trình độ chuyên môn và trình độ quản lý. Công ty luôn nhận được sự giúp đỡ và kịp thời của Tổng Công ty mẹ - Tổng công ty Vigracela và các cơ quan hữu quan của trung ương và địa phương trong quá trình và xây dựng.		
Điểm yếu ❖ Nhiên liệu để sản xuất ra gạch là than đang ngày càng khan hiếm, đòi hỏi công ty phải đưa ra phương án cụ thể thay thế nhiên liệu và bổ sung kịp thời	W – O Khai thác thị trường nguyên vật liệu mới, phù hợp với xu thế phát triển của xã hội. ● Mở rộng, củng cố hệ thống đại lý, phân phối trong nước và quốc tế, có chính	W – T Hạn chế những tác động tiêu cực từ sản phẩm đến môi trường bằng công nghệ hiện đại Nghiên cứu tạo ra sản phẩm mới phù hợp với thị hiếu

❖ Các công ty sản xuất gạch ngói thường gây ô nhiễm hơn các ngành khác, Xu hướng sử dụng gạch nung sẽ hạn chế dần do các công trình cao tầng, tòa nhà hiện đại có xu hướng sử dụng kính, vật liệu không nung và các vật liệu mới ❖ Các công ty sản xuất gạch ngói thường gây ô nhiễm hơn các ngành khác, Xu hướng sử dụng gạch nung sẽ hạn chế dần do các công trình cao tầng, tòa nhà hiện đại có xu hướng sử dụng kính, vật liệu không nung và các vật liệu mới ❖ Nguồn nguyên vật liệu phục vụ sản xuất vẫn phải phụ thuộc nhiều và nguồn nhập khẩu, trên 40% sản phẩm của Công ty được xuất khẩu, các giao dịch trên đều được thanh toán bằng ngoại tệ nên những biến động về tỷ giá có ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.	sách bán hàng linh hoạt. • Tăng cường công tác quảng bá, giới thiệu sản phẩm, nhất là tận dụng những ưu thế của Internet. • Không ngừng hoàn thiện hệ thống sản xuất, cải tiến chất lượng, mẫu mã sản phẩm. • Liên tục đào tạo và đào tạo lại nhân viên, đặc biệt công nhân kỹ thuật để vận hành dây chuyền có hiệu quả.	người dùng trong nước và quốc tế. Chủ động về nguồn nguyên vật liệu trong nước để giảm giá thành sản phẩm, tăng sức cạnh tranh. Hợp tác xây dựng với các nhà cung cấp xưởng nghiền sàng ngay tại nơi khai thác mỏ để có thể giảm được chi phí vận chuyển các phần nguyên liệu không sử dụng được.
---	---	---

3.3.2. Lựa chọn CLNTT quốc tế

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, trên cả nước có hơn 300 nhà máy sản xuất gạch sử dụng công nghệ nung bằng lò tuynel, trong đó gần 100 DN nhà nước và trên 200 doanh nghiệp ngoài quốc doanh. Ngoài ra có hàng ngàn cơ sở sản xuất bằng lò thủ công truyền thống và gần 250 doanh nghiệp sản xuất bằng lò liên tục kiểu đứng... Như vậy đồng nghĩa với việc, cạnh tranh sẽ ngày càng trở nên gay gắt, khó khăn trong việc tiêu thụ sản phẩm hơn.

Sau khi nghiên cứu toàn diện các nhân tố ảnh hưởng tới việc thâm nhập thị trường đồng thời nghiên cứu khả năng nội tại của Công ty, Thạch Bàn đã quyết định lựa chọn Mỹ và Iraq là quốc gia mục tiêu. Hiện tại Thạch Bàn là một trong những công ty đầu ngành trong sản xuất gạch ốp lát Việt Nam. Nhưng không dừng lại ở đó, mục tiêu mà công ty hướng tới là mở rộng thị phần sản xuất và tiêu thụ gạch ốp lát trên toàn thế giới, cụ thể thị trường mục tiêu trong thời gian tới là Mỹ và Iraq.

Sau quá trình phân tích chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế bằng chiến lược SBU và Marketing thâm nhập công ty có thể lựa chọn chiến lược thâm nhập thị trường bằng phương pháp Marketing – mix.

Chiến lược Marketing – Mix phân tích chiến lược chính sách sản phẩm; chính sách về giá; chính sách phân phối và chính sách xúc tiến hỗn hợp để đưa ra thị trường mục tiêu cho công ty.

❖ Chiến lược sản phẩm: việc nâng cao chất lượng sản phẩm được thực hiện bằng nhiều biện pháp khác nhau với mục đích cuối cùng là cung cấp cho khách hàng chất lượng sản phẩm tốt nhất.

❖ Chiến lược giá: Giá cả là một yếu tố tác động trực tiếp đến khả năng tiêu dùng sản phẩm. Mức giá tối ưu là mức giá có thể khai thác tối đa nhu cầu thị trường và đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đề ra. Giá cũng là một yếu tố quan trọng quyết định tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

❖ Chiến lược phân phối: Thiết lập được hệ thống kênh phân phối hợp lý, thích hợp với từng loại sản phẩm dịch vụ của công ty, từng đoạn thị trường và từng

đối tượng khách hàng khác nhau sẽ rút ngắn được thời gian kết nối thông tin, đảm bảo các thông tin về sản phẩm đến được với khách hàng nhanh nhất, từ đó tăng lòng tin của khách hàng về uy tín của doanh nghiệp. Xây dựng chiến lược phân phối sản phẩm, dịch vụ hợp lý sẽ giúp cho Thạch Bàn đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm, tận dụng tối đa công suất thiết bị, thu được lợi nhuận tối đa.

