

ĐẠI HỌC UEH
TRƯỜNG KINH DOANH UEH

----------
KHOA QUẢN TRỊ



BÀI TẬP NHÓM
MÔN: SÁU SIGMA

GVHD:	Th.S Nguyễn Văn Hóa
Người thực hiện:	NHÓM 7
Lớp:	CL001
Học phần:	22D1MAN50202901

TP. Hồ Chí Minh, tháng 03 năm 2022

Danh sách thành viên

Thành viên	MSSV	Mức độ tham gia
1. Nguyễn Thái Nhựt Bình	31191023113	100%
2. Hồ Thị Mỹ Nhung	31191026500	100%
3. Văn Ánh Thủy Tiên	31191024936	100%
4. Trần Thanh Tiến	31191025888	100%
5. Trần Thị Tuyết Trinh	31191021150	100%

DANH MỤC HÌNH VÀ BẢNG BIỂU

HÌNH:

Hình 1: Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm.....	3
Hình 2: Cơ cấu tổ chức phòng Kinh doanh	9
Hình 3: Quy trình bán hàng	11
Hình 4: Quy trình đặt hàng	12
Hình 5: Quy trình giải quyết khiếu nại khách hàng.....	14
Hình 6 : Doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động bán hàng, cung cấp dịch vụ của Phòng kinh doanh giai đoạn 2019 - 2020	19
Hình 7: Doanh thu bán hàng 2019 - 2020.....	20
Hình 8: Lợi nhuận hoạt động 2019 - 2020.....	21
Hình 9: Quá trình bộ phận liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp.....	22
Hình 10: BSC - The Balanced Scorecard	25
Hình 11: Mô hình nghiên cứu Động lực làm việc	62
Hình 12: Mô hình nghiên cứu Sự hài lòng khách hàng	65
Hình 13: Mô hình nghiên cứu Chất lượng mối quan hệ	76

BẢNG BIỂU:

Bảng 1: Báo cáo kết quả kinh doanh 2020	5
Bảng 2: Kết quả hoạt động kinh doanh Phòng kinh doanh 2019 - 2020	20
Bảng 3: Phân tích VOC.....	31
Bảng 4: Phân tích BSC công ty.....	36
Bảng 5: Phân tích BSC Phòng kinh doanh	38
Bảng 6: Phân tích Công ty CP Kinh doanh Gạch ốp lát Viglacera.....	46
Bảng 7: Phân tích Công ty CP Công nghiệp Gốm sứ Taicera	48
Bảng 8: Phân tích SWOT.....	50
Bảng 9: Phân tích FEA dự án 1	51
Bảng 10: Phân tích FEA dự án 2	52
Bảng 11: Phân tích FEA dự án 3	52
Bảng 12: Phân tích FEA dự án 4	53
Bảng 13: Phân tích FEA dự án 5	54
Bảng 14: Phân tích FEA dự án 6	54
Bảng 15: Phân tích FEA dự án 7	55
Bảng 16: Phân tích FEA dự án 8	56
Bảng 17: Ma trận dự án	57
Bảng 18: Tuyên bố dự án.....	60

MỤC LỤC

PHẦN A: DOANH NGHIỆP VÀ CÁC PHÒNG BAN.....	1
I. Mô tả doanh nghiệp	1
1.1. Lịch sử hình thành.....	1
1.1.1. <i>Đồng Tâm Group</i>	1
1.1.2. <i>Công Ty TNHH Thương Mại Đồng Tâm</i>	2
1.2. Chức năng nhiệm vụ	2
1.3. Cơ cấu tổ chức.....	3
1.4. Các sản phẩm chủ yếu của doanh nghiệp.....	3
1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh.....	4
1.6. Chiến lược của doanh nghiệp	5
1.7. Mục tiêu hoạt động trong năm 2020	6
II. Mô tả phòng ban thực hiện hoạt động cải tiến	7
2.1. Chức năng, nhiệm vụ của phòng ban	7
2.2. Cơ cấu tổ chức.....	8
2.3. Các quá trình chính trong hoạt động của phòng kinh doanh.....	9
2.3.1. <i>Quá trình bán hàng</i>	9
2.3.2. <i>Quá trình đặt hàng và phân phối sản phẩm</i>	10
2.3.3. <i>Quá trình chăm sóc khách hàng</i>	10
2.4. Quy trình của các quá trình hoạt động	11
2.4.1. <i>Quy trình bán hàng</i>	11
2.4.2. <i>Quy trình đặt hàng</i>	12
2.4.3. <i>Quy trình giải quyết khiếu nại khách hàng</i>	14
2.5. Mục tiêu chất lượng của bộ phận	18
2.6. Kết quả hoạt động của phòng ban	19
2.7. Quá trình chính và kết quả trong hoạt động của doanh nghiệp.....	21
2.8. Quá trình của bộ phận có liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp	22
III. Thẻ điểm cân bằng (BSC - Balanced Scorecard).....	24
3.1. Khái niệm	24
3.2. Sự cần thiết và cách sử dụng BSC đối với doanh nghiệp	25
3.2.1. <i>Vai trò của BSC đối với doanh nghiệp</i>	25

3.2.2. Cách doanh nghiệp sử dụng BSC	25
3.3. Các khía cạnh của BSC	26
3.3.1. Khía cạnh tài chính.....	26
3.3.2. Khía cạnh khách hàng	27
3.3.3. Khía cạnh nội bộ.....	27
3.3.4. Khía cạnh học hỏi và tăng trưởng	28
3.4. Mối quan hệ giữa BSC và 6 sigma.....	28
3.5. Phương pháp kết hợp BSC và 6 sigma.....	28
3.6. Ứng dụng thực tiễn của BSC.....	29
PHẦN B: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN DỰ ÁN	30
I. Phân tích VOC.....	30
II. Phân tích VOB	33
2.1. Các mục tiêu chiến lược của công ty	33
2.2. Phân tích chiến lược BSC công ty.....	34
2.3. Phân tích chiến lược BSC phòng ban.....	37
2.2. Phân tích môi trường hoạt động	39
2.2.1. Môi trường vĩ mô	39
2.2.2. Môi trường vi mô	41
2.2.3. Môi trường nội bộ.....	42
2.3. Phân tích đối thủ cạnh tranh.....	44
2.4. Phân tích SWOT.....	49
III. Phân tích FEA.....	51
Dự án 1: Xây dựng phương thức tư vấn và mua hàng hybrid	51
Dự án 2: Xây dựng bộ phận phụ trách giao hàng chuyên nghiệp.....	51
Dự án 3: Tăng cường và duy trì lượng khách hàng quay lại bằng chính sách hậu mãi.....	52
Dự án 4: Tăng sự hài lòng của khách hàng bằng cách tối ưu quá trình xử lý đơn hàng	53
Dự án 5: Cải tiến hệ thống bán hàng và tư vấn khách hàng online	53
Dự án 6: Xây dựng chương trình quảng cáo sản phẩm qua mạng xã hội.....	54
Dự án 7: Phát triển thêm hệ thống phân phối, đầu tư mở rộng hệ thống trưng bày	54
Dự án 8: Nâng cao chiến dịch quảng cáo thu hút khách hàng mới	55
IV. Xây dựng ma trận lựa chọn dự án.....	56
V. Bản hiến chương dự án (Project charter)	58

PHẦN C: CÁC VẤN ĐỀ VÀ NHÂN TỐ TIỀM ẨN	61
I. Đảm bảo động lực làm việc và chế độ lương thưởng.....	61
1.1. Phân tích vấn đề cần giải quyết.....	61
1.2. Các nhân tố tiềm ẩn của vấn đề động lực cho người lao động ở Đồng Tâm Group	62
1.3. Xây dựng kế hoạch đo lường	62
1.3.1. Tuyển dụng lao động	62
1.3.2. Chế độ lương thưởng.....	63
II. Sự hài lòng của khách hàng khi mua hàng trực tuyến.....	65
2.1. Phân tích vấn đề cần giải quyết.....	65
2.2. Các nhân tố tiềm ẩn của sự hài lòng khách hàng khi mua hàng trực tuyến	65
2.3. Kế hoạch đo lường	65
2.3.1. Thiết kế trang web	65
2.3.2. Mức độ bảo mật, an toàn.....	68
2.3.3. Dịch vụ khách hàng	70
2.3.5. Sự thuận tiện.....	72
2.3.6. Đặc điểm hàng hóa.....	74
III. Xây dựng lòng tin và mối quan hệ khách hàng qua online.....	75
3.1. Phân tích vấn đề cần giải quyết.....	75
3.2. Các vấn đề tiềm ẩn về lòng tin và mối quan hệ khách hàng qua online	76
3.2.1. Sự tin tưởng	76
3.2.2. Sự hài lòng.....	78
3.2.3. Lòng trung thành	79
Danh mục tài liệu tham khảo.....	82

PHẦN A: DOANH NGHIỆP VÀ CÁC PHÒNG BAN

I. Mô tả doanh nghiệp

1.1. Lịch sử hình thành

1.1.1. Đồng Tâm Group

- Năm 1969, thương hiệu Đồng Tâm ra đời tại Phú Định, Quận 6, Tp. Hồ Chí Minh, do ông Võ Văn Lân sáng lập với sản phẩm kinh doanh đầu tiên gạch bông được sản xuất theo phương thức truyền thống.
- Năm 1976, cơ sở Đồng Tâm hợp tác cùng với các đơn vị sản xuất gạch bông thủ công truyền thống khác sáp nhập lại thành hợp tác xã lấy tên là Tổ hợp Đồng Hiệp.
- Năm 1986, tái lập cơ sở và phát triển thương hiệu Đồng Tâm và bắt đầu phát triển và mở rộng sản xuất trong lĩnh vực vật liệu xây dựng và trang trí nội thất.
- Năm 1993, cơ sở Đồng Tâm thành Công ty TNHH SX-XD-TM Đồng Tâm, trụ sở đặt tại huyện Bình Chánh, TP.HCM, sản xuất và kinh doanh các sản phẩm như: ván ép formica, ngói màu, gạch bông truyền thống, tôn kẽm và vật liệu xây dựng.
- Năm 1994, xây dựng nhà máy sản xuất gạch men đầu tiên tại Việt Nam - Công ty Cổ phần Đồng Tâm Dotalia, trụ sở đặt tại Bến Lức, tỉnh Long An, chuyên sản xuất gạch men lát nền cao cấp.
- Năm 1997, thành lập Công ty TNHH Thắng Lợi, tại thị trấn Bến Lức, huyện Bến Lức, tỉnh Long An, với nhà máy chuyên sản xuất gạch men ốp tường, gạch len, viên, góc.
- Năm 1999, thành lập Công ty Cổ phần Đồng Tâm Miền Trung, trụ sở tại Điện Bàn, tỉnh Quảng Nam, với nhà máy chuyên sản xuất các sản phẩm, gạch men lát nền, ngói màu, ốp tường, Porcelain...
- Năm 2000, Nhà máy Đồng Tâm Miền Trung chính thức đi vào hoạt động và được giới chuyên môn trong và ngoài nước đánh giá là “nhà máy sản xuất gạch hiện đại nhất Đông Nam Á”.
- Năm 2002, thành lập Công ty cổ phần Đồng Tâm tại huyện Bến Lức, tỉnh Long An với nhà máy chuyên sản xuất kinh doanh mặt hàng sơn, bột trét tường và đầu tư các dự án bất động sản.
- Năm 2004, thành lập Công ty CP Đồng Tâm Miền Bắc, trụ sở đặt tại huyện Cẩm Giàng, tỉnh Hải Dương.

- Năm 2005, Công ty CP Đồng Tâm Miền Trung chính thức làm lễ khởi công xây dựng nhà máy mở rộng và đầu tư mới dây chuyền sản xuất gạch granite.
- Năm 2008, Công ty CP Đồng Tâm thành lập mới các công ty thành viên như sau: Công ty TNHH MTV SX VLXD Đồng Tâm; Công ty TNHH MTV Sơn Đồng Tâm; Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm.

1.1.2. Công Ty TNHH Thương Mại Đồng Tâm

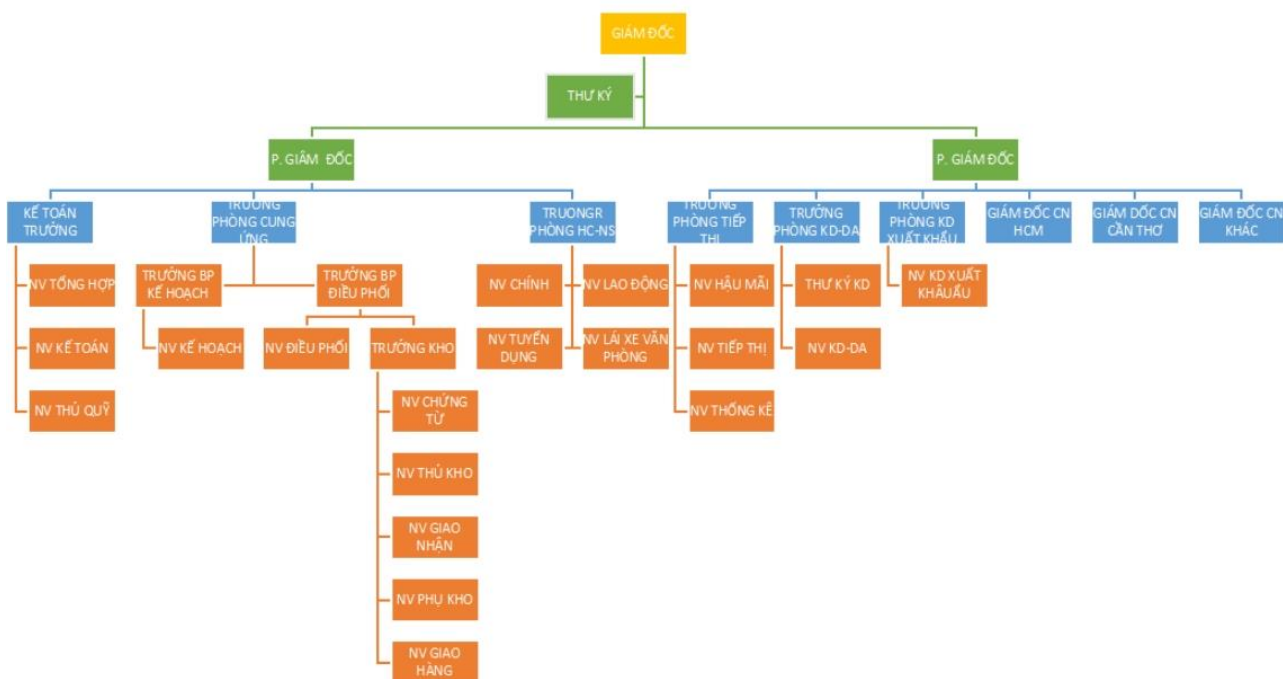
Công ty TNHH MTV Đồng Tâm thành lập vào năm 2008 được công ty Cổ phần Đồng Tâm chia tách từ mảng hoạt động thương mại và phân phối sản phẩm trên toàn quốc. Là một trong các công ty chủ lực của Đồng Tâm Group, phụ trách các hoạt động kinh doanh vật liệu xây dựng, trang trí nội thất - ngoại thất. Tại chi nhánh Tp. Hồ Chí Minh, hiện nay công ty có 7 showroom; miền Bắc là 7 showroom và 8 showroom trưng bày tại các tỉnh miền Trung.

- Vốn điều lệ: 368 Tỷ đồng.
- Tỷ lệ sở hữu: 100%.
- Địa chỉ: 07 – Khu phố 6, Thị trấn Bến Lức, huyện Bến Lức, TP.HCM.