❖ Chiến lược xúc tiến hỗn hợp: Ngoài việc sử dụng quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như: Báo chí, tạp chí, vô tuyến truyền hình... thì công ty Thạch Bàn cũng cần quan tâm đến việc quảng cáo ngay tại các hệ thống đại lý của mình trên khắp cả nước thông qua các phương tiện như tờ rơi, băng rôn, đèn hiệu....

Ngoài ra công ty có thể áp dụng một số chiến lược thâm nhập thị trường khác như:

❖ Chiến lược phạm vi thị trường, bao gồm: chiến lược thị trường đơn, chiến lược đa dạng thị trường và chiến lược toàn bộ thị trường.

❖ Chiến lược địa lý thị trường, bao gồm: chiến lược thị trường địa phương, chiến lược thị trường khu vực, chiến lược thị trường quốc gia và chiến lược thị trường quốc tế.

❖ Chiến lược đánh chiếm thị trường, bao gồm: chiến lược đánh chiếm mạnh mẽ, chiến lược đánh chiếm vừa phải và chiến lược đánh chiếm nhẹ nhàng.

3.4. Các giải pháp tổ chức triển khai CLNTT quốc tế của Công ty Thạch Bàn

Để thực hiện được chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế qua chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế, công ty Thạch Bàn cần đưa ra các giải pháp, phương hướng cụ thể cho từng tiêu chí. Do các chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế ở hai thị trường chính của công ty là Mỹ và Iraq có sự tương đồng như đã trình bày ở chương 2 nên tác giả đưa ra các giải pháp cho hai thị trường này như sau:

3.4.1. Tăng cường công tác nghiên cứu thị trường

Nhu cầu thị trường quyết định đến hiệu quả hoạt động tiêu thụ sản phẩm, do đó nghiên cứu thị trường có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Nếu khâu nghiên cứu thị trường yếu kém thì cho dù các khâu sau có thực hiện tốt đến mấy cũng trở nên vô

nghĩa. Mục đích của nghiên cứu nhu cầu thị trường là ước tính khả năng tiêu thụ sản phẩm hay sản phẩm của doanh nghiệp. Trên cơ sở nghiên cứu kỹ nhu cầu thị trường, doanh nghiệp có thể xác định chiến lược sản phẩm nhằm tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm, mở rộng thị phần, nâng cao hiệu quả kinh tế. Đặc biệt đối với những doanh nghiệp mở rộng thị trường ra nước ngoài thì khâu nghiên cứu thị trường càng trở nên quan trọng hơn hết. Bởi chiến lược của công ty sẽ bị tác động bởi rất nhiều yếu tố, đòi hỏi phải có sự nhạy bén, tính toán và nghiên cứu kỹ thì mới có thể tránh được rủi ro khi đầu tư vào thị trường mới.

Do kinh doanh trên lĩnh vực gạch cao cấp- lĩnh vực đa dạng và mang nhiều tính đặc thù nên nghiên cứu thị trường đối với Thạch Bàn là yêu cầu không thể thiếu. Nhu cầu về sản phẩm và sản phẩm gạch cao cấp luôn thay đổi từng ngày từng giờ vì vậy mà Thạch Bàn phải định kỳ tiến hành đánh giá và xem xét lại đối với từng loại thị trường để có những điều chỉnh cần thiết.

Hiện nay, sản phẩm vật liệu xây dựng nói chung và sản phẩm gạch đá ốp lát cao cấp nói riêng đang trên đà phát triển, sẽ có rất nhiều các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn sẵn sàng ra nhập thị trường. Do đó, việc nghiên cứu thị trường về sự biến động nhu cầu và động tĩnh của các đối thủ tiềm ẩn là quan trọng hàng đầu. Công ty phải nghiên cứu thị trường để luôn luôn đi đầu trong thiết kế sản phẩm mới, đáp ứng tối ưu nhu cầu thị trường. Cụ thể:

- Đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn sâu, chuyên phụ trách về mảng nghiên cứu thị trường.

- Nâng cao hoạt động nghiên cứu thị trường sử dụng Internet.

Công nghệ thông tin ngày càng phát triển, thu thập thông tin về khách hàng và đối thủ cạnh tranh qua Internet cho kết quả nhanh nhất, không tốn thời gian, chi phí rẻ. Thông qua hình thức này, Công ty nhanh chóng nắm bắt được cơ hội, đồng thời nắm bắt được sự thay đổi về kế hoạch của các đối thủ cạnh tranh, từ đó nhanh chóng có những giải pháp về mẫu mã sản phẩm, chính sách giá cả,... phù hợp.

- Tận dụng triệt để hình thức nghiên cứu thị trường nước ngoài thông qua tham tán thương mại của Việt Nam tại nước ngoài và tham tán thương mại nước ngoài tại Việt Nam.