1.2. Chức năng nhiệm vụ

- Nhận phân phối sản phẩm và kinh doanh các mặt hàng từ công ty cổ phần Đồng Tâm sản xuất.
- Nghiên cứu thị trường, xác định những yêu cầu và mong muốn của người tiêu dùng từ đó thiết kế và sản xuất những mặt hàng có thể đáp ứng tốt yêu cầu của khách hàng; điều chỉnh lượng hàng hóa.
- Phân tích các hoạt động sản xuất kinh doanh của đối thủ ở từng mặt hàng, từ đó xác định những bước cần cải tiến trong quy trình sản xuất kinh doanh của công ty.
- Giải quyết kịp thời các vấn đề thắc mắc, khiếu nại của khách hàng; làm hài lòng khách hàng và tiếp thu những kinh nghiệm cải thiện trong tất cả các quy trình cung cấp đến khách hàng.

1.3. Cơ cấu tổ chức



Hình 1: Sơ đồ tổ chức Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm

1.4. Các sản phẩm chủ yếu của doanh nghiệp

- Gạch men - gạch granite: Tại công ty Đồng Tâm, sản phẩm gạch men & gạch granite luôn đa dạng về kích thước và màu sắc với những nhiều mẫu mã sáng tạo độc đáo. Bên cạnh đó Đồng Tâm còn sản xuất các sản phẩm gạch cắt thủy lực với hình ảnh đa dạng, đáp ứng nhu cầu thẩm mỹ cao nhất của khách hàng cho các công trình công cộng, khách sạn, phòng khách...
- Gạch bông: Được sản xuất theo phương pháp thủ công truyền thống, đa dạng màu sắc, hoa văn với nhiều kích cỡ. Tính đến năm 2019, Gạch bông Đồng Tâm đã có mặt trên 500 công trình, dự án, các khu resort, khách sạn lớn như: Khách sạn Lealia Hội An, khách sạn Little Beach, Coco Beach Đà Nẵng và hàng trăm nhà hàng lớn trên toàn quốc.
- Thiết bị vệ sinh: Thiết bị vệ sinh sứ nhãn hiệu Thiên Thanh và dòng sản phẩm thiết bị vệ sinh cao cấp Pearl được sản xuất trên dây chuyền công nghệ của Ý với nhiều chủng loại như: bồn cầu, chậu rửa, bồn tiểu, bình lọc nước, cầu và bồn tiểu trẻ em...

- Sản phẩm phân phối: Gạch kính được thiết dạng khối rỗng với lớp kính trong hoặc mờ cùng độ dày vừa phải bên ngoài có khả năng lấy sáng hiệu quả, tạo vẻ đẹp lung linh và sang trọng. Bên cạnh các sản phẩm do công ty sản xuất, Đồng Tâm còn là nhà phân phối độc quyền cho dòng sản phẩm gạch kính Indonesia và Bình lọc nước Thiên Thanh.
- Ngói màu: Được sản xuất theo công nghệ ép ước tiên tiến của Ý với thân ngói bằng vật liệu bê tông, sản phẩm được định hình bằng phương pháp ép đùn liên tục. Công nghệ này tạo nên tính đồng nhất, thẩm mỹ và độ bền chắc cho từng viên ngói trong suốt quá trình sử dụng.
- Cửa Đồng Tâm: Các sản phẩm cửa của Dongtamwindow được cấp giấy chứng nhận hợp quy theo Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia QCVN 16:2014/BXD. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2015.
- Sơn nước: Sản phẩm Sơn Đồng Tâm là loại sơn trang trí gốc nước với ba dòng sản phẩm chính: Master, Extra và Standard, dùng cho nội thất và ngoại thất, phục vụ cho nhiều đối tượng có thu nhập cao, khá, trung bình.
- Sản phẩm hỗ trợ: Đồng Tâm Group có những sản phẩm hỗ trợ như bột chà ron Groutex, bột trét tường Assure & Glory, keo dán gạch cao cấp Gecko, chất chống thấm cao cấp Aquaseal.

1.5. Kết quả hoạt động kinh doanh

Đơn vị: VNĐ

Chỉ tiêu	Mã số	Năm 2020	Năm 2019
1. Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	01	2,018,579,008,012	2,244,252,536,034
2. Các khoản giảm trừ doanh thu	02	99,145,676,698	124,689,064,497
3. Doanh thu thuần bán hàng và cung cấp DV	10	1,919,433,331,314	2,119,563,471,537
4. Giá vốn hàng bán	11	1,303,393,681,342	1,456,763,736,803
5. Lợi nhuận gộp bán hàng, cung cấp DV	20	616,039,649,972	662,799,734,734
6. Doanh thu hoạt động tài chính	21	102,341,684,365	284,329,351,856
7. Chi phí tài chính	22	150,899,520,090	191,923,624,621

Trong đó: Chi phí lãi vay	23	163,373,197,527	130,293,261,466
8. Phần lãi lỗ trong công ty liên kết	24	504,338,803	(11,415,757,570)
9. Chi phí bán hàng	25	227,619,669,756	302,869,356,014
10. Chi phí quản lý doanh nghiệp	26	182,587,813,009	205,898,136,922
11. Lợi nhuận thuần từ hoạt động SX KD	30	157,778,670,285	235,022,211,463
12. Thu nhập khác	31	4,842,723,692	2,382,304,597
13. Chi phí khác	32	13,361,882,192	5,216,489,437
14. Lợi nhuận khác	40	(8,537,158,500)	(2,834,184,840)
15. Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	50	149,259,511,785	232,188,026,623
16. Chi phí thuế TNDN hiện hành	51	33,452,427,074	33,256,422,282
17. Chi phí thuế TNDN hoãn lại	52	(3,641,346,157)	(2,267,826,289)
18. Lợi nhuận sau thuế TNDN	60	119,448,430,868	201,199,430,630

Bảng 1: Báo cáo kết quả kinh doanh 2020

1.6. Chiến lược của doanh nghiệp

Với sự phát triển, kinh tế Việt Nam hiện nay, sự hội nhập của nền kinh tế Việt Nam với thế giới, các doanh nghiệp trong nước phải đối mặt với sự cạnh tranh thị phần gay gắt, bởi năng suất sản xuất vượt quá nhu cầu. Các doanh nghiệp phải tìm cho mình chiến lược kinh doanh hợp lý để tiếp tục phát triển doanh nghiệp. Do đó, Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm chú trọng việc đa dạng các ngành hàng, các mặt hàng nâng tầm quản trị rủi ro của nền tảng quản lý: quản trị chiến lược tài chính, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, phân phối, tiếp thị và thương hiệu, đầu tư và hợp tác đầu tư ...cũng như xây dựng riêng biệt phân khúc các kênh phân phối:

- Bán buôn, bán lẻ cho từng phân khúc. Nâng cao năng lực phân phối và tính vững mạnh của các điểm bán hàng, nhà phân phối, showroom, xuất khẩu và các dự án thương mại. Chiến lược của doanh nghiệp tập trung vào khách hàng, ưu tiên hàng đầu của Đồng Tâm là khách hàng sau đó đến các yếu tố của doanh nghiệp.

- Khách hàng: là yếu tố ưu tiên hàng đầu của doanh nghiệp hướng đến. Nhu cầu của khách hàng đa dạng về dịch vụ, sản phẩm đáp ứng sự tiện lợi khi lựa chọn sản phẩm để mua, đòi hỏi các sản phẩm phải cùng phân khúc chất lượng, dịch vụ, thương hiệu, sự an tâm khi sử dụng sản phẩm và được tư vấn đầy đủ khi có nhu cầu sử dụng sản phẩm cần thiết cho ngôi nhà của mình mà không phải di chuyển nhiều lần.

- Sản phẩm: nhằm đáp ứng nhu cầu về sự thuận tiện của khách hàng về thời gian khi lựa chọn sản phẩm. Đồng Tâm phát triển chiến lược “Đa dạng danh mục sản phẩm”, cho ngành hàng VLXD, đây chính là yếu tố quyết định tạo nên sự khác biệt trong chiến lược phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm không ngừng phát triển đa dạng các mặt hàng sản phẩm của mình, cải tiến mẫu mã kiểu dáng, tiêu chuẩn sản phẩm, nâng cao dịch vụ để mang lại sự hài lòng cho khách hàng. Các sản phẩm không chỉ mang lại tiện ích cho ngôi nhà mà hướng đến tính mỹ thuật để tô vẽ trang điểm cho ngôi nhà của khách hàng và dân thay thế các vật liệu tự nhiên như đá, gỗ, giấy trang trí. Không ngừng đầu tư về dây chuyền sản xuất hiện đại, nghiên cứu sáng tạo sản phẩm, công nghệ cải tiến quy trình sản xuất, mang đến cho khách hàng sản phẩm tốt nhất.

- Kênh phân phối: Năng lực vận hành kênh phân phối được coi là phần quan trọng nhất của hệ thống, Đồng Tâm mở rộng hệ thống kênh phân phối đặc thù cho từng khách hàng phủ rộng 63 tỉnh thành mang lại sự tiện lợi cho khách hàng khi lựa chọn sản phẩm tại Đồng Tâm. Đầu tư mở rộng hệ thống trưng bày, tư vấn và giới thiệu sản phẩm trên toàn quốc, tại đây khách hàng được trải nghiệm và hoàn toàn đặt niềm tin về sản phẩm và dịch vụ của Đồng Tâm. Đồng thời phát triển bền vững mối liên kết với các khách hàng là đối tác trên phương diện cùng nhau phát triển nâng cao chất lượng cho kênh phân phối.

- Vốn: Với chiến lược phát triển đa dạng ngành hàng và mở rộng hoạt động kinh doanh tối ưu hóa lợi ích cho cổ đông, Đồng Tâm luôn tìm kiếm cơ hội phát triển, hợp tác đầu tư với các đối tác, phân bổ vốn đầu tư hợp lý nhằm đảm bảo tăng trưởng bền vững và lâu dài.

1.7. Mục tiêu hoạt động trong năm 2020

Thứ nhất, chú trọng hoạt động nghiên cứu, phát triển tạo ra sản phẩm có tính ưu việt vượt trội về năng suất và tiện ích. Tiếp tục nghiên cứu các giải pháp để tối ưu trong công tác vận hành sản

xuất kinh doanh hướng đến tự động hóa số hóa để giảm chi phí vận hành, rút ngắn thời gian giải quyết công việc, gia tăng dịch vụ cho khách hàng và đối tác, tăng năng suất và chất lượng sản phẩm mang lại sự hài lòng cho khách hàng và đối tác.

Thứ hai, tiếp tục chuẩn hóa bộ máy hệ thống quản lý, hệ thống điều hành tập trung nhân lực hiệu quả và tăng năng suất lao động. Tìm kiếm các nguồn nguyên liệu mới để sử dụng nhằm đảm bảo sự ổn định trong sản xuất. Công tác kiểm tra, kiểm soát được hoạt động thường xuyên tích cực hơn nhằm ngăn ngừa các rủi ro tiềm ẩn và quản trị tốt hơn về mọi mặt.

Thứ ba, hệ thống phân phối được mở rộng và phát triển bền vững. Phát triển hệ thống “showroom” trên cả nước để đáp ứng nhu cầu trải nghiệm sản phẩm của người tiêu dùng.

Thứ tư, công tác nhân sự, tuyển dụng đào tạo được ưu tiên thực hiện để đáp ứng nhu cầu trong công việc. Tích cực đào tạo tư duy, thái độ tích cực để đáp ứng nhu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh và phục vụ khách hàng tốt hơn. Chính sách thu thập cũng được cải tiến và áp dụng phương pháp mới nhằm tạo động lực, thu hút các nhân sự giỏi ngoài thị trường cùng nhau hoàn thành kế hoạch mục tiêu công ty đề ra.

Thứ năm, tiếp tục tin học hóa các quy trình nhằm rút ngắn thời gian giải quyết công việc trong hoạt động sản xuất kinh doanh nâng cao năng suất lao động, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng hiệu quả.

II. Mô tả phòng ban thực hiện hoạt động cải tiến

2.1. Chức năng, nhiệm vụ của phòng ban

** Nhóm chức năng, nhiệm vụ chính:*

- Trực tiếp đảm nhiệm phân phối và kinh doanh các sản phẩm trong danh mục Vật liệu xây dựng trang trí nội thất (gạch, ngói, sứ, sơn nước & phụ gia xây dựng...) theo yêu cầu của Giám đốc chi nhánh và Ban giám đốc Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm.
- Phụ trách tư vấn, giới thiệu, đàm phán, ký kết hợp đồng với các khách hàng, đối tác và chịu trách nhiệm chính cho các hoạt động kinh doanh trong phạm vi hoạt động của chi nhánh.
- Trực tiếp tìm hiểu, ghi nhận nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng trong phạm vi hoạt động của chi nhánh, chủ động tiếp cận nguồn khách hàng tiềm năng.

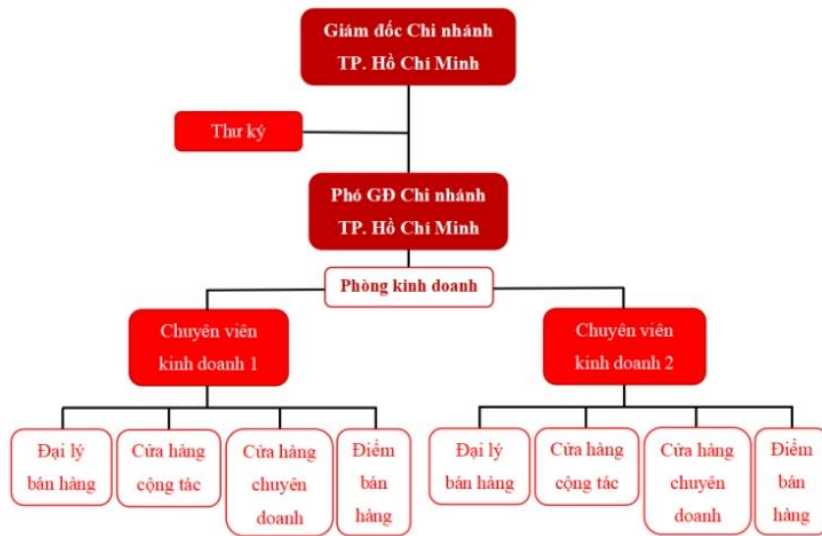
- Chủ động hỗ trợ, thực hiện các công việc chăm sóc khách hàng, đối tác đồng thời xây dựng kế hoạch cho hoạt động duy trì và gia tăng sự tin cậy của khách hàng, uy tín của công ty.
- Xây dựng và quản lý nguồn cơ sở dữ liệu thông tin của khách hàng, đối tác, các bên giao dịch có liên quan.
- Kiểm tra, giám sát hoạt động kinh doanh tại các showroom, thường xuyên trao đổi, huấn luyện, và hướng dẫn công việc tư vấn, bán hàng cho đội ngũ nhân viên của Phòng bán hàng showroom, thúc đẩy các hoạt động theo kế hoạch kinh doanh của chi nhánh.

** Nhóm chức năng, nhiệm vụ hỗ trợ:*

- Trình bày những phản hồi từ khách hàng, đối tác và đề xuất các chính sách bán hàng, chiến lược kinh doanh cho từng khu vực lên Giám đốc chi nhánh và Ban giám đốc Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm.
- Hỗ trợ triển khai hoạt động nghiên cứu thị trường cho các phòng ban/ bộ phận khác thuộc Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm trong phạm vi hoạt động của chi nhánh.
- Hỗ trợ cung cấp các thông tin, lên ý tưởng và phối hợp với các phòng ban/ bộ phận khác thuộc Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm trong những hoạt động quảng bá, tăng độ nhận diện thương hiệu, mở rộng thị phần...