- Tận dụng sự hỗ trợ của Công ty mẹ, cử cán bộ sang thị trường nước ngoài nhằm tiếp cận một cách trực tiếp với thị trường mà Công ty có ý định xuất khẩu sản phẩm của mình, nghiên cứu kỹ lưỡng về những rào cản như: luật pháp, chính trị, chính sách xuất nhập khẩu,... để đảm bảo tiến trình xuất khẩu không gặp phải vướng mắc không đáng có, đảm bảo đạt hiệu quả xuất khẩu cao nhất.

3.4.2. Xác định đúng thị trường mục tiêu Mỹ và Iraq

Tập trung vào những sản phẩm đáp ứng lượng nhu cầu sử dụng lớn của khách hàng và có khả năng phát triển trong tương lai. Việc phát triển các sản phẩm mới cần thực hiện trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu của từng vùng thị trường và khả năng cung cấp sản phẩm trên thị trường đó. Việc phát triển như vậy có ý nghĩa nhằm chiếm lĩnh thị trường, tạo lợi thế cạnh tranh cho công ty.

Đối với các thị trường đã phát triển tương đối ổn định, các thị trường mới phát triển cần chú ý các sản phẩm có tính cạnh tranh, khả năng đem lại doanh thu cao và nhu cầu sử dụng ...

3.4.3. Giải pháp về chính sách marketing - mix

a. Chính sách sản phẩm

❖ Nâng cao chất lượng sản phẩm: chất lượng sản phẩm luôn là yếu tố quan tâm hàng đầu của khách hàng, việc cải thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm đồng nghĩa với việc nâng cao uy tín cũng như giá trị của công ty.

❖ Công ty cần nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Chất lượng phục vụ khách hàng thể hiện ở các khâu:

+ Hoạt động trước bán hàng (tiếp thị, quảng cáo): Đây là bước đầu tiên tạo lập hình ảnh của Thạch Bàn dưới con mắt khách hàng. Tăng cường công tác thông tin tuyên truyền, đặc biệt là giới thiệu về các sản phẩm mới và dịch vụ cộng thêm của Thạch Bàn.

+ Hoạt động bán hàng/ giao kết cung cấp dịch vụ: Cần phải đơn giản hóa các thủ tục hành chính, rút ngắn thời gian mua hàng, thời gian đối với sản phẩm sửa chữa để đảm bảo phục vụ khách hàng nhanh và tiện lợi nhất.

+ Hoạt động hậu mãi / chăm sóc khách hàng: đảm bảo chính xác, nhanh gọn, thiết lập các trung tâm, đường dây nóng, số điện thoại giải đáp cho khách hàng.



- Đa dạng hóa dịch vụ: đa dạng hóa dịch vụ có thể thực hiện thông qua áp dụng các công nghệ và giải pháp kỹ thuật mới, cho phép Thạch Bàn có thể cung cấp nhiều sản phẩm cộng thêm cho người sử dụng. Đồng thời, Thạch Bàn cũng cần triển khai và có biện pháp gợi mở và kích thích nhu cầu của khách hàng ở các vùng nông thôn để họ hiểu về sản phẩm của công ty

b. Chính sách giá

Muốn có chính sách giá hợp lý và thu hút được khách hàng thì Thạch Bàn cần chú ý những vấn đề sau:

- Các yếu tố ảnh hưởng đến giá: các yếu tố đầu vào, tiến bộ khoa học công nghệ và quan hệ cung cầu trên thị trường
- Tình hình cạnh tranh trên thị trường nước ngoài, những tác động của xu hướng biến động giá trên thị trường thế giới.
- Giá sản phẩm phải phù hợp với khả năng thanh toán của người tiêu dùng và khuyến khích cạnh tranh lành mạnh

Để xây dựng chính sách giá sản phẩm hợp lý, Thạch Bàn có thể áp dụng một số giải pháp sau:

- Xác định chính sách chi phí cho hoạt động kinh doanh dịch vụ để từ đó đưa ra được chính sách sản phẩm hợp lý và giảm chi phí kinh doanh dịch vụ.
- Tìm hiểu thị trường và nhà cung cấp máy móc, trang thiết bị tốt nhất và giá bán hợp lý nhất, cố gắng không mua qua trung gian để giảm chi phí vận chuyển, chi phí hoa hồng.
- Tăng cường mối quan hệ rộng rãi với các tổ chức cung ứng trong và ngoài nước. Qua đó lựa chọn tổ chức cung ứng có giá cả hợp lý, chất lượng tối ưu.
- Nghiên cứu và áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật để tận dụng các máy móc sẵn có và đầu tư thêm máy móc để có thể giảm chi phí mua sắm, giảm chi phí tạo ra dịch vụ, giảm giá thành.

c. Chính sách phân phối

Muốn xác định được kênh phân phối đúng và đưa ra được giải pháp hợp lý, Thạch Bàn cần xác định các thành phần bán hàng. Sau khi xác định được thành phần bán hàng thì phải có chính sách đối với từng bộ phận của kênh bán hàng



- Xác định các thành phần kênh bán hàng:

- + Kênh cửa hàng trực tiếp

- + Đại lý: Là những cửa hàng kinh doanh bán sản phẩm và có ký hợp đồng với Thạch Bàn. Vai trò của đại lý tập chung vào vấn đề bán hàng và kết hợp xây dựng hình ảnh. Số lượng đại lý càng nhiều càng tốt và không hạn chế về số lượng. Để làm được điều này Thạch Bàn cần xây dựng mối quan hệ tốt với nhà nước để hỗ trợ trong việc mở rộng thêm nhiều đại lý ở đại bàn nước ngoài (cụ thể là Mỹ và Iraq).

- + Điểm bán: là những cửa hàng, người buôn bán nhỏ có nhu cầu bán hàng cho Thạch Bàn và biên bản thỏa thuận bán hàng. Vai trò của điểm bán là đảm bảo phủ rộng khắp mọi nơi, tạo thuận lợi tối đa cho khách hàng. Số lượng càng nhiều càng tốt, không hạn chế.

- + Kênh bán hàng qua mạng: là những CTV, nhân viên cung cấp sản phẩm qua mạng Internet, để giới thiệu sản phẩm của công ty tới khách hàng

- Chính sách đối với từng bộ phận của kênh bán hàng

- + Chính sách phải hấp dẫn và linh hoạt cho từng giai đoạn và cạnh tranh được đối thủ trên thị trường

- + Chính sách phải thống nhất và cân bằng, tạo điều kiện cho các thành phần trong kênh phát triển

- + Chính sách bán hàng luôn xác định cho một đối tượng cụ thể và nâng cao hiệu quả bán hàng.

d. Chính sách xúc tiến

- Tăng cường công tác quảng cáo, giới thiệu sản phẩm dịch vụ: Thạch Bàn cần phải chú trọng thiết kế và update cho website thường xuyên hơn. Trong thời buổi công nghệ thông tin hiện nay, quảng cáo internet và website của doanh nghiệp là hình thức quảng cáo nhanh, hiệu quả và ít tốn kém nhất. Một trang web chuyên nghiệp có thể giúp doanh nghiệp cải thiện hình ảnh của mình, nâng cao hiệu quả giao dịch với khách hàng và để lại dấu ấn cho bất cứ ai truy cập vào đó. Khuyến khích mở trang web với giao diện nhiều loại ngôn ngữ khác nhau để khách hàng dễ tiếp cận với các loại sản phẩm của công ty.

- Cải thiện công tác chăm sóc khách hàng: Khách hàng là đối tượng trực tiếp tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ và tạo nguồn thu cho doanh nghiệp; tần suất và đối tượng tiêu thụ sản phẩm càng nhiều thì nguồn thu càng lớn. Do vậy, việc quan tâm chăm sóc và khuyến khích khách hàng kịp thời, đúng lúc là vô cùng cần thiết. Để chăm sóc tốt khách hàng, ngoài việc cơ bản nhất là nâng cao chất lượng các loại hình dịch vụ còn phải làm tốt những việc khác như: tạo ra ấn tượng đẹp và gây được sự chú ý của KH đối với các sản phẩm dịch vụ như của tổng công ty.

- Tích cực tổ chức và tham gia hội nghị: những buổi hội nghị khách hàng thành công giúp các doanh nghiệp tự tin cạnh tranh trên thương trường, nhằm mục đích củng cố lòng trung thành của những khách hàng lâu năm và thu hút nhiều hơn nữa những khách hàng tiềm năng đến với dịch vụ hay sản phẩm của doanh nghiệp mình. Đây chính là những dịp để thắt chặt hơn nữa mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp, từ đó củng cố niềm tin của khách hàng về dịch vụ mà Thạch Bàn cung cấp. Hiện nay các hội nghị triển lãm quốc tế được tổ chức thường xuyên liên tục, vì vậy Thạch Bàn cần phải nắm bắt thông tin để mở các gian hàng tại các địa điểm này.

Thạch Bàn cần đưa ra các kế hoạch ngắn hạn và dài hạn để triển khai các chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế phù hợp với từng giai đoạn.

Sắp tới, công ty Thạch Bàn sẽ có những biến chuyển lớn cả về lượng và chất.

Việc tăng cường nguồn lực, chuẩn bị hỗ trợ cho đầu tư phát triển về nhân lực, công nghệ sản xuất là một điều cần thiết. Về mặt này, công ty Thạch Bàn có thể tranh thủ các điều kiện thuận lợi của Chính phủ nhằm giúp đỡ khối doanh nghiệp kinh doanh sản xuất. Việc tăng cường khả năng tiếp cận nguồn vốn tín dụng và huy động các nguồn lực hỗ trợ tài chính cho DN, cùng với việc tháo gỡ khó khăn về mặt bằng sản xuất. Ngoài ra, chính phủ cũng chỉ đạo ngân hàng Nhà nước chủ trì việc tiếp tục thực hiện các biện pháp điều chỉnh chính sách tiền tệ để kiểm soát hoạt động tín dụng theo hướng tập chung phục vụ các nhu cầu vốn đối với các lĩnh vực sản xuất, xuất khẩu..

Ngoài ra, thu hút vốn đầu tư nước ngoài cũng đang là một kênh hấp dẫn đối với các doanh nghiệp trong tình hình hội nhập hiện nay.