2.2. Cơ cấu tổ chức

Các Phòng kinh doanh thuộc các chi nhánh của Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm, tùy từng chi nhánh tổng số lượng nhân sự của Phòng kinh doanh vào khoảng 16 - 20 nhân viên (Phòng kinh doanh Chi nhánh TP. Hồ Chí Minh - 20 nhân viên; Phòng kinh doanh Chi nhánh TP. Cần Thơ - 18 nhân viên...). Tất cả nhân sự Phòng kinh doanh đều là Chuyên viên kinh doanh có trình độ chuyên môn, được đào tạo bài bản và có kinh nghiệm lâu năm trong việc kinh doanh các sản phẩm của công ty (có thâm niên ít nhất 2 năm trực tiếp phụ trách tư vấn & bán hàng tại Phòng bán hàng Showroom), được làm việc trực tiếp dưới sự chỉ đạo và quản lý của Giám đốc chi nhánh, Phó giám đốc chi nhánh.



Hình 2: Cơ cấu tổ chức phòng Kinh doanh

Ở mỗi chi nhánh sẽ được chia ra thành nhiều khu vực khác nhau, trong mỗi khu vực sẽ bao gồm các: Đại lý bán hàng, Cửa hàng cộng tác bán hàng, Cửa hàng chuyên doanh, Điểm bán hàng. Theo đó, mỗi Chuyên viên kinh doanh được phân công quản lý và chịu trách nhiệm cho một hoặc một vài khu vực trong phạm vi hoạt động của chi nhánh.

2.3. Các quá trình chính trong hoạt động của phòng kinh doanh

2.3.1. Quá trình bán hàng

* Tại các cửa hàng chính

- Quản lý các thủ tục và quy trình bán hàng theo hợp đồng.
- Lập báo cáo hoạt động của các chi nhánh trong nước gửi lên ban điều hành duyệt.
- Cập nhật và kiểm soát các thông tin về sản phẩm như mã hàng, số lượng, đơn đặt hàng, giá hàng, tạo đơn hàng trên hệ thống ERP.
- Phòng kỹ thuật căn cứ đơn hàng trên hệ thống ERP bắt đầu tiến hành xuất kho ở nhà máy và vận chuyển hàng đến các chi nhánh hay các kho trong nước.
- Thiết lập hợp đồng với khách hàng.
- Quản lý các thủ tục và quy trình bán hàng theo hợp đồng bao gồm xuất hóa đơn, quy trình giao hàng, kiểm tra chất lượng hàng được giao, thời gian hàng được giao.

* Qua các kênh phân phối:

- Chính sách hỗ trợ các đại lý triển khai chiến lược marketing, tri ân khách hàng.
- Thiết lập và xây dựng các kênh phân phối ở các tỉnh thị trường trong nước và xuất khẩu.
- Thành lập triển khai công tác các hoạt động chăm sóc khách hàng, nghiên cứu thị trường.
- Xây dựng các chính sách hỗ trợ đại lý các chi nhánh trong nước.
- Cập nhật các thông tin về sản phẩm.
- Duy trì mối quan hệ lâu dài, tốt đẹp với các đại lý và khách hàng.

2.3.2. Quá trình đặt hàng và phân phối sản phẩm

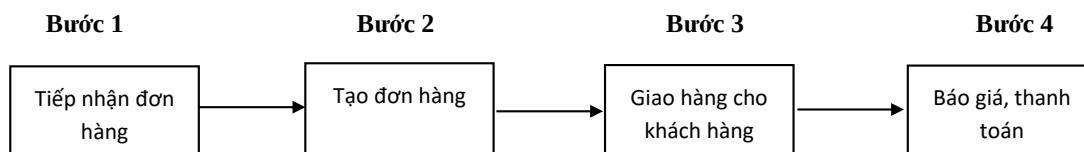
- Tiếp nhận đơn đặt hàng tại các cửa hàng chính, chi nhánh, đại lý, khách hàng...
- Đặt hàng theo nhu cầu thực tế dựa thông tin được đã được ghi chép và đặt hàng của các đại lý bán hàng, cửa hàng cộng tác, cửa hàng chuyên doanh, điểm hàng hàng gửi về trường phòng kế hoạch Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm.
- Xem xét và điều phối đặt hàng
- Xác nhận lưu kho.
- Xác định hàng tồn kho.
- Tiến hành luân chuyển hàng hóa giữa các kho để đảm bảo nhu cầu sản xuất kinh doanh.

2.3.3. Quá trình chăm sóc khách hàng

- Quản lý thông tin khách hàng để phân tích đánh giá được nhu cầu của khách hàng.
- Xây dựng chiến lược chăm sóc khách hàng hiệu quả.
- Quản lý danh sách khách hàng liên hệ để xác định khách hàng tiềm năng, khách hàng quan tâm, khách hàng tiêu cực và khách hàng trung thành.
- Tư vấn chăm sóc, giải đáp hỗ trợ thắc mắc của khách hàng.
- Xử lý khiếu nại từ khách hàng.
- Tư vấn bán hàng, cung cấp cho khách hàng các thông tin về sản phẩm của công ty và giải đáp các thắc mắc của khách hàng về các chính sách ưu đãi, bảo hành, khiếu nại.

2.4. Quy trình của các quá trình hoạt động

2.4.1. Quy trình bán hàng



Hình 3: Quy trình bán hàng

Bước 1: Tiếp nhận đơn đặt hàng

Điều phối nhận thông tin đơn hàng từ khách hàng tại trung tâm nhận đơn hàng.

Bước 2: Tạo đơn hàng

Nhân viên kinh doanh dựa vào thông tin đặt hàng của khách hàng điều phối báo cho khách hàng: giá cả của sản phẩm; mã hàng; số lượng; chiết khấu, giảm giá; ngày giao hàng, nhận hàng; địa điểm lấy hàng và vận chuyển.

Bước 3: Báo giá, thanh toán

Điều phối sẽ báo giá một lần nữa cho khách hàng, tiến hành thu tiền bằng phiếu thu hoặc phiếu chuyển khoản của khách hàng.

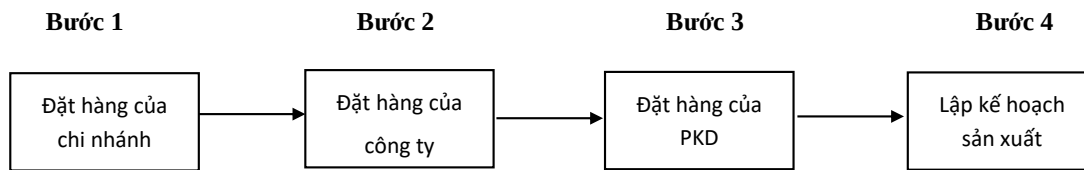
Nhân viên kế toán sẽ kiểm tra đơn hàng vừa đặt và tiến hành làm giấy xuất kho.

Bước 4: Giao hàng

Thủ kho nhận giấy xuất kho và xuất theo phiếu xuất và tiến hành giao hàng cho khách hàng theo đúng quy định đơn hàng.

Ký nhận thông tin xuất kho và các chứng từ liên quan cho khách hàng.

2.4.2. Quy trình đặt hàng



Hình 4: Quy trình đặt hàng

Bước 1. Đặt hàng của chi nhánh

- ❖ Trách nhiệm: Giám đốc chi nhánh
- ❖ Hướng dẫn: Giám đốc chi nhánh sẽ gửi đặt hàng theo nhu cầu thực tế dựa thông tin được đã được ghi chép và đặt hàng của các đại lý bán hàng, cửa hàng cộng tác, cửa hàng chuyên doanh, điểm hàng hàng gửi về trường phòng kế hoạch Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm.

Bước 2. Đặt hàng của Công ty TNHH MTV Thương mại MTV Đồng Tâm:

- ❖ Trách nhiệm: Trưởng phòng kế hoạch công ty
- ❖ Tiếp nhận các phiếu đặt hàng từ chi nhánh, báo cáo về phòng kế hoạch Đồng tâm Group xem xét:
 - ✓ Danh mục hàng hóa.
 - ✓ Mã sản phẩm.
 - ✓ Số lượng yêu cầu.
 - ✓ Ngày giao hàng, nhận hàng.
 - ✓ Cân đối tồn kho của các chi nhánh.

Bước 3: Đặt hàng của phòng kinh doanh Đồng Tâm Group

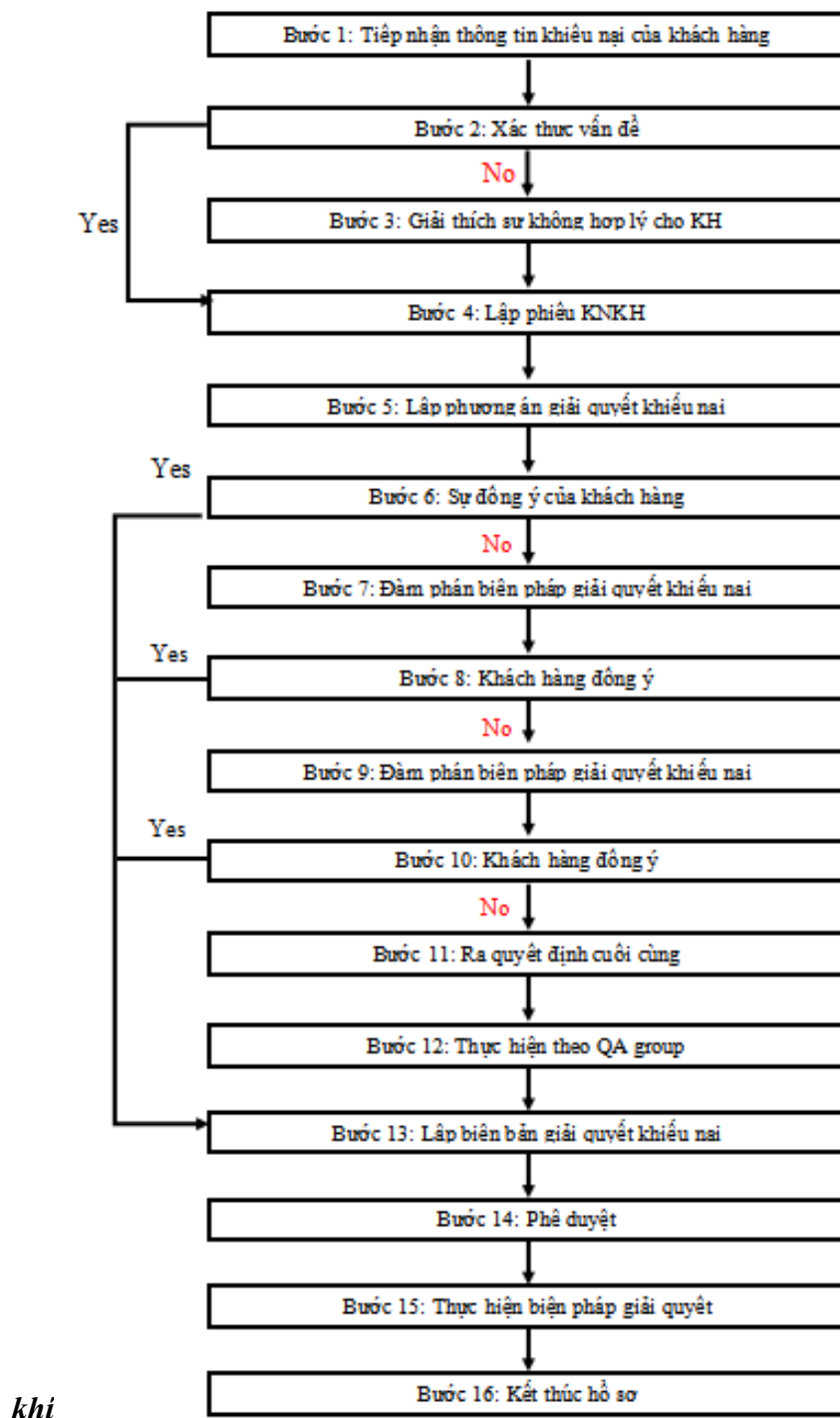
- ❖ Trách nhiệm: Trưởng phòng kinh doanh Đồng Tâm Group.
- ❖ Xem xét, tổng hợp điều phối đặt hàng từ phòng kinh doanh Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm:
 - ✓ Danh mục hàng hóa.

- ✓ Mã sản phẩm.
- ✓ Số lượng.
- ✓ Ngày giao hàng, nhận hàng.
- ✓ Cân đối tồn kho của toàn bộ công ty.
- ✓ Dự báo doanh thu kỳ kế tiếp.

Bước 4. Lập kế hoạch sản xuất

- ❖ Trách nhiệm: Giám đốc nhà máy.
- ❖ Lập kế hoạch sản xuất sản phẩm dựa trên:
 - ✓ Năng lực sản xuất tại các nhà máy.
 - ✓ Tình trạng tồn kho tại nhà máy.
 - ✓ Hiệu suất hoạt động của nhà máy
 - ✓ Danh mục hàng hóa.
 - ✓ Mã sản phẩm.
 - ✓ Số lượng yêu cầu.

2.4.3. Quy trình giải quyết khiếu nại khách hàng



Hình 5: Quy trình giải quyết khiếu nại khách hàng

Bước 1: Tiếp nhận thông tin khiếu nại của khách hàng

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH.
- ❖ Bộ phận CSKH tiến hành phản hồi thông tin khiếu nại của khách hàng trong vòng 24h

Bước 2: Xác thực vấn đề

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên thị trường tại các chi nhánh
- ❖ Nhân viên thị trường đến hiện trường để kiểm tra thông tin, xác định nguyên nhân khiếu nại thuộc về công ty hay cá nhân và ghi vào phiếu xử lý KNKH.
- ❖ Thời gian đến hiện trường và xác minh mức độ lỗi từ sau khi nhận thông tin khiếu nại tối đa là 24h.

Bước 3: Giải thích sự không hợp lý cho khách hàng

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH tại các chi nhánh.
- ❖ Nếu khiếu nại không hợp lý:
 - Nhân viên CSKH giải thích sự không hợp lý cho khách hàng (trực tiếp, điện thoại, email, văn bản...)
 - Ghi chép thông tin và chuyển qua bước 16.

Bước 4: Lập phiếu KNKH

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH; nhân viên thị trường; trưởng bộ phận QA
- ❖ Nếu khiếu nại hợp lý:
 - Nhân viên thị trường tại các chi nhánh chuyển phiếu xử lý khiếu nại cho khách hàng về trung tâm CSKH;
 - Trung tâm CSKH lập phiếu thông tin lỗi sản phẩm khiếu nại khách hàng giao cho bộ phận QA liên quan trong 24 giờ.
- ❖ Trường hợp lỗi sản xuất:
 - Trưởng bộ phận QA kiểm tra, xác nhận tính hợp lý KNKH trình Giám đốc phê duyệt.

- Gửi email phiếu đề xuất xử lý thông tin khiếu nại khách hàng cho nhân viên CSKH chi nhánh và trung tâm CSKH trong vòng 12 giờ.
- ❖ Trường hợp lỗi do dịch vụ khách hàng:
- Giám đốc tại chi nhánh kiểm tra, xác nhận tính hợp lý KNKH trình giám đốc công ty phê duyệt.

Bước 5: Lập phương án giải quyết khiếu nại

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH; nhân viên thị trường khách hàng tại các chi nhánh.
- ❖ Nhân viên CSKH liên hệ với khách hàng;
- ❖ Thời gian đàm phán với khách hàng thực hiện trong vòng 24h;
- ❖ Trường hợp nhân viên thị trường chứng minh là KNKH không hợp lý, chi nhánh chịu trách nhiệm giải quyết với khách hàng (bao gồm cả chi phí).