Để thu hút thành công nhà đầu tư nước ngoài vào doanh nghiệp, trước hết DN phải chứng minh với nhà đầu tư những ưu thế và khả năng cạnh tranh của sản phẩm, mức lợi nhuận và doanh thu tăng đều qua các năm của mình. Những nhân tố này sẽ giúp nhà đầu tư tin tưởng vào lợi ích đồng vốn họ bỏ ra. Sản phẩm độc đáo, chiếm ưu thế và có khả năng cạnh tranh trên thị trường, có khả năng sinh lời cao, doanh thu tăng đều qua các năm... là những vấn đề mà nhà đầu tư sẽ quan tâm khi tìm hiểu về doanh nghiệp trước khi có quyết định đầu tư một cách nghiêm túc.

Bên cạnh đó, công ty Thạch Bàn cũng phải lập kế hoạch khả thi về sản phẩm tương lai, tập trung vào phát triển sản phẩm mới, nếu có bí quyết công nghệ nổi bật, sản phẩm có những nét độc đáo khác biệt thì các nhà đầu tư nước ngoài sẽ có ấn tượng hơn khi nghe các dự báo tài chính của công ty.

Công ty cần một bộ máy hoạt động chuyên nghiệp. Mức độ chuyên nghiệp trong hoạt động quản lý, sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, quản lý tài chính minh bạch luôn luôn là tiêu chí hàng đầu mà các nhà đầu tư xem xét về doanh nghiệp. Sự chuyên nghiệp đó thể hiện việc quản trị của đội ngũ lãnh đạo công ty, sự quản lý tài chính minh bạch, báo cáo thông tin chính xác, sự toán rõ ràng, đầy đủ.

Cần có những chuyên gia về đàm phán và thương lượng, bởi đây là hoạt động cuối cùng sau khi đã khảo sát công ty và quyết định hợp tác vào công ty.

Bảo đảm việc thực hiện các chế độ đãi ngộ nhân viên hợp lý.

3.4.4. Đào tạo phát triển nguồn nhân lực.

Xác định con người là yếu tố quyết định đến sự phát triển bền vững của Công ty, nên công tác nhân sự luôn được Công ty quan tâm:

- Không bỏ ngỏ công việc tuyển chọn đội ngũ kỹ sư và công nhân có trình độ, có tay nghề cao, xây dựng nề nếp làm việc, củng cố công tác quản lý sản xuất kinh doanh. Bằng những chính sách nhân sự cụ thể như xây dựng chế độ khoán tiền lương, khoán sản phẩm cho từng bộ phận; xây dựng chế độ thưởng, phạt với mức cao trong các công đoạn sản xuất để giảm sản phẩm kém chất lượng, từ đó đã nâng

cao trách nhiệm của công nhân với công việc và khuyến khích người lao động tích cực làm việc

- Chú trọng xây dựng và thực hiện chương trình đào tạo liên tục cả về chuyên môn, tay nghề và quản lý thông qua đào tạo liên nghề, kỹ năng, đào tạo luân chuyển (cả về chuyên môn và quản lý), ngoại ngữ và đặc biệt là kỹ năng bán hàng cho đội ngũ kinh doanh một cách chuyên nghiệp đáp ứng yêu cầu kinh doanh quốc tế, góp phần đưa thương hiệu Thạch Bàn trở thành thương hiệu uy tín trên thế giới và đảm bảo cho Thạch Bàn tiếp tục phát triển bền vững.

- Bồi dưỡng, nâng cao trình độ nghiệp vụ kinh doanh xuất nhập khẩu cho cán bộ và nhân viên. Mỗi năm, Công ty trích một khoản ngân sách cho cán bộ ra nước ngoài học tập và nghiên cứu sâu về hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh xuất khẩu của Công ty, nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty.

3.5 Kiến nghị

Tiến trình hội nhập kinh tế là xu hướng tất yếu, khách quan, Bên cạnh những thuận lợi, doanh nghiệp phải đối đầu với những thách thức lớn trong đó có sự cạnh tranh gay gắt không chỉ ở thị trường nội địa mà cả nước ngoài. Qua quá trình thực tập tại công ty, em có một số kiến nghị sau:

3.5.1 Đối với cơ quan chức năng

- Tạo môi trường kinh doanh thuận lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu. Có các chính sách ưu đãi về thuế, đơn giản hóa thủ tục hành chính hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu. Cụ thể nhất theo thực trạng hiện nay, sản phẩm gạch ốp lát Việt Nam xuất sang các nước trong khối Asean như Thái Lan, Malaysia và Indonesia đều phải xin giấy phép con chứng nhận chất lượng (Certificate) của từng nước. Trong khi đó hàng của các nước vào thị trường Việt Nam lại không cần chứng nhận nào. Vậy nhà nước cần phải thiết lập chứng nhận chất lượng sản phẩm gạch ốp lát nhập khẩu vào VN để đảm bảo cạnh tranh lành mạnh giữa gạch nhập khẩu với gạch trong nước.