Bước 6: Xem xét sự hài lòng của khách hàng

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH tại các chi nhánh.
- ❖ Nếu khách hàng đồng ý:
- Chuyển sang bước 13: Lập biên bản giải quyết khiếu nại.
- ❖ Nếu khách hàng không đồng ý:
- Chuyển xuống bước 7.

Bước 7: Đàm phán biện pháp giải quyết KN

- ❖ Trách nhiệm: Giám đốc chi nhánh.
- ❖ Đưa ra biện pháp giải quyết khiếu nại cho khách hàng;
- ❖ Thời điểm đàm phán với khách hàng trong vòng 24 giờ.

Bước 8: Sự đồng ý của khách hàng

- ❖ Trách nhiệm: Giám đốc chi nhánh.
- ❖ Nếu khách hàng đồng ý:

- Chuyển sang bước 13: Lập biên bản giải quyết khiếu nại.
- ❖ Nếu khách hàng không đồng ý:
- Chuyển xuống bước 9.

Bước 9: Đàm phán lại biện pháp giải quyết KN

- ❖ Trách nhiệm: Bộ phận CSKH.
- ❖ Trả lời kết quả giải quyết khiếu nại với khách hàng;
- ❖ Thời điểm phản hồi cho khách hàng trong vòng 24 giờ.

Bước 10: Ra quyết định cuối cùng

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH.
- ❖ Nếu khách hàng đồng ý:
- Chuyển sang bước 13: Lập biên bản giải quyết khiếu nại.
- ❖ Nếu khách hàng không đồng ý:
- Chuyển xuống bước 11.

Bước 11: Sự đồng ý của KH

- ❖ Tổng hợp thông tin và dựa trên ý kiến từ bộ phận CSKH, bộ phận QA ra quyết định giải quyết khiếu nại.
- ❖ Thời gian phản hồi quyết định với khiếu nại khách hàng từ khi ra quyết định thực hiện trong vòng 48 giờ.

Bước 12: Thực hiện theo QA

- ❖ Trách nhiệm: Bộ phận CSKH.
- ❖ Thực hiện biện pháp giải quyết theo quyết định của bộ phận QA.
- ❖ Thực hiện trong vòng 24 giờ.

Bước 13: Lập biên bản giải quyết KN

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên thị trường; nhân viên CSKH

- ❖ Lập biên bản thỏa thuận đề xuất giải quyết khiếu nại cho khách hàng.

Bước 14: Phê duyệt

- ❖ Trách nhiệm: Giám đốc chi nhánh; trưởng bộ phận CSKH; trưởng bộ phận QA
- ❖ Phê duyệt hồ sơ để thực hiện:
 - ✓ Giám đốc chi nhánh phê duyệt đề xuất giải quyết khiếu nại chi nhánh;
 - ✓ Trưởng bộ phận CSKH phê duyệt đề xuất cho nhân viên CSKH;
 - ✓ Trưởng bộ phận QA ra quyết định phê duyệt cuối cùng.

Bước 15: Thực hiện theo biên bản giải quyết

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH
- ❖ Thực hiện theo giải pháp đã đàm phán thành công với khách hàng.

Bước 16: Kết thúc hồ sơ

- ❖ Trách nhiệm: Nhân viên CSKH
- ❖ Lưu hồ sơ giải quyết khiếu nại
- ❖ Kết thúc quy trình.

2.5. Mục tiêu chất lượng của bộ phận

** Với khách hàng*

- Đảm bảo thực hiện đúng và đầy đủ các nội dung cam kết với khách hàng; có trách nhiệm trong mọi hoạt động kinh doanh, xem đó là ưu tiên hàng đầu.
- Luôn luôn lắng nghe, thấu hiểu để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng về dịch vụ và sản phẩm.
- Kỹ năng và kiến thức có chuyên môn, am hiểu, bài bản; thái độ và tác phong nhiệt tình, tận tâm, chuyên nghiệp trong mọi hoạt động kinh doanh.
- Tiếp nhận, xử lý kịp thời và phù hợp các phản hồi khiếu nại từ khách hàng; chủ động kết nối và thực hiện hoạt động chăm sóc khách hàng.
- Kinh doanh minh bạch và trung thực, mang lại lợi ích lớn nhất cho khách hàng.

* Với công việc

- Nỗ lực học hỏi, sáng tạo và cải tiến trong công việc.
- Làm việc tự giác, chủ động, chấp nhận đối mặt mọi thử thách - khó khăn.
- Đoàn kết, thẳng thắn và tôn trọng đồng nghiệp, cùng hợp tác phát triển và xây dựng lợi ích chung.

2.6. Kết quả hoạt động của phòng ban

Những hoạt động mà Phòng kinh doanh chi nhánh TP. Hồ Chí Minh đã thực hiện được trong năm 2020:

- Không ngừng đổi mới, sáng tạo nhằm gia tăng chất lượng dịch vụ thông qua những giá trị cốt lõi mà sản phẩm mang lại. Lắng nghe và đáp ứng nhu cầu của khách hàng, đối tác, mang đến nhiều trải nghiệm phong phú và tiện lợi.
- Hoạt động bán hàng phủ sóng toàn bộ khu vực TP. Hồ Chí Minh, đa dạng trong hệ thống các kênh phân phối sản phẩm với các đại lý bán hàng, cửa hàng cộng tác, cửa hàng chuyên doanh và điểm bán hàng phủ sóng dày đặc.
- Thường xuyên giám sát việc thực hiện kế hoạch chăm sóc khách hàng; đảm bảo việc quản lý thương hiệu tại các đại lý bán hàng, cửa hàng cộng tác, cửa hàng chuyên doanh và điểm bán hàng.



Hình 6 : Doanh thu và lợi nhuận từ hoạt động bán hàng, cung cấp dịch vụ của Phòng kinh doanh giai đoạn 2019 - 2020

(Đơn vị: tỷ đồng)

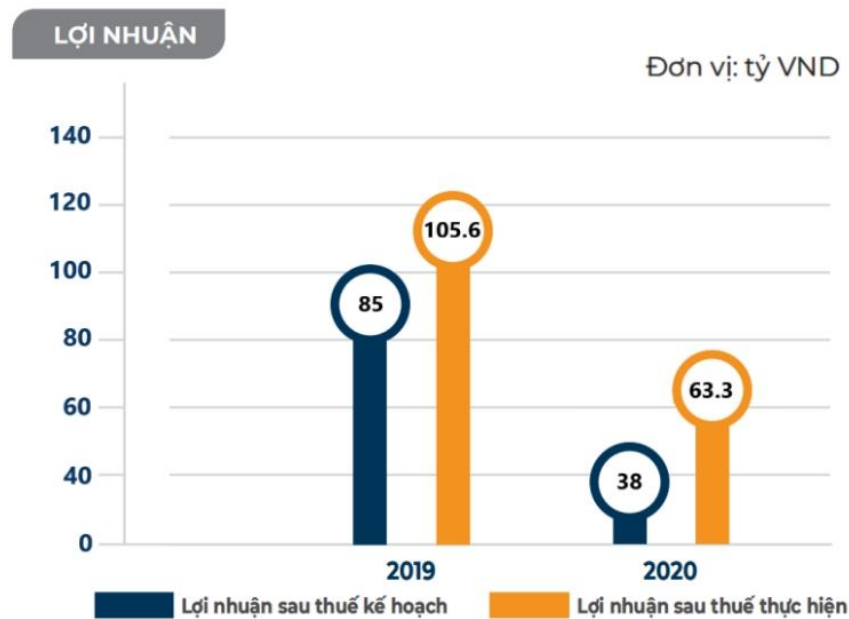
		2019	2020
Doanh thu	Kế hoạch	485,7	421,7
	Thực hiện	501,9	463,9
Lợi nhuận	Kế hoạch	85	38
	Thực hiện	105,6	63,3

Bảng 2: Kết quả hoạt động kinh doanh Phòng kinh doanh 2019 - 2020

Trước nhiều tác động và sức ảnh hưởng khó lường từ đại dịch Covid-19 trong năm 2020, doanh thu đạt được là 463,9 tỷ đồng, giảm 7.6% so với năm 2019, tuy nhiên đã vượt chỉ tiêu một cách ấn tượng so với kế hoạch ban đầu là 421,7 tỷ đồng. Tình hình lợi nhuận có xu hướng giảm trong năm 2020, ghi nhận được là 63,3 tỷ đồng, chỉ đạt 60% so với năm 2019 do sự tuột dốc chung của cả nền kinh tế, nhưng vẫn hoàn thành xuất sắc ở mức 167% so với chỉ tiêu đề ra.



Hình 7: Doanh thu bán hàng 2019 - 2020



Hình 8: Lợi nhuận hoạt động 2019 - 2020

2.7. Quá trình chính và kết quả trong hoạt động của doanh nghiệp

* Quá trình chính trong hoạt động của Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm

Quá trình chính của Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm là quá trình sản xuất và kinh doanh các sản phẩm vật liệu xây dựng và trang trí nội thất.

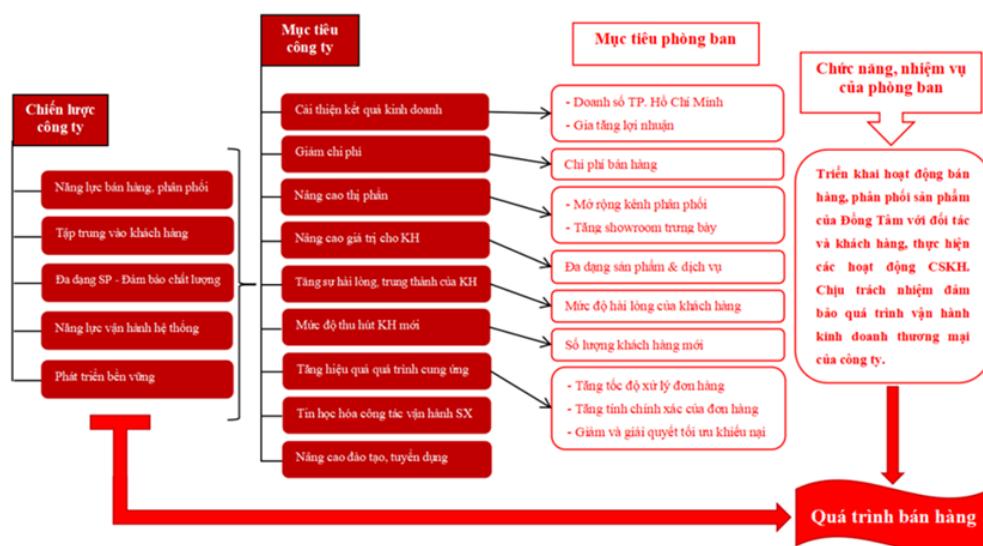
* Kết quả các quá trình

- Hệ thống phân phối rộng tạo điều kiện thuận lợi cho công ty chiếm thị phần, tăng khả năng cạnh tranh và phục vụ khách hàng.
- Sản phẩm của công ty nhận được các chứng nhận về chất lượng là một ưu thế để cạnh tranh, xây dựng lòng tin trong lòng khách hàng.
- Phối hợp nhịp nhàng giữa hoạt động sản xuất và thực hiện đơn hàng, đảm bảo thời gian giao hàng, giảm thiểu các chi phí về tồn kho, bảo quản....
- Đội ngũ tư vấn viên toàn quốc làm tốt công tác tư vấn khách hàng về các sản phẩm mà công ty đang kinh doanh. Đáp ứng kịp thời và nhanh chóng nhu cầu của khách hàng.
- Ghi nhận và giải quyết nhanh chóng các phản hồi, khiếu nại từ khách hàng hay đối tác kinh doanh.

*** Phân tích vấn đề tồn tại:**

- Sai sót trong nghiệp vụ ghi chép, nhập thông tin khách hàng lên hệ thống không đúng, nhầm lẫn dữ liệu giữa các đơn hàng dẫn tới việc lập kế hoạch sản xuất, thực hiện các hoạt động kinh doanh không phù hợp, tiến độ sản xuất sản phẩm đáp không đáp ứng đúng yêu cầu, khiến cho bộ phận sản xuất trong việc tính toán tồn kho, thời gian lưu kho hay quá trình vận chuyển thiếu tính chính xác; cũng như khó dự đoán được tình hình tiêu dùng sản phẩm của khách hàng.
- Giao sai, giao thiếu sản phẩm đến khách hàng hay sản phẩm bị hư hỏng trong quá trình giao nhận, doanh nghiệp phải tốn nguồn lực để sửa chữa, ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng, giảm uy tín doanh nghiệp.
- Xử lý các vấn đề, thắc mắc, khiếu nại của khách hàng chậm; khả năng, thái độ và kiến thức của nhân viên chăm sóc, tư vấn chưa tốt khiến khách hàng không hài lòng, thỏa mãn từ đó giảm đi niềm tin từ khách hàng, uy tín doanh nghiệp ảnh hưởng.
- Không chủ động xây dựng, duy trì mối quan hệ thân thiết với khách hàng hay liên hệ ghi nhận phản hồi, trải nghiệm trong quá trình cung cấp sản phẩm để cải tiến sản phẩm, nâng cao niềm tin của khách hàng.

2.8. Quá trình của bộ phận có liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp



Hình 9: Quá trình bộ phận liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp

Quá trình bán hàng là quá trình của bộ phận liên quan đến chiến lược của Đồng Tâm Group. Công ty đảm bảo quy trình bán hàng theo trình tự từ khâu xác định đơn hàng từ khách hàng đến khâu xuất hàng từ kho đến các chi nhánh, showroom... Luôn có sự kiểm tra, báo cáo cho các bộ phận và cấp trên để sản phẩm được đồng bộ.

Về khách hàng: “Khách hàng là yếu tố ưu tiên hàng đầu”, tập trung vào khách hàng, sau đó đến các yếu tố của doanh nghiệp. Khách hàng được hỗ trợ và được giới thiệu các sản phẩm từ hệ thống tư vấn viên toàn quốc, khiến khách hàng có những trải nghiệm vui vẻ khi mua hàng tại Đồng Tâm. Và các khâu bán hàng cũng được doanh nghiệp đáp ứng kịp thời để tạo sự thuận tiện nhất về các yếu tố về thời gian, chất lượng đi kèm. Đảm bảo thực hiện đúng và đầy đủ các nội dung cam kết với khách hàng; có trách nhiệm trong mọi hoạt động kinh doanh, xem đó là ưu tiên hàng đầu.

⇒ Định hướng chiến lược TẬP TRUNG VÀO KHÁCH HÀNG.

Về sản phẩm: “Đa dạng danh mục sản phẩm”. Luôn luôn phát triển cải tiến, sáng tạo ra nhiều sản phẩm từ những sản phẩm truyền thống sẵn có, đồng thời cải biến và nhập ngoại nhiều sản phẩm cùng loại, phong phú về chủng loại và mẫu mã từ những sản phẩm thô đến sản phẩm đã chế biến. Không ngừng đầu tư về dây chuyền sản xuất hiện đại, nghiên cứu sáng tạo sản phẩm, công nghệ cải tiến quy trình sản xuất, mang đến cho khách hàng sản phẩm tốt nhất.

⇒ Định hướng chiến lược ĐA DẠNG SẢN PHẨM - ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG.