- Nhà nước cần giúp đỡ các doanh nghiệp trong việc tìm kiếm và thâm nhập thị trường xuất khẩu. Hỗ trợ kinh phí xúc tiến thương mại ngoài nước
- Duy trì mô hình liên kết giữa các khâu thu mua nguyên vật liệu, khâu sản xuất và khâu tiêu thụ hàng hóa
- Ngân hàng cần có chính sách tín dụng đối với các doanh nghiệp kinh doanh xuất nhập khẩu gạch ốp lát, vì theo các chuyên gia thương mại, với nhu cầu vốn lớn trong ngắn hạn việc tìm nguồn vốn hỗ trợ sẽ vấp phải những khó khăn nên việc huy động và cho vay cũng cần phải linh hoạt hơn.
- Thiết lập mối quan hệ ngành dọc trong ngành sản xuất vật liệu xây dựng là tăng khả năng cạnh tranh cho sản phẩm của ngành, trong đó vai trò của Nhà nước, Hiệp hội rất quan trọng trong việc thiết lập mối quan hệ này.
- Phát triển công tác thị trường bằng cách xây dựng cơ chế huy động đóng góp của cộng đồng các doanh nghiệp trong ngành để xúc tiến thương mại chung cho cả ngành bên cạnh nỗ lực riêng cho từng doanh nghiệp

3.5.2. Kiến nghị đối với công ty:

- Định hướng thị trường tương lai, tự tìm thị trường xuất khẩu trực tiếp không phụ thuộc nhiều vào khu vực thị trường. Tăng cường công tác nghiên cứu, tham gia các kì hội trợ xúc tiến thương mại với bạn hàng nước ngoài, trong đó phải chọn lọc và đánh giá được hiệu quả tham gia.
- Thị trường nội địa có nhiều tiềm năng tiêu thụ vì vậy công ty cần phải có kế hoạch khai thác hợp lý vào thị trường này.
- Xúc tiến nhanh việc đăng kí, bảo hộ nhãn hiệu, thương hiệu, quảng bá thương hiệu, tiếp thị, mở rộng mạng lưới phân phối sản phẩm.



KẾT LUẬN

Với đề tài “*Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của công ty Thạch Bàn*”, luận văn đã tập trung nghiên cứu một cách hệ thống những cơ sở lý luận cơ bản về chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế để từ đó làm tiền đề cho việc vận dụng xúc tiến đầu tư và kinh doanh tại các thị trường nước ngoài. Đồng thời xem xét, đối với thực trạng chiến lược thâm nhập thị trường Mỹ & Iraq của Thạch Bàn bao gồm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến lựa chọn thị trường mục tiêu, các chiến lược mà công ty lựa chọn, phương thức thâm nhập thị trường để tìm ra những mặt được, những mặt chưa đạt được. Từ đó, luận văn đề xuất một số giải pháp dựa trên mục tiêu và định hướng chung của công ty Thạch Bàn, để kết hợp những nỗ lực của công ty với chính phủ nhằm hoàn thiện chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế.

Có thể nói, thị trường quốc tế luôn là mảnh đất màu mỡ để các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp kinh doanh VLXD nói riêng nhắm tới. Đặc biệt trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, môi trường cạnh tranh trở nên khốc liệt và thị trường trong nước ở tình trạng “bão hòa” thì lựa chọn đầu tư ra nước ngoài để mở rộng thị trường được đánh giá là con đường đúng đắn và phù hợp nhất. Tuy nhiên, con đường đến với thị trường này không phải đơn giản bởi các rào cản vô hình và hữu hình của các quốc gia. Đối với công ty Thạch Bàn, cơ hội vẫn còn ở phía trước song cũng không ít những thách thức và rủi ro. Muốn tồn tại và phát triển ở thị trường nước ngoài thì Thạch Bàn cần phải năng động trong kinh doanh, luôn tìm tòi, sáng tạo và nắm bắt được xu thế và nhu cầu của thị trường.