Về thương hiệu và truyền thông: tạo niềm tin cho khách hàng, tạo uy tín cho doanh nghiệp, phát triển thương hiệu rộng khắp các tỉnh trong nước và xuất khẩu. Đồng Tâm thiết lập và xây dựng các kênh phân phối hàng hóa tại Hà Nội, TP.HCM và các tỉnh trong nước; tiến hành lập các chính sách hỗ trợ, xúc tiến thị trường và bán hàng qua các kênh phân phối; tập trung công tác chăm sóc, nghiên cứu thị trường đối với đại lý thuộc kênh phân phối; Chuẩn bị, tìm kiếm và tiếp cận nguồn khách hàng tiềm năng thông qua kênh truyền thống (điểm bán lẻ cửa hàng nhựa, phụ tùng), kênh hiện đại (siêu thị), kênh công trình (nhà thầu xây dựng).

⇒ Định hướng chiến lược PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG.

Về hệ thống kênh phân phối: Xây dựng riêng biệt phân khúc kênh phân phối. Đồng Tâm tập trung mở rộng hệ thống kênh phân phối đặc thù riêng biệt cho từng ngành hàng và có mặt trên khắp 63 tỉnh thành để mang lại sự thuận tiện cho khách hàng khi quyết định lựa chọn sản phẩm

cho ngôi nhà của họ. Đồng thời xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng là đối tác trên phương diện cùng nhau phát triển để nâng cao chất lượng cho kênh phân phối.

⇒ Định hướng chiến lược **NĂNG LỰC BÁN HÀNG VÀ PHÂN PHỐI**.

Về mở rộng sang thị trường ngoài nước: mở rộng thị trường, linh hoạt trong chính sách bán hàng, có chính sách rõ ràng từng khâu xuất khẩu sang thị trường nước ngoài. Mở rộng thị trường xuất khẩu và kiếm thêm các khách hàng tiềm năng.

⇒ Định hướng chiến lược **NĂNG LỰC VẬN HÀNH HỆ THỐNG**.

III. Thẻ điểm cân bằng (BSC - Balanced Scorecard)

3.1. Khái niệm

BSC-The Balanced Scorecard hay “Thẻ điểm cân bằng” được hai giáo sư của Đại Học Harvard là Robert S.Kaplan và David Norton công bố lần đầu tiên vào năm 1992. Được các doanh nghiệp áp dụng và sử dụng rộng rãi. Sự hiệu quả của BSC đã giúp nó nhanh chóng lọt top 10 công cụ quản lý rộng rãi được hàng ngàn các doanh nghiệp, các cơ quan chính phủ, tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới áp dụng và trong đó có Việt Nam.

Trước khi BSC được công bố các doanh nghiệp thường mắc phải lỗi khá nghiêm trọng là nhiều doanh nghiệp có khuynh hướng quản lý doanh nghiệp đơn thuần chỉ dựa vào chỉ số tài chính, nhưng trong kinh doanh hiện nay đòi hỏi doanh nghiệp phải quản lý dựa trên chỉ số đo lường tốt hơn và hoàn thiện hơn. Sau khi ra đời BSC trở nên phổ biến và là phương pháp cực kì phổ biến trong quản trị doanh nghiệp. BSC là hệ thống quản lý chất lượng dựa và kết quả đo lường và đánh giá, áp dụng cho mọi tổ chức, doanh nghiệp. Là hệ thống xây dựng kế hoạch và quản trị chiến lược được các doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận sử dụng định hướng hoạt động kinh doanh theo tầm nhìn và chiến lược của tổ chức nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ và bên ngoài, đặc biệt theo dõi hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp so với mục tiêu đề ra.



Hình 10: BSC - The Balanced Scorecard

- Tóm lại BSC-Balanced Scorecard -Thẻ điểm cân bằng là phương pháp chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược thành mục tiêu và chỉ tiêu đánh giá và hoạt động cụ thể và được sử dụng trong quá trình hoạch định chiến lược đảm bảo nỗ lực các công ty được liên kết với chiến lược và tầm nhìn cụ thể.

3.2. Sự cần thiết và cách sử dụng BSC đối với doanh nghiệp

3.2.1. Vai trò của BSC đối với doanh nghiệp

- BSC được tạo ra nhằm giúp doanh nghiệp đánh giá các hoạt động của họ không chỉ dưới cái nhìn của tài chính sử dụng doanh thu, chi phí lợi nhuận mà còn nhiều yếu tố khác.
- BSC giải quyết hiệu quả những hạn chế của các thước đo tài chính mang tính ngắn hạn và phản ánh kết quả quá khứ bằng việc bổ sung các thước đo là động lực phát triển doanh nghiệp trong tương lai.
- BSC đề xuất rằng chúng ta phải xem xét một tổ chức từ bốn khía cạnh và xây dựng một hệ thống đo lường thu thập các dữ liệu và phân tích chúng trong mối quan hệ giữa các khía cạnh với nhau: Tài chính, Học hỏi và Tăng trưởng, Quy trình nội bộ doanh nghiệp và khách hàng.

3.2.2. Cách doanh nghiệp sử dụng BSC

BSC giúp các nhà quản lý và các quan chức cấp cao có cái nhìn cân bằng hơn về tổ chức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mình. BSC - hệ thống quản lý và hoạch định chiến lược các doanh nghiệp dùng để:

- + Truyền đạt những gì doanh nghiệp đang cố gắng thực hiện.
- + Sắp xếp công việc hoạt động của nhân viên bởi hoạt động chiến lược.
- + Ưu tiên các dự án sản phẩm và dịch vụ.
- + Đo lường giám sát tiến trình hướng tới mục tiêu chiến lược.
- Đồng thời BSC giúp kết nối những yếu tố bức tranh chiến lược bao gồm:
 - + Sứ mệnh (mục đích của tổ chức), tầm nhìn (những gì tổ chức muốn).
 - + Các giá trị cốt lõi (Những gì tổ chức tin tưởng).
 - + Phạm vi cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và nguồn lực chiến lược.
 - + Các mục tiêu chiến lược (các hoạt động cải tiến của tổ chức).
 - + Chỉ tiêu hiệu suất trọng yếu - KPI.
 - + Sáng kiến đột phá (Các dự án giúp tổ chức đạt được mục tiêu).

3.3. Các khía cạnh của BSC

3.3.1. Khía cạnh tài chính

Tài chính là một thể điểm cân bằng có khả năng là khía cạnh truyền thống nhất trong bốn mảng. Các chỉ số tài chính xác định mục tiêu dài hạn của một đơn vị kinh doanh. Hai giáo sư Kaplan và Norton đã đưa ra 3 giai đoạn của chiến lược kinh doanh: Tăng trưởng, Duy trì, Thu hoạch. Trong mỗi giai đoạn doanh nghiệp có thể tập trung vào một hoặc kết hợp các chủ đề tài chính:

- Chiến lược tăng trưởng doanh thu: mở rộng sản phẩm dịch vụ, thay đổi cơ cấu gia tăng giá trị...
- Chiến lược cắt giảm chi phí hoạt tăng năng suất: tăng năng suất giảm đơn vị bình quân một sản phẩm, cải thiện hiệu suất kênh phân phối, giảm chi phí hoạt động.
- Chiến lược đầu tư, khai thác tài sản đầu tư: Giảm mức vốn lưu động cần để hỗ trợ hoạt động như rút ngắn số ngày phải thu, số ngày tồn kho, tăng số ngày phải trả, khai thác số ngày cố định, tăng quy mô sản xuất.

- Khía cạnh này xem xét hiệu quả tài chính của công ty và việc sử dụng các nguồn tài chính, xác định các mục tiêu và thước đo trong khía cạnh này sẽ cho biết việc triển khai chiến lược có dẫn đến việc cải thiện những kết quả chủ yếu hay không.

3.3.2. *Khía cạnh khách hàng*

Các mục tiêu trong khía cạnh khách hàng tập trung vào đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trên phân khúc thị trường mục tiêu và đo lường giá trị cung cấp cho khách hàng.

Khi lựa chọn khía cạnh khách hàng doanh nghiệp cần phải trả lời được 3 câu hỏi quan trọng sau: Khách hàng mục tiêu của tổ chức là ai? Tuyên bố giá trị của chúng ta trong việc phục vụ khách hàng là gì? Khách hàng mong đợi điều gì từ tổ chức của mình? Việc lựa chọn khía cạnh khách hàng đặt ra không thách thức cho tổ chức nên nhiều tổ chức chọn một trong ba nguyên tắc do Treacy và Wiersema đưa ra: Sự hoàn hảo trong các hoạt động, Dẫn đầu về sản phẩm, Thân thiết với khách hàng. Dù cho doanh nghiệp chọn nguyên tắc nào cũng bao gồm cả thực đó được sử dụng rộng rãi như hiện nay như sự thỏa mãn của khách hàng, sự trung thành của khách hàng...

Các mục tiêu trong khía cạnh khách hàng tập trung vào đo lường hiệu quả hoạt động trên phân khúc thị trường mục tiêu, đo lường giá trị cung cấp cho khách hàng. Để đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trên phân khúc thị trường mục tiêu các mục tiêu như: tăng mức độ hài lòng của khách hàng, thu hút khách hàng mới, lợi nhuận từ khách hàng. Đây là mục tiêu cốt lõi của khía cạnh khách hàng.

- Khía cạnh này đánh giá hình ảnh của doanh nghiệp trong mắt khách hàng

3.3.3. *Khía cạnh nội bộ*

Nhận diện các quy trình mà tổ chức phải thực hiện tốt để liên tục gia tăng giá trị khách hàng và cổ đông. Các quy trình nội bộ được coi là cốt lõi nếu nó giúp doanh nghiệp: Cung cấp giá trị cho khách hàng trên thị trường mục tiêu và thỏa mãn kỳ vọng của khách hàng về tỷ suất lợi nhuận cao.

Kiểm soát các quy trình nội bộ hiện tại bằng việc sử dụng các chỉ tiêu về chất lượng và thời gian. Xác định được các quy trình xác định các quy trình mới hoàn toàn mà doanh nghiệp cần phải thực hiện xuất sắc.

- Xem xét hiệu suất hiệu quả của doanh nghiệp thông qua các mục tiêu chất lượng và hiệu quả của sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty hoặc các quy trình kinh doanh quan trọng khác.

3.3.4. Khía cạnh học hỏi và tăng trưởng

Khía cạnh học hỏi và phát triển gồm ba nguồn chính: con người, các hệ thống và các quy trình tổ chức. Các mục tiêu tài chính, khách hàng và quy trình nội bộ trong thẻ điểm cân bằng thường sẽ cho ta biết khoảng cách giữa năng lực con người, hệ thống và quy trình tổ chức và những gì đạt được về sự đột phá hiệu quả, tổ chức. Các mục tiêu và thước đo được thiết kế trong khía cạnh này sẽ giúp lấp đầy khoảng cách đảm bảo thành tích bền vững trong tương lai.

Khi nhận biết mục tiêu thước đo, sáng kiến liên quan đến khía cạnh khách hàng, quy trình nội bộ tổ chức thấy được khoảng cách giữa cơ sở hạ tầng về các kỹ năng của nhân viên. Các thước đo đối với nguồn nhân lực là sự kết hợp của một loạt các yếu tố: mức độ hài lòng của nhân viên, lòng trung thành của nhân viên, đào tạo nhân viên và kỹ năng nhân viên.

- Khía cạnh này xem xét hiệu suất tổ chức thông qua nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng, văn hóa và các năng lực cốt lõi liên quan đến việc đột phá hiệu suất.

3.4. Mối quan hệ giữa BSC và 6 sigma

Một số điểm tương đồng giữa Thẻ điểm cân bằng và 6 sigma là về tài chính, khách hàng quy mô nội bộ, quan điểm học hỏi và tăng trưởng cũng như về tầm nhìn và hệ thống đo lường.

Kaplan và Norton đã đề cập đến những điểm tương đồng của các biện pháp đo lường chất lượng theo cảm nhận của khách hàng 6 sigma của Motorola với các thước đo được sử dụng trong quan điểm Khách hàng BSC truyền thống.

3.5. Phương pháp kết hợp BSC và 6 sigma

Xem xét mối quan hệ giữa BSC và 6 sigma một số tác giả đã đề xuất các kết hợp khác nhau của hai khái niệm:

Theo Rodriguez (2008) dựa trên mối quan hệ 3 điểm liên kết giữa BSC và 6 sigma:

- Mối liên hệ giữa các sáng kiến chiến lược BSC và ưu tiên các dự án 6 sigma.
- Mối liên hệ giữa mục tiêu chiến lược BSC và mục tiêu dự án 6 sigma.

- Mối liên hệ giữa các biện pháp BSC liên quan đến quá trình, tài chính và sự hài lòng của khách hàng.

Gupta (2004) đã đóng góp bằng việc nghiên cứu ra mô hình dựa trên sự hợp nhất giữa BSC và 6 sigma, mô hình được trình bày là “một hệ thống hoàn chỉnh của một công ty đòi hỏi lãnh đạo phải truyền cảm hứng, các nhà quản lý cải tiến và nhân viên đổi mới để đạt được mức lợi nhuận và tăng trưởng tối ưu.

Cuối cùng là mô hình kết hợp giữa phương pháp luận BSC và 6 sigma được đề xuất bởi Jung (2006): Mô hình Quản lý Hiệu suất Sáu Sigma cân bằng: kết hợp cơ sở hạ tầng quản lý hiệu suất BSC bằng với những thách thức của một hoạt động cải tiến liên tục như 6 sigma.

3.6. Ứng dụng thực tiễn của BSC

BSC như một hệ thống mang tính chiến lược để quản lý chiến lược kinh doanh của họ về lâu dài. Tổ chức cần phải tập trung vào các quá trình:

- Làm rõ truyền đạt tầm nhìn và chiến lược.
- Truyền đạt, liên kết các mục tiêu chiến lược và các tiêu chí đánh giá.
- Lập kế hoạch, lập mục tiêu, liên kết các biện pháp chiến lược.
- Xúc tiến các phản hồi và các học hỏi mang tính chiến lược.

PHẦN B: PHÂN TÍCH VÀ LỰA CHỌN DỰ ÁN

I. Phân tích VOC

VOC	CCR	CTQ
Dễ dàng nhận được hỗ trợ tư vấn, giải đáp thắc mắc khi cần, không mất quá nhiều thời gian chờ đợi.	- Khách hàng muốn tư vấn online, trực tiếp một cách nhanh chóng, tiện lợi hơn - Khách hàng mong muốn các câu hỏi đơn giản, các thắc mắc nhỏ được trả lời thông qua kênh đã liên hệ mà không mất quá nhiều thời gian chờ đợi. - Khách hàng muốn kênh truyền thông của công ty hoạt động tích cực, dễ liên hệ hơn.	- Tư vấn qua các nền tảng hợp trực tuyến, catalogue, giả lập không gian bố trí sản phẩm, các công trình đã hoàn tất trước đó trên website mà không cần trực tiếp đến showroom. - Đẩy mạnh xây dựng hình ảnh công ty, quảng bá sản phẩm trên Facebook, Instagram, LinkedIn, ... có đội ngũ túc trực trả lời tin nhắn thường xuyên trong khung 7h-22h, trả lời thắc mắc khách hàng không quá 2 tiếng.
Các hoạt động khi mua hàng cần được nhanh chóng, dễ dàng thực hiện và đúng thời gian.	- Khách hàng muốn các thủ tục khi mua hàng đơn giản không rườm rà và nhanh chóng hơn. - Khách hàng muốn có thể tự tham khảo và đặt mua hàng trực tuyến một cách dễ dàng. - Khách hàng muốn nhận được sản phẩm sớm hơn hoặc ít nhất phải đúng thời gian cam kết.	- Thủ tục mua hàng tại các kênh phân phối không được quá 10 phút, giảm việc làm giấy tờ, khai báo thông tin quá chi tiết...có thể làm online nếu cần. - Xây dựng catalogue, giả lập không gian bày trí sản phẩm, tạo kênh thương mại điện tử riêng trên website để khách hàng lựa chọn và mua sắm trực tuyến.

		- Đào tạo đội ngũ giao hàng chuyên nghiệp, tiếp nhận đơn và giao hàng không quá 48h sau khi thanh toán đối với khách hàng cá nhân, không quá 1 tuần đối với các đối tác phân phối.
Đồng Tâm nên có nhiều chương trình hỗ trợ cho khách hàng trước, trong và sau khi sử dụng sản phẩm.	- Khách hàng muốn hưởng chính sách ưu đãi, chương trình khuyến mãi khi lần đầu sử dụng sản phẩm. - Khách hàng muốn nhận được nhiều quyền lợi hơn ở lần trải nghiệm kế tiếp khi đã sử dụng sản phẩm của công ty trong thời gian dài. - Khách hàng muốn công ty có các dịch vụ hậu mãi, chính sách bảo hành, bảo trì, đổi trả. - Khách hàng mong muốn công ty xây dựng các chương trình khuyến mãi nhiều và thường xuyên hơn.	- Chính sách ưu đãi cho khách hàng lần đầu sử dụng các sản phẩm của Đồng Tâm hoặc lần đầu chuyển sang sử dụng dòng sản phẩm khác. - Tích lũy chiết khấu cho khách hàng thân thiết, mua hàng càng nhiều ưu đãi càng lớn. - Cam kết các dịch vụ hậu mãi công khai, rõ ràng; xây dựng chính sách bảo hành đổi trả hợp lý; có đội ngũ hỗ trợ bảo trì, sửa chữa kịp thời. - Triển khai các chương trình khuyến mãi với tần suất nhiều thông qua các kênh phân phối, kênh truyền thông.

Bảng 3: Phân tích VOC

Đề xuất dự án:

Dự án 1: Xây dựng phương thức tư vấn và mua hàng hybrid

Ngoài hình thức ghi nhận lại thông tin khách hàng, sau đó mới liên hệ và hẹn gặp mặt tại các showroom của công ty để hỗ trợ tư vấn, giải đáp các thắc mắc cho khách hàng theo kiểu truyền thống thì ở thời điểm dịch Covid-19 vẫn còn phức tạp như hiện nay, nhờ có các ứng dụng giúp gọi video, họp trực tuyến,... khách hàng có thể ngồi tại nhà mà vẫn được tư vấn và xem trực tiếp mẫu mã các sản phẩm trưng bày tại showroom, nhân viên có thể cung cấp các file mềm catalogue cho khách hàng tham khảo trực tiếp trên máy tính, có thể thấy được mô phỏng các công trình có sử dụng sản phẩm cụ thể của Đồng Tâm tại showroom hoặc qua chức năng giả lập không gian bày trí trên website mà nhân viên tư vấn trực tiếp hướng dẫn. Sau khi được tư vấn và tham khảo các sản phẩm thì khách hàng có thể thực hiện mua hàng ở cả hai hình thức online, offline hoặc xen kẽ đều sẽ được hỗ trợ nhanh chóng, dễ dàng các thủ tục.

Dự án 2: Xây dựng bộ phận phụ trách giao hàng chuyên nghiệp

Tùy theo mỗi khu vực sẽ xây dựng đội ngũ giao hàng chuyên nghiệp với số lượng nhân viên, số phương tiện khác nhau. Bộ phận này sẽ được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp về cách sắp xếp hàng hóa, thiết kế các lộ trình vận chuyển, tác phong và thái độ phục vụ tương tự công ty vận chuyển bên ngoài. Bộ phận phụ trách giao hàng thực hiện công việc tại kho từ xếp hàng hóa lên xe vận chuyển đến xếp hàng hóa xuống vị trí cụ thể theo yêu cầu của khách hàng, luôn tuân thủ yêu cầu cụ thể về việc “tiếp nhận đơn và giao hàng không quá 48h sau khi thanh toán đối với KH cá nhân, không quá 1 tuần đối với các đối tác phân phối” nhằm đảm bảo trải nghiệm dịch vụ mà KH nhận được luôn tốt hơn kỳ vọng.

Dự án 3: Tăng cường và duy trì lượng khách hàng quay lại bằng chính sách hậu mãi

Đến từ mong muốn nhận được nhiều quyền lợi hơn đối với trải nghiệm ở lần kế tiếp sau khi đã sử dụng sản phẩm của công ty trong thời gian dài và được hưởng dịch vụ hậu mãi, chính sách bảo hành, bảo trì, đổi trả,... Công ty sẽ triển khai tích lũy chiết khấu cho những khách hàng thân thiết (mua càng nhiều ưu đãi càng cao, tặng các bộ sưu tập mới, được ưu tiên trải nghiệm trước sản phẩm chưa ra mắt,...); luôn cập nhật các dịch vụ hậu mãi, chính sách bảo hành đổi trả mới nhất hàng năm cho khách hàng; kèm theo đó là xây dựng các chương trình khuyến mãi thường xuyên theo quý (4 quý), các ngày lễ lớn quốc gia và quốc tế, nhằm kích thích khách hàng mới, khách hàng

cũ quay lại để bảo trì hoặc nâng cấp các sản phẩm nội thất của gia đình mà vẫn được hưởng nhiều ưu đãi.

II. Phân tích VOB

2.1. Các mục tiêu chiến lược của công ty

Chiến lược trung và dài hạn:

- Chiến lược cốt lõi được xác lập rõ ràng cho từng lĩnh vực kinh doanh, trong đó mũi chiến lược cốt lõi vẫn là lĩnh vực kinh doanh vật liệu xây dựng trang trí nội thất, tập trung ở phân khúc trung và cao cấp. Đa dạng các lĩnh vực kinh doanh khác nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh cho chiến lược cốt lõi.
- Công ty TNHH MTV Thương mại Đồng Tâm chú trọng việc đa dạng các ngành hàng, các mặt hàng nâng tầm quản trị rủi ro của nền tảng quản lý: quản trị chiến lược tài chính, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, phân phối, tiếp thị và thương hiệu, đầu tư và hợp tác đầu tư.
- Phát triển kênh phân phối là phần quan trọng nhất của hệ thống, Đồng Tâm mở rộng hệ thống kênh phân phối đặc thù cho từng khách hàng phủ rộng 63 tỉnh thành mang lại sự tiện lợi cho khách hàng khi lựa chọn sản phẩm tại Đồng Tâm. Đầu tư mở rộng hệ thống trưng bày, tư vấn và giới thiệu sản phẩm trên toàn quốc, tại đây khách hàng được trải nghiệm và hoàn toàn đặt niềm tin về sản phẩm và dịch vụ của Đồng Tâm. Đồng thời phát triển bền vững mối liên kết với các khách hàng là đối tác trên phương diện cùng nhau phát triển nâng cao chất lượng cho kênh phân phối.
- Thiết lập và thực hiện hoạt động theo mô hình tổ chức và quản lý tập trung nhằm củng cố, gia tăng lợi thế cạnh tranh.
- Triển khai gắn kết theo chuỗi các hoạt động từ marketing, nghiên cứu phát triển, mua hàng, sản xuất, cung ứng đến bán hàng để tối đa giá trị gia tăng.
- Tập trung nguồn lực cho bộ phận nghiên cứu và phát triển để đảm bảo Công ty có một danh mục sản phẩm đa dạng đáp ứng nhu cầu của thị trường và đủ sức cạnh tranh tại thị trường.
- Cam kết thực hiện Chính sách phát triển bền vững nhằm đảm bảo hài hòa lợi ích của cộng đồng và các bên liên quan (Nhân viên, Khách hàng, Cổ đông, Đối tác, Nhà nước) thông qua việc thực thi các trách nhiệm xã hội của Doanh nghiệp.

- Khách hàng là ưu tiên hàng đầu mà doanh nghiệp hướng đến. Nhu cầu của khách hàng đa dạng về dịch vụ, sản phẩm đáp ứng sự tiện lợi khi lựa chọn sản phẩm để mua, đòi hỏi các sản phẩm phải cùng phân khúc chất lượng, dịch vụ, thương hiệu, sự an tâm khi sử dụng sản phẩm và được tư vấn đầy đủ khi có nhu cầu sử dụng sản phẩm cần thiết cho ngôi nhà của mình mà không phải di chuyển nhiều lần.

- Thường xuyên bổ sung và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hệ thống quản trị rủi ro. Với lợi thế sẵn có từ lĩnh vực kinh doanh vật liệu xây dựng, công ty tiếp tục đa dạng hóa các lĩnh vực đầu tư có liên quan như: khu đô thị, khu công nghiệp, cảng biển, logistics, ... đồng thời nắm bắt triệt để các cơ hội hợp tác đầu tư để tối đa giá trị gia tăng.

2.2. Phân tích chiến lược BSC công ty

Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIS	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu chất lượng	Tỷ trọng
KHÍA CẠNH TÀI CHÍNH (0.3)				
Cải thiện kết quả kinh doanh (0.5)	Doanh số (0.5)	Doanh số Tp.HCM	1200 tỷ	0.6
		Doanh số Hà Nội	900 tỷ	0.4
	Doanh số TP. HCM (0.4)	Đại lý bán hàng	600 tỷ	0.4
		Cửa hàng cộng tác	300 tỷ	0.3
		Cửa hàng chuyên doanh	180 tỷ	0.2
		Điểm bán	120 tỷ	0.1
	Tăng lợi nhuận (0.1)	Tỉ lệ phần trăm tăng trưởng LN sau thuế	20%	1
Giảm chi phí*** (0.3)	Chi phí quản lý DN (0.4)	Chi phí vật liệu quản lý/doanh thu	5%	0.5

		Chi phí dịch vụ mua ngoài/doanh thu	2%	0.2
	Chi phí bán hàng (0.6)	Tỷ lệ chi phí bán hàng/chi phí	30%	0.3
Nâng cao thị phần (0.2)	Mở rộng hệ thống phân phối (0.6)	Gia tăng các kênh bán hàng trên toàn quốc	500	0.7
	Số lượng showroom trưng bày (0.4)	Gia tăng số showroom trên toàn quốc	10	0.3
KHÍA CẠNH KHÁCH HÀNG (0.4)				
Nâng cao giá trị tiện ích cho khách hàng (0.4)	Đa dạng sản phẩm và dịch vụ	Tỷ lệ KH đánh giá là đa dạng sản phẩm và dịch vụ	75%	0.8
Tăng sự hài lòng và trung thành của khách hàng (0.4)		Doanh thu từ sản phẩm mới/doanh thu	15%	0.2
	Giao hàng đúng hẹn (0.2)	Tỷ lệ số đơn hàng giao đúng hẹn, đúng chủng loại/ tổng đơn hàng	75%	1
	Sự hài lòng của khách hàng (0.6)	Số KH đánh giá hài lòng / tổng lượt khách hàng đến showroom	88%	0.6
		Số đơn hàng từ KH cũ / Tổng số đơn hàng	60%	0.4
	Năng suất và chất lượng sản phẩm (0.2)	Đánh giá của người tiêu dùng khi sử dụng sản phẩm	82%	1
Mức độ thu hút khách hàng mới (0.2)	Số lượng khách hàng mới	Số lượng khách hàng lần đầu đến mua hàng tại showroom	50/tuần	1

QUY TRÌNH NỘI BỘ (0.3)				
Tăng cường hiệu quả quá trình cung ứng*** (0.5)	Tăng tốc độ xử lý đơn hàng (0.4)	Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng đúng hạn	95%	0.6
	Tăng tính chính xác số đơn hàng (0.2)	Tỷ lệ số đơn hàng bị lỗi	5%	0.4
	Giảm tỷ lệ và giải quyết tối ưu các khiếu nại (0.4)	Số khiếu nại/đơn hàng	7%	1
Tin học hóa trong công tác vận hành sản xuất kinh doanh (0.5)	Nâng cao năng suất lao động	Năng suất lao động bình quân	30%	1
KHÍA CẠNH HỌC HỎI VÀ PHÁT TRIỂN (0.1)				
Nâng cao công tác đào tạo, tuyển dụng nhân viên***(1)	Đào tạo kỹ năng cho nhân viên (0.3)	Tỷ lệ nhân viên hoàn thành công tác đào tạo	90%	0.3
	Tăng số lượng nhân viên có tay nghề cao (0.3)	Tỷ lệ nhân viên có tay nghề cao và thành thạo trong công ty	20%	0.7
	Thu hút các nhân sự giỏi ngoài thị trường (0.4)	Số lượng nhân sự có trình độ cao và tiềm năng ứng tuyển vào công ty	100	1

Bảng 4: Phân tích BSC công ty

2.3. Phân tích chiến lược BSC phòng ban

Mục tiêu - KPOs	Thước đo - KPIS	Cách thức đo lường	Chỉ tiêu chất lượng	Tỷ trọng
KHÓA CẠNH TÀI CHÍNH (0.3)				
Cải thiện kết quả kinh doanh (0.5)	Doanh số TP. HCM (0.9)	Đại lý bán hàng	600 tỷ	0.4
		Cửa hàng cộng tác	300 tỷ	0.3
		Cửa hàng chuyên doanh	180 tỷ	0.2
		Điểm bán	120 tỷ	0.1
	Tăng lợi nhuận (0.1)	Tỉ lệ phần trăm tăng trưởng LN sau thuế	20%	1
Giảm chi phí*** (0.3)	Chi phí bán hàng	Tỷ lệ chi phí bán hàng/chi phí	30%	1
Nâng cao thị phần (0.2)	Mở rộng hệ thống phân phối (0.6)	Gia tăng các kênh bán hàng trên toàn quốc	500	1
	Số lượng showroom trưng bày (0.4)	Gia tăng số showroom trên toàn quốc	10	1
KHÓA CẠNH KHÁCH HÀNG (0.4)				
Nâng cao giá trị tiện ích cho khách hàng (0.4)	Đa dạng sản phẩm và dịch vụ	Tỷ lệ KH đánh giá là đa dạng sản phẩm và dịch vụ	75%	0.8

		Doanh thu từ sản phẩm mới/doanh thu	15%	0.2
Tăng sự hài lòng và trung thành của khách hàng (0.4)	Sự hài lòng của khách hàng	Số KH đánh giá hài lòng / tổng lượt khách hàng đến showroom	88%	0.6
		Số đơn hàng từ KH cũ / Tổng số đơn hàng	60%	0.4
Mức độ thu hút khách hàng mới (0.2)	Số lượng khách hàng mới	Số lượng khách hàng lần đầu đến mua hàng tại showroom	50/tuần	1
QUY TRÌNH NỘI BỘ (0.3)				
Tăng cường hiệu quả quá trình cung ứng*** (1)	Tăng tốc độ xử lý đơn hàng (0.4)	Tỷ lệ hoàn thành đơn hàng đúng hạn	95%	1
	Tăng tính chính xác số đơn hàng (0.2)	Tỷ lệ số đơn hàng bị lỗi	5%	1
	Giảm tỷ lệ và giải quyết tối ưu các khiếu nại (0.4)	Số khiếu nại/đơn hàng	7%	1

Bảng 5: Phân tích BSC Phòng kinh doanh

Đề xuất dự án:

Dự án 4: Tăng sự hài lòng của khách hàng bằng cách tối ưu quá trình xử lý đơn hàng

Mô tả: Quy trình xử lý đơn hàng bao gồm các bước: Chọn sản phẩm => Xác nhận đơn hàng => Phân loại => Đóng gói => Giao hàng => Thu tiền. Tuy nhiên, từ khâu nhập liệu vào hệ thống quản lý đơn hàng còn chưa đồng đều. Việc nhập dữ liệu nhanh chậm còn tùy vào từng mức độ nhập của nhân viên hoặc vì phải đợi những phản hồi chậm trễ từ khách hàng. Ngoài ra, việc nhân viên nhập sai dữ liệu cũng là một trong những yếu tố khiến quá trình xử lý đơn hàng trở nên không hợp lý. Dẫn đến giao hàng không đúng hạn, từ đó khách hàng không hài lòng, xuất hiện nhiều đơn khiếu nại về đơn hàng chậm trễ hoặc giao hàng không đúng sản phẩm. Mục tiêu của dự án nhằm đồng bộ quá trình xử lý đơn hàng để tối ưu khả năng đáp ứng cho quy trình giao hàng. Quá trình giao hàng đúng tiến độ và chính xác, đảm bảo 100% đơn hàng được giao đúng như trong hợp đồng.