Do hạn chế về năng lực, kinh nghiệm và thời gian, do đó kết quả nghiên cứu luận văn phần nào bị hạn chế và chưa được hoàn hảo như mong muốn của tác giả. Chính vì vậy, khi điều kiện cho phép, cần có những nghiên cứu sâu hơn nữa nhằm thúc đẩy và nâng cao hiệu quả hoạt động đầu tư ra nước ngoài của công ty Thạch Bàn, từ đó rút ra bài học cho các công ty khác để có những giải pháp hiệu quả vào nền kinh tế quốc dân, góp phần nâng tầm và khẳng định vị thế Việt Nam trên thị trường VLXD thế giới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Amir Mulamuhic (2003): “*Analysis of foreign market entry strategy for Íslenska Gámafélagið*” luận án này đề cập đến hỗ trợ Íslenska Gámafélagið
2. Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (2001): *Strategic Management - An Integrated Approach*. Houghton Mifflin Company.
3. Michael E. Porter (2008) “*Lợi thế cạnh tranh – Competitive Advantage*”
4. Trần Thanh Thu An (2012): “chiến lược thâm nhập thị trường Trung Quốc sản phẩm tôm của Công ty cổ phần tập đoàn thủy sản Minh Phú”, Đại Học Thương Mại.
5. Đỗ Thị Liễu (2016): “Triển khai chiến lược thâm nhập thị trường sản phẩm light beer của tổng công ty cổ phần bia – rượu – nước giải khát Hà Nội” Đại Học Thương Mại
6. Hải Hà (2018), bài viết “Bí quyết thành công khi thâm nhập thị trường mới”, đăng trên báo Doanh nhân Sài Gòn
7. Giáo trình “Kinh doanh quốc tế” (2014), Nhà xuất bản Kinh tế quốc dân
8. Nguyễn Việt Dũng (2007), Luận văn thạc sĩ “Kinh nghiệm thâm nhập thị trường quốc tế của các công ty Nhật Bản và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam
9. Hà Văn Hội (2002), Giáo trình “Kinh doanh quốc tế”, Nhà xuất bản Bưu điện
10. Nguyễn Như Hải (2012): “*Chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của Tổng công ty Viễn thông Quân đội Viettel*”, Trường Học viện Tài chính
11. Nhiều tác giả (2014), *Giáo trình “Kinh doanh quốc tế”*, Nhà xuất bản Kinh tế quốc dân
12. Hà Văn Hội (chủ biên) (2002), *Giáo trình “Kinh doanh quốc tế”*, Nhà xuất bản Bưu điện
13. Nguyễn Việt Dũng (2007), *Luận văn thạc sĩ “Kinh nghiệm thâm nhập thị trường quốc tế của các công ty Nhật Bản và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam”*.
14. Hải Hà (2018), bài viết “Bí quyết thành công khi thâm nhập thị trường mới”, đăng trên báo Doanh nhân Sài Gòn
15. Bùi Đức Huy (2019), *Báo cáo ngành gạch ốp lát, tháng 12/2019*, FPTs
16. Website công ty Thạch Bàn <http://thachban.com.vn/>
17. Số liệu báo cáo kết quả kinh doanh, phòng tài chính – kế toán công ty Thạch Bàn

18. Cuốn sách “*Lợi thế cạnh tranh – Competitive Advantage*” của Michael E.
19. Luận văn “chiến lược thâm nhập thị trường Trung Quốc sản phẩm tôm của Công ty cổ phần tập đoàn thủy sản Minh Phú” của tác giả Trần Thanh Thu An – trường đại học Thương Mại
20. Luận văn: “Triển khai chiến lược thâm nhập thị trường sản phẩm light beer của tổng công ty cổ phần bia – rượu – nước giải khát Hà Nội” của tác giả Đỗ Thị Liễu – trường đại học Thương Mại
21. Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones: Strategic Management - An Integrated Approach. Houghton Mifflin Company, 2001
22. Luận văn:” *Thesis Foreign Market Entry – The strategic decision of an entry mode to China by an environmental technology firm*” của Jyri Moneris Virkki
23. Luận văn:” *International Market Entry strategy for AmStar-Europe*” của José Meester
24. Luận văn:” *Analysis of foreign market entry strategy for Íslenska Gámafélagið*” của Amir Mulamuhic

PHỤ LỤC

Để phân tích thực trạng triển khai chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế của công ty Thạch Bàn, tác giả đã thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn trực tiếp các nhân vật ông Nguyễn trọng Kiên – Tổng giám đốc công ty Thạch Bàn và ông Bùi Đức Duy- chuyên viên phân tích thị trường. Với hệ thống mẫu câu hỏi phỏng vấn như sau:

STT	Câu hỏi phỏng vấn	Ghi chú
1	Hiện nay một trong những chiến lược kinh doanh hàng đầu của Thạch Bàn là chiến lược thâm nhập thị trường sản phẩm trong và ngoài nước. Vậy ông có thể cho biết các mục tiêu chiến lược thâm nhập thị trường của Thạch Bàn?	
2	Ông có thể cho biết sản phẩm gạch Thạch Bàn đang có mục tiêu hướng tới thị trường quốc tế cụ thể là thị trường nào?	
3	Theo ông những năng lực cạnh tranh chủ yếu trong triển khai chiến lược thâm nhập thị trường của sản phẩm gạch Thạch Bàn?	
4	Thạch Bàn đã có những kế hoạch cụ thể như thế nào để triển khai chiến lược thâm nhập thị trường quốc tế đạt hiệu quả cao nhất?	
5	Phương thức thâm nhập thị trường mà Thạch Bàn hiện tại đang sử dụng? Các chính sách hỗ trợ triển khai và nguồn nhân lực triển khai chiến lược thâm nhập thị trường của sản phẩm gạch Thạch Bàn?	
6	Ông có thể cho biết xu hướng thị hiếu khách hàng trong ngành gạch ốp lát và dự đoán tình hình kinh tế trong thời gian tới có những điểm nào có lợi và bất lợi cho Thạch Bàn với chiến lược thâm nhập thị trường?	
7	Ông có thể đề xuất xây dựng chiến lược thâm nhập thị trường cho công ty Thạch Bàn trong giai đoạn 2020-2025?	