2.2. Phân tích môi trường hoạt động

2.2.1. Môi trường vĩ mô

- Kinh tế:

- Theo Tổng cục Thống kê, tổng sản phẩm trong nước (GDP) quý IV/2021 ước tính tăng 5,22% so với cùng kỳ năm 2020, cho thấy một dấu hiệu tích cực tăng trưởng hơn 4,61% của năm 2020 nhưng vẫn còn thấp hơn tốc độ tăng của quý IV giai đoạn 2011-2019.
- Cùng với đó, chỉ số giá tiêu dùng (CPI) tháng 12/2021 giảm 0,18% so với tháng 11 và tăng 1,81% so với cùng kỳ năm rồi. Bình quân năm 2021, CPI tăng 1,84% so với năm trước và mức lạm phát cơ bản 12 tháng tăng 0,81%. Tốc độ tăng CPI bình quân các năm so với n giai đoạn 2019-2021 lần lượt là tăng 2,79%; tăng 3,23%; tăng 1,84%.

- Chính trị - pháp luật:

- Về chính trị: Do Việt Nam là đất nước chỉ có duy nhất một Đảng cầm quyền nên có độ ổn định chính trị cao. Chính phủ Việt Nam lúc nào cũng tạo điều kiện tốt để các doanh nghiệp hình thành và phát triển. Cho nên đây là một động lực để Đồng Tâm phát triển và mở rộng thị trường.
- Về pháp luật: Vừa qua, Chính phủ đã giao Bộ Kế hoạch và Đầu tư xây dựng Nghị quyết về phát triển doanh nghiệp giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030. Theo đó, cần tiếp tục dồn

lực cho công cuộc cải cách thể chế, cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia để tạo được bệ đỡ và chấp cánh cho doanh nghiệp phát triển thuận lợi. Điển hình là việc loại bỏ rào cản thủ tục hành chính, tiếp tục cắt giảm chi phí cho doanh nghiệp, nhất là các chi phí không chính thức lâu nay luôn "đè" nặng lên vai của doanh nghiệp. Tiếp tục xây dựng các hành lang pháp lý bảo vệ doanh nghiệp, coi doanh nghiệp là đối tượng được phục vụ để lắng nghe và chia sẻ, giải quyết các khó khăn phát sinh trong quá trình sản xuất, kinh doanh. Điều này tạo cơ hội cho các doanh nghiệp ngành càng phát triển thuận lợi, trong đó có Đồng Tâm Group.

- **Văn hóa - XH:** Từ lâu con người đã biết dùng những loại vật liệu đơn giản có trong thiên nhiên như đá, gỗ, đất...để xây dựng nhà dựng cửa. Theo thời gian, con người biết đến cách dùng gạch mộc, rồi dần về sau đã biết dùng đất sét nung để tạo ra gạch ngói. Đến giai đoạn hiện đại, người ta cũng đã sản xuất và sử dụng nhiều loại vật liệu bằng bê tông, cốt thép, gạch silicat. Ngày nay, con người không còn "ăn no, mặc ấm" nữa, mà thay vào đó là "ăn ngon, mặc đẹp" coi trọng nét thẩm mỹ, đặc biệt là trong kiến trúc. Những vật liệu cũ không thể đáp ứng được nhu cầu kỹ thuật cao thời hiện đại, vì vậy các công ty hiện nay cần phải thay đổi để đáp ứng nhu cầu đó.
- **Dân số:** Thông tin từ Tổng cục Thống kê, dân số trung bình của Việt Nam năm 2021 là 98,51 triệu người. Chất lượng dân số được cải thiện, mức sinh giảm và duy trì mức sinh thay thế từ năm 2005 trở lại đây. Bên cạnh đó, tỷ lệ tử vong vẫn duy trì ở mức thấp, tuổi thọ trung bình ngày càng tăng.
- **Công nghệ:** Hiện nay, việc ứng dụng khoa học, công nghệ vào sản xuất, kinh doanh là điều cần thiết để có thể bắt kịp với thời đại. Trong ngành sản xuất VLXD cũng vậy, cũng cần có sự đổi mới kết hợp công nghệ hiện đại để bứt phá. Xu hướng mới của các sản phẩm hiện nay là được sản xuất với sự hỗ trợ của công nghệ kỹ thuật tiên tiến 4.0 vì vậy mà quá trình lên mẫu, tính toán các thông số kỹ thuật được rút ngắn thời gian sản xuất, giảm chi phí. Công nghệ còn phải được áp dụng vào trong tất cả các quy trình làm việc, vận hành của tổ chức. Yếu tố công nghệ là yếu tố quyết định, tác động mạnh mẽ đến sự sống còn của tổ chức trong tương lai.

2.2.2. Môi trường vi mô

- Đối thủ cạnh tranh:

- Trong những năm gần đây, lĩnh vực truyền thống là vật liệu xây dựng của Đồng Tâm cũng bắt đầu chịu sức ép cạnh tranh gay gắt. Ở mọi phân khúc, sản phẩm gạch Đồng Tâm đều gặp các đối thủ khó nhằn. Gạch ốp lát Đồng Tâm không chỉ phải đối phó với hàng Trung Quốc mà còn chịu sự lấn sân của đối thủ đến từ Thái Lan sau thương vụ Tập đoàn SCG (Thái Lan) mua lại Prime Group – một doanh nghiệp sản xuất gạch ốp lát ở phía Bắc với tham vọng bành trướng hơn nữa tại thị trường Việt Nam.
- Ngoài ra, Đồng Tâm theo đuổi sản phẩm giá thấp thì không thể cạnh tranh lại hàng Trung Quốc, nhưng gia tăng khác biệt hóa bằng sản phẩm cao cấp thì đối mặt với sản phẩm đến từ Ý, Tây Ban Nha.
- Mặc dù Đồng Tâm đã triển khai nhiều chiến lược cạnh tranh nhưng nhìn chung doanh thu các năm qua chưa có nhiều khởi sắc, đặc biệt hiện nay công suất sản xuất gạch ốp lát tại Việt Nam đang dư thừa, các nhà sản xuất buộc phải tập trung vào cạnh tranh bằng giá bán để khai thác công suất và giải quyết hàng tồn kho, khiến cho biên lợi nhuận sụt giảm mạnh.

- Khách hàng:

- Khách hàng của Đồng Tâm phần lớn là các đơn vị tổ chức sản xuất kinh doanh, các công ty tư vấn thiết kế xây dựng, các cơ sở và đại lý có như cầu mua bán sử dụng sản phẩm xây dựng...
- Đối với khách hàng là tổ chức tổ chức sản xuất: là các công ty xây dựng và kinh doanh VLXD, tổ chức tư vấn và thiết nhà ở, các chủ đầu tư công trình xây dựng...đây là những đối tác đóng vai trò quan trọng trong các hợp đồng mua bán dài hạn và chiếm tỷ trọng cao trong cơ cấu doanh thu của doanh nghiệp, ngoài ra họ cũng tác động đến quá trình đầu tư và phát triển của doanh nghiệp. Nhóm khách hàng này quan tâm lớn đến các sản phẩm có chất lượng tốt, mẫu mã đa dạng, ổn định và tính chiết khấu cao khi mua số lượng lớn và có thể thanh toán trả sau
- Đối với khách hàng là các đại lý và cửa hàng cộng tác là nhóm khách hàng thường xuyên của công ty, phân bố rộng nhiều nơi. Nhóm khách hàng này quan tâm đến yếu tố giá cả phải chăng, mẫu mã đẹp và cập nhật thường xuyên cùng nhiều chế độ hậu mãi cho khách hàng, các sản phẩm mua với số lượng không quá lớn nhưng vẫn được mức chiết khấu phù hợp. Đây là đối

tượng để công ty cân nhắc và chú trọng đến chủng loại, số lượng, chất lượng các sản phẩm và nghiên cứu thị trường để kịp nắm thời nắm bắt nhu cầu của người tiêu dùng.

- Đối với khách hàng là người tiêu dùng trực tiếp, chiếm tỷ trọng nhỏ trong cơ cấu doanh thu bán hàng nhưng là đối tượng thường quan tâm đến giá cả và chất lượng sản phẩm. Họ thường mua cho nhu cầu xây nhà cá nhân với số lượng nhỏ, nhóm khách hàng này đóng vai trò trong việc giới thiệu sản phẩm cho bạn bè và người thân.

2.2.3. Môi trường nội bộ

- Nhân sự:

- Đồng Tâm Group luôn quan tâm chú trọng các chính sách thu hút nhân tài, xây dựng môi trường làm việc thân thiện cùng với những đãi ngộ, khen thưởng hấp dẫn. Không chỉ vậy, đội ngũ nhân sự luôn được Công ty quan tâm, đầu tư đào tạo liên tục để nâng cao năng lực, tư duy lãnh đạo đáp ứng được xu hướng phát triển không ngừng của xã hội cũng như đóng góp vào kế hoạch phát triển của công ty.
- Công ty cũng đã và đang áp dụng chính sách thưởng đồng hành và phát triển nhằm ghi nhận nhằm ghi nhận sự đóng góp, gắn bó và đồng hành phát triển của nhân viên. Bên cạnh đó, rất nhiều các hình thức khen, thưởng sáng kiến cải tiến, khen thưởng động lực và đột xuất khác.
- Ngoài ra, tùy theo tình hình sản xuất kinh doanh, Công ty còn áp dụng rất nhiều chính sách phúc lợi, lương/ thưởng khác...

- Nghiên cứu phát triển:

- Tập trung nguồn lực cho bộ phận nghiên cứu và phát triển để đảm bảo Công ty có một danh mục sản phẩm đa dạng đáp ứng nhu cầu của thị trường và đủ sức cạnh tranh tại thị trường trong nước, quốc tế.
- Năm 2019, ngoài việc đẩy mạnh các sản phẩm chủ lực, Đồng Tâm Group còn nghiên cứu cải tiến các sản phẩm hỗ trợ giúp quá trình thi công và hoàn thiện công trình được hiệu quả hơn như bột trét tường, bột chà ron, chất chống thấm, keo dán gạch...
- Hoạt động nghiên cứu phát triển cũng được đặt lên hàng đầu, Công ty không ngừng tìm kiếm các nguyên liệu mới thay thế, tạo ra các sản phẩm thân thiện với môi trường và bảo vệ sức khỏe cho người sử dụng. Tính năng kháng khuẩn và môi trường xanh không những được áp dụng cho

sản phẩm gạch ốp lát mà còn triển khai cho các sản phẩm thiết bị vệ sinh, sơn tường, bột chà ron, keo chít mạch...., tính năng chống trơn trượt cho gạch lát nền.

- Sản xuất: Không ngừng đầu tư dây chuyền sản xuất hiện đại, nghiên cứu sáng tạo sản phẩm, công nghệ, cải tiến quy trình sản xuất... để mang đến cho khách hàng sản phẩm tốt nhất. Đầu tư mới và đầu tư đồng bộ nhiều dây chuyền sản xuất, máy móc thiết bị với công nghệ hiện đại hướng đến tự động hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm; Đầu tư mở rộng mạng lưới trung tâm phân phối, tư vấn và giới thiệu sản phẩm trên toàn quốc, đầu tư các giải pháp ứng dụng công nghệ 4.0 và trong quản lý điều hành, thực hiện mô hình quản lý điều hành tập trung, ổn định và nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự, kiện toàn hệ thống quản trị, duy trì tốc độ tăng trưởng bền vững, ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh....

- Marketing:

- Nhằm đơn giản hóa thao tác mua sắm online đồng thời tăng tối đa trải nghiệm của khách hàng. Đội ngũ Marketing của Đồng Tâm Group đang quyết tâm tạo nên một trải nghiệm mua sắm “tiện lợi nhất, đơn giản nhất” dành cho quý khách hàng từ khi vào website cho đến đặt hàng, kiểm tra đơn hàng, chọn lựa phương thức thanh toán cho đến giao hàng và vận chuyển...
- Theo chiến lược phát triển chung của DTG từ năm 2018 – 2021, dongtamshop.com sẽ tiếp tục giữ vai trò là một trong những kênh kinh doanh chính nên sẽ tập trung đẩy mạnh phát triển website cả về chất lượng nền tảng (Code, nội dung, hình ảnh, trải nghiệm người dùng...)
- Việc kết hợp chặt chẽ giữa website TMĐT (online) với hệ thống kinh doanh offline đồ sộ gồm hơn 2500+ cửa hàng cộng tác và 36 showroom trên toàn quốc.
- **Văn hóa tổ chức:** Đây cũng là một trong các tiêu chí và hoài bão mà Đồng Tâm hướng tới trong suốt quá trình gần 50 năm xây dựng và phát triển: luôn luôn đổi mới, sáng tạo không ngừng và thực hiện sứ mệnh mang đến những giá trị tốt nhất cho người tiêu dùng trong và ngoài nước, đúng như Slogan “Vì cuộc sống tốt đẹp hơn”.

Đề xuất dự án:

Dự án 5: Cải tiến hệ thống bán hàng và tư vấn khách hàng online

Mô tả: Việc tư vấn khách hàng là yếu tố vô cùng quan trọng để khách hàng đồng ý và mua sản phẩm từ công ty. Trước đây, phần lớn việc tư vấn khách hàng thường diễn ra trực tiếp tại các cơ sở chi nhánh hay điểm bán hàng của Đồng Tâm, do đó dẫn đến việc tiếp cận khách hàng chậm,

khó bắt kịp tâm lý khách hàng. Mục tiêu của dự án này chính là tạo một hệ thống tư vấn và chăm sóc khách hàng thông qua website của công ty bằng cách thiết lập một hệ thống truy cập trực tuyến độc đáo và đa dạng với các tính năng mới, qua đó khách hàng dễ dàng tiếp cận được các sản phẩm và mức giá bán lẻ của các sản phẩm tại Đồng Tâm cùng với các chính sách hậu mãi và chương trình đặc biệt từ công ty và Đồng Tâm cũng có thể đáp ứng những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng một cách nhanh chóng.

Dự án 6: Xây dựng chương trình quảng cáo sản phẩm qua mạng xã hội

Mô tả: Đồng Tâm luôn đặt khách hàng là mục tiêu quan trọng nhất của doanh nghiệp, làm sao để khách hàng có những trải nghiệm tốt nhất khi mua sắm tại Đồng Tâm với các sản phẩm đa dạng và chất lượng. Hiện nay, các chiến lược marketing của Đồng Tâm còn khá hạn chế và chưa có định hướng và bước đi rõ ràng trong việc truyền bá hình ảnh công ty đến khách hàng, Mục tiêu của dự án nhằm quảng bá thương hiệu đến nhiều đối tượng khách hàng thông qua các trang mạng xã hội như facebook, zalo, youtube... để họ biết nhiều hơn về Đồng Tâm và từ đó Đồng Tâm có thể định vị chính xác hơn đối tượng khách hàng cho tổ chức thông qua phân tích kết quả quảng cáo và thu hút nhiều khách hàng mới cho doanh nghiệp.