Bảng báo giá gạch ốp lát công ty Thạch Bàn năm 2019

Stt	Mã sản phẩm	Đơn vị tính	Giá bán sản phẩm loại A1 (USD/M2)
A	SẢN PHẨM GẠCH ỐP KỸ THUẬT SỐ THẠCH BÀN		
I	Gạch ốp kích thước 30x60 cm		
1	Gạch ốp men bóng		
1.1	Gạch ốp men bóng mã THB/FHB 36 -0001-1; 0001.2;5999.1; 5999.2	M2	172
1.2	Gạch ốp viên điểm men bóng mã THB/FHB36-0001.3; 0002.3;.....5999.3;	M2	192
1.3	Gạch ốp men bóng mã TDB/FDB 36-0001.1; 0001.2; 5999.1; 5999.2	M2	163
1.4	Gạch ốp viên điểm men bóng mã TDB/FDB36-0001.3; 0002.3;.....5999.3;	M2	183
2	Gạch ốp men khô		
2.1	Gạch ốp men khô mã THM/FHM36-0001.1; 0001.2; 5999.1;5999.2	M2	172
2.2	Gạch ốp viên điểm khô mã THM/FHM-0001.3; 0002.3.....5999.3	M2	192
2.3	Gạch ốp men khô mã TDM/FDM36-0001.1; 0001.2.....5999.1; 5999.2	M2	163
2.4	Gạch ốp viên điểm men khô mã TDM/FDM-0001.3; 0002.3.....5999.3	M2	183
II	Gạch sàn nước chống trơn kích thước 30x30 cm		
1	Gạch sàn nước men khô mã THM/FHM30-0001.0; 0002.0;5999.0	M2	163
2	Gạch sàn nước men khô chống trơn mã TDM/FDM30- 0001.0; 0002.0.....5999.0	M2	163
III	Gạch ốp kích thước 40x80		
1	Gạch ốp men bóng		
1.1	Gạch ốp men bóng mã THB/FHB48 0001.1; 0001.2; 5999.1;5999.2	M2	228
1.2	Gạch ốp viên điểm trang trí men bóng mã THB/FHB48- 0001.3; 0002.3;.....5999.3	M2	248
2	Gạch ốp men khô		
2.1	Gạch ốp men khô mã THM/FHM48- 0001.1; 0001.2;5999.1; 5999.2	M2	228
2.2	Gạch ốp viên điểm trang trí men khô mã THM/FHM48- 0001.3; 0002.3;5999.3	M2	248
B	SẢN PHẨM GẠCH LÁT KỸ THUẬT SỐ THẠCH BÀN		
I	Gạch lát kích thước 60x60		
1	Gạch lát men bóng		

1.1	Gạch lát men mài bóng mặt phẳng (bóng kính) mã TGB/FGB60-0001.0; 0002.0; 9999.0	M2	295
1.2	Gạch lát men mài bóng mặt phẳng (bóng kính) mã TSB/FSB60-0001.0; 0002.0; 9999.0	M2	285
2	Gạch lát men khô		
2.1	Gạch granite men khô mặt phẳng mã TGM/FGM60-0001.0; 0002.0;.....9999.0	M2	295
2.2	Gạch granite men khô mặt phẳng mã TSM/FSM60-0001.0; 0002.0;.....9999.0	M2	285
2.3	Gạch granite men khô hiệu ứng bề mặt TGM/FGM60-0001.1; 0002.1;.....9999.1;	M2	305
2.4	Gạch granite men khô hiệu ứng khắc 3D max TGM/FGM60-0001.2; 0002.2; 9999.2;	M2	315
2.5	Gạch granite men khô hiệu ứng hạt kim cương mã TGM/FGM60-0001.3;0002.3; 9999.3	M2	335
II	Gạch lát Thạch Bàn kích thước 80x80 cm		
1.1	Gạch lát men mài bóng mặt phẳng (bóng kính) mã TGM/FGB80-0001.0; 0002.0; 9999.0	M2	375
2	Gạch lát men khô		
2.1	Gạch granite men khô mặt phẳng mã TGM/FGM80-0001.0; 0002.0;.....9999.0	M2	375
2.2	Gạch granite men khô hiệu ứng bề mặt mã TGM/FGM80-0001.1; 0002.1; 9999.1	M2	385
2.3	Gạch granite men khô hiệu ứng khắc 3D mã TGN/FGM80-0001.2; 0002.2; 9999.2	M2	395
2.4	Gạch granite men khô hiệu ứng hạt kim cương mã TGM/FGM60-0001.3; 0002.3; 9999.3	M2	415
C	GẠCH TRANH NGHỆ THUẬT 3D (đặt sản xuất theo yêu cầu)		
1	Tranh nghệ thuật 3D xương Ceramic (xương gạch ốp)	M2	975
2	Tranh nghệ thuật 3D xương Granite (xương gạch lát)	M2	1.275

Ghi chú:

Giá bán trên giao hàng tại kho Công Ty TNHH Thạch Bàn

Giá bán trên là sản phẩm loại A1, đã bao gồm 10% VAT Giá

bán sản phẩm loại A 85% A1

(Nguồn : website công ty) Bản báo giá được quy đổi ra USD đối với xuất khẩu theo tỉ giá của ngân hàng nhà nước

THÔNG TIN HỎI ĐÁP:

 Bạn còn nhiều thắc mắc hoặc muốn tìm kiếm thêm nhiều tài liệu luận văn mới mẽ khác của Trung tâm [Best4Team](#) ,
 Liên hệ [dịch vụ viết thuê luận văn](#)

Hoặc qua SĐT Zalo: 091.552.1220 hoặc email: best4team.com@gmail.com để hỗ trợ ngay nhé!