2.3. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Hiện nay công ty đang đối mặt với môi trường kinh doanh đầy biến động, sự cạnh tranh giành thị phần giữa các hãng cùng ngành có khoảng 30 công ty và các ngành có sản phẩm thay thế như đá Granite, Ceramic...diễn ra quyết liệt.

Đối thủ cạnh tranh có sản phẩm thay thế như đá Granite, Ceramic: là những sản phẩm mới, mức giá còn cao nhưng phù hợp với thị trường thành thị và những người dân có thu nhập cao, vì vậy mức tiêu thụ vẫn tăng và có khả năng cạnh tranh với sản phẩm gạch men. Đối thủ cạnh tranh có sản phẩm cùng loại: công ty đã xác định Viglacera và Taicera là hai đối thủ cạnh tranh chính trên thị trường mục tiêu về một số yếu tố như giá cả, chất lượng...

a) Công ty cổ phần Kinh doanh Gạch ốp lát Viglacera

Thông tin	Mô tả	Đánh giá
Mục tiêu trong tương lai	Quyết tâm giữ vững vị thế dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh vật liệu xây dựng, phát triển nhanh chóng và bền vững các sản phẩm có lợi thế cạnh tranh như sản phẩm xanh, sản phẩm thân thiện với môi trường, hướng tới trở thành thương hiệu hàng đầu ở thị trường Đông Nam Á.	Viglacera đã có ưu thế về thương hiệu và cái nhìn trong lòng khách hàng nên giữ vững vị trí là một điều cần thiết, sau khi đã đạt một vị thế cao thì có xu hướng đóng góp cho xã hội bằng những sản phẩm mang tính bảo vệ môi trường.
Nhận định về kinh doanh	- Chất lượng sản phẩm là số 1 - Lợi ích khách hàng là then chốt - Thu nhập nhân viên là trách nhiệm - Chia sẻ cộng đồng là nghĩa vụ	Viglacera đã lấy chất lượng và khách hàng làm mục tiêu phát triển sản phẩm, đây là điều mà doanh nghiệp nào cũng đang cố gắng cải tiến từng ngày để mang lại hiệu quả trong kinh doanh. Viglacera cũng rất đúng đắn khi xem con người là yếu tố trọng tâm và công tác phát triển nguồn nhân lực thông qua các chính sách lương thưởng và đãi ngộ; tuyển dụng. Với chính sách đãi ngộ và lương thưởng tốt như Viglacera sẽ giúp cho công ty giữ con người làm lâu dài, từ đó chi phí huấn luyện nhân viên giảm.
Chiến lược đang	Cung cấp các sản phẩm gạch ốp lát và gạch bê tông khí chưng áp mang	Cải thiện chất lượng sản phẩm, nâng cao năng lực đáp ứng của sản phẩm,

theo đuổi	thương hiệu Viglacera với chất lượng hàng đầu Việt Nam, được thị trường quốc tế ghi nhận, góp phần thay đổi diện mạo kiến trúc của các dự án, công trình	chắc hẳn sẽ tạo ra được hiệu quả kinh doanh. Hướng tới thị trường quốc tế để có thể tạo ra được tiếng vang.
-----------	--	---

Bảng 6: Phân tích Công ty CP Kinh doanh Gạch ốp lát Viglacera

Viglacera chú trọng đến công tác nghiên cứu cải tiến chất lượng sản phẩm, học hỏi kinh nghiệm từ các nước để sản xuất ra những sản phẩm mới, tính năng vượt trội. Gạch Viglacera được phủ trên bề mặt lớp men cao cấp nên khả năng chống thấm rất tốt. Gạch có kết cấu bền chặt nên giúp hạn chế khả năng thấm hút.

Viglacera tổ chức hoạt động kinh doanh tiêu thụ sản phẩm qua một đầu mối là Công ty cổ phần Kinh doanh gạch ốp lát Viglacera, quản lý toàn bộ thị trường trong nước, thống nhất giá bán, chính sách chiết khấu...., kênh phân phối qua hệ thống đại lý do Công ty cổ phần Kinh doanh gạch ốp lát Viglacera quản lý.

Ngoài sản xuất và tiêu thụ gạch men, Viglacera còn hoạt động trong lĩnh vực bất động sản và đầu tư dự án. Đây là một trong những lợi thế cạnh tranh khi Viglacera có thể sử dụng vật liệu xây dựng từ chính công ty thành viên mình sản xuất.

- Điểm mạnh
- + Xây dựng được thương hiệu tốt trên thị trường, có vị thế và uy tín kinh doanh trên thương trường.
- + Công nghệ tiên tiến
- + Nguồn nhân lực dồi dào
- + Tình hình tài chính lành mạnh
- + Kênh phân phối hiệu quả
- + Sản phẩm chống thấm tốt
- + Giá thành hợp lý

- Điểm yếu
- + Hoạt động quảng cáo, chiến lược truyền thông chưa được quan tâm đúng mức
- + Ít mẫu mã đa dạng

b) Công ty Cổ phần Công nghiệp Gốm sứ Taicera

Thông tin	Mô tả	Đánh giá
Mục tiêu trong tương lai	Trở thành Công ty phục vụ gạch men có sức cạnh tranh lớn nhất Châu Á.	Vì đây là công ty vốn nước ngoài và có chi nhánh trải dài 56 quốc gia và đã có những thành tựu uy tín nhất định nên mục tiêu Châu Á là mục tiêu có khả năng hướng đến.
Nhận định về kinh doanh	Uy tín Chất lượng Sáng tạo Tốc độ	Taicera lấy chất lượng để tạo nên sự uy tín cho nhanh nghiệp. Bên cạnh đó, trong thời đại 4.0 mọi thứ trở nên nhanh chóng thì không ngừng nghiên cứu sáng tạo cải tiến sản phẩm là một yếu tố quan trọng để có thể thỏa mãn nhu cầu tăng cao của thị trường; và nâng cao tốc độ trong các khâu từ sản xuất đến trao sản phẩm tới tay khách hàng là một điều tất yếu để theo kịp với yêu cầu người dùng.
Chiến lược đang theo đuổi	Không ngừng huấn luyện đào tạo cho nhân viên. Nguồn nguyên liệu ổn định. Thiết bị máy móc hiện đại	Taicera thực hiện lấy con người làm chủ chốt, coi nhân viên là yếu tố quan trọng để tạo ra những sản phẩm uy tín chất lượng. Từ đó mới xây dựng được một quy trình sản xuất tốt. Khi nhân viên

	hóa. Quy trình sản xuất tốt. Toàn thể nhân viên kiểm tra chất lượng sản phẩm. Không ngừng khai thác nghiên cứu.	công ty được trân trọng thì chắc chắn khách hàng càng coi trọng. Bên cạnh đó, Taicera cũng rất chủ động như những doanh nghiệp hiện nay là luôn luôn khai thác nghiên cứu và đầu tư thiết bị máy móc để nâng cấp sản phẩm của doanh nghiệp.
--	--	---

Bảng 7: Phân tích Công ty CP Công nghiệp Gốm sứ Taicera

Các dây chuyền sản xuất của Taicera được đầu tư với công nghệ của Italia hiện đại nhất tại Việt Nam. Mục tiêu kinh doanh của Công ty là lâu dài nhằm thỏa mãn thị trường rộng lớn trong và ngoài nước, tích cực nghiên cứu những ưu việt của sản phẩm nhằm mang đến cho khách hàng sự lựa chọn phong phú. Việc nghiên cứu phát triển tại Công ty luôn được quan tâm thực hiện. Việc phân phối sản phẩm sẽ được thực hiện trực tiếp và gián tiếp. Cụ thể, Taicera thiết lập một mạng lưới phân phối rộng khắp trong nước và nước ngoài, bao gồm các cửa hàng và đại lý. Như vậy, sản phẩm sẽ được bán gián tiếp thông qua đại lý hoặc trực tiếp thông qua các cửa hàng và công trình xây dựng. Nguồn cung nguyên vật liệu được lấy chủ yếu từ Thái Lan, Trung Quốc, Đài Loan, Việt Nam. Gạch Taicera sản xuất với mục đích chính là xuất khẩu. Vì thế, phần lớn các sản phẩm đều là gạch cao cấp, chất lượng tốt.

- Điểm mạnh
 - + Xây dựng được thương hiệu tốt trên thị trường, có vị thế và uy tín kinh doanh trên thương trường.
 - + Nguồn nhân lực dồi dào
 - + Công nghệ tiên tiến
 - + Chất lượng sản phẩm tốt, độ tinh xảo cao.
 - + Xuất khẩu mạnh
- Điểm yếu
 - + Kênh phân phối chưa mạnh

- + Nguồn cung bị phụ thuộc
- + Giá thành cao
- + Ít phân khúc sản phẩm bình dân

Đề xuất dự án

Dự án 7: Phát triển thêm hệ thống phân phối, đầu tư mở rộng hệ thống trung bày

Mô tả: Năng lực vận hành của kênh phân phối được xem là phần quan trọng nhất của hệ thống, Đồng Tâm Group tập trung mở rộng hệ thống kênh phân phối đặc thù riêng biệt cho từng ngành hàng và phủ rộng khắp trên 63 tỉnh thành để mang lại sự thuận tiện đến khách hàng khi quyết định lựa chọn sản phẩm cho ngôi nhà của mình và nâng cao nhận diện thương hiệu đến người dùng. Đầu tư mở rộng hệ thống trung bày, tư vấn và giới thiệu sản phẩm (showroom) trên toàn quốc, tại đây khách hàng sẽ được trải nghiệm và hoàn toàn đặt niềm tin về sản phẩm và dịch vụ của Đồng Tâm. Dự án tiến tới mục tiêu mỗi tỉnh thành có tối thiểu một hệ thống phân phối, showroom. Như vậy quá trình phân phối giữa các kênh diễn ra nhanh chóng, điều phối, vận chuyển hàng hóa diễn ra dễ dàng.

2.4. Phân tích SWOT

Điểm mạnh	Điểm yếu
- Có quy mô sản xuất lớn, năng suất lao động cao. - Hệ thống kênh phân phối vững mạnh. - Đa dạng hóa danh mục các ngành hàng mặt hàng. - Thương mại phù hợp cho từng phân khúc sản phẩm. - Sản phẩm được định vị ở phân khúc cao phù hợp tiêu chuẩn quốc tế. - Máy móc thiết bị hiện đại.	- Không thống nhất các lần vận chuyển. - Sản phẩm chưa đáp ứng nhu cầu thị trường. - Hoạt động sản xuất mặt hàng mới được đầu tư khá chậm. - Chiết khấu thấp làm giảm năng lực cạnh tranh trên thị trường.

-Mẫu mã đa dạng và đẹp mắt.	
Cơ hội	Thách thức
- Có nhiều mẫu mã đa dạng phù hợp với các vùng miền khác nhau, nâng cao khả năng thương mại cho Đồng Tâm Group. -Áp dụng công nghệ mới vào đầu tư phân phối giới thiệu sản phẩm trên toàn quốc. -Phân khúc thị trường khách hàng rõ ràng, nhắm đến thị phần khách hàng chú trọng vào chất lượng sản phẩm. -Mẫu mã đa dạng và đẹp mắt thu hút nhiều khách hàng mới.	- Ở các phân khúc, Đồng Tâm đều gặp các đối thủ cạnh tranh mạnh, khó nhằn. - Theo đuổi sản phẩm giá thấp thì không thể cạnh tranh lại hàng Trung Quốc, nhưng gia tăng khác biệt hóa bằng sản phẩm cao cấp thì đối mặt với sản phẩm đến từ Ý, Tây Ban Nha. - Đối thủ trong nước đã thành công khi cũng áp dụng thị phần khách hàng nhắm đến chất lượng sản phẩm.

Bảng 8: Phân tích SWOT

Đề xuất dự án:

Dự án 8: Nâng cao chiến dịch quảng cáo thu hút khách hàng mới

Mô tả: Với thị trường bão hòa như hiện nay, nhìn chung để thu hút các khách hàng mới mua sản phẩm của doanh nghiệp mình thì doanh nghiệp cần có những chiến lược quảng cáo sáng tạo và rõ ràng không chỉ là dựa vào việc mở rộng các hệ thống phân phối, cửa hàng mà yếu tố quan trọng là phải thu hút được khách hàng dù bất kỳ ở đâu và khi nào. Hiện tại với chiến lược marketing của công ty Đồng Tâm Group chủ yếu dựa trên website của doanh nghiệp nên khó có thể thu hút các khách hàng mới. Mục tiêu của chiến lược này nhằm cải tiến và nâng cao chiến dịch quảng cáo của công ty, không chỉ là trên các website mà còn tiếp cận khách hàng qua các ứng dụng di động; các trang mạng xã hội...bằng cách thực hiện chương trình quảng cáo với nhiều hình thức kết hợp qua online và các chương trình thực tế nhằm xây dựng hình ảnh và để khách hàng biết đến Đồng Tâm nhiều hơn.

III. Phân tích FEA

Dự án 1: Xây dựng phương thức tư vấn và mua hàng hybrid

(Xem xét trung bình 1 showroom trong hệ thống)

Thực trạng	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Trung bình	Cả năm
Lượt KH được tư vấn	182	155	161	114	153	612
CP mặt bằng	240tr	240tr	240tr	240tr	240tr	960tr
Sau cải tiến						
Lượt KH được tư vấn	407	354	368	259	347	1388
CP mặt bằng	240tr	240tr	240tr	240tr	240tr	960tr
(Chi phí mặt bằng trên 1 khách hàng)						
COPQ baseline		1,57				
COPQ target		0,69				
Expected COPQ saving		0,88	(triệu đồng)			

Bảng 9: Phân tích FEA dự án 1

Dự án 2: Xây dựng bộ phận phụ trách giao hàng chuyên nghiệp

Thực trạng	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Trung bình
SL đơn vận chuyển được KH đánh giá cao	780	862	915	1009	892
Tổng số đơn phải vận chuyển	1050	1150	1225	1350	1194
Sau cải tiến	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Trung bình
SL đơn vận chuyển được KH đánh giá cao	1032	1154	1231	1337	1189

Tổng số đơn phải vận chuyển (target)	1170	1264	1346	1480	1315
<i>(Tỷ lệ % số đơn hàng được giao đúng hẹn)</i>					
COPQ baseline		74,68			
COPQ target		99,56			
Expected COPQ saving		24,88			

Bảng 10: Phân tích FEA dự án 2

Dự án 3: Tăng cường và duy trì lượng khách hàng quay lại bằng chính sách hậu mãi

Thực trạng	2020	2021		Sau cải tiến	2022
SL KH mới	660	650		SL KH mới	660
SL KH cũ có tiếp tục mua hàng	4010	4261		SL KH cũ có tiếp tục mua hàng (target)	4546
Tổng SL KH trong năm	4670	4911		Tổng SL KH trong năm (target)	5206
SL KH mới có tiếp tục mua hàng	248	251		SL KH mới có tiếp tục mua hàng	536
<i>(Tỷ lệ % giữ chân KH mới của năm trước)</i>					
COPQ baseline		38,03			
COPQ target		81,21			
Expected COPQ saving		43,18			

Bảng 11: Phân tích FEA dự án 3

Dự án 4: Tăng sự hài lòng của khách hàng bằng cách tối ưu quá trình xử lý đơn hàng

Thực trạng	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Trung bình
SL đơn hàng giao đúng hạn, đúng chủng loại	1580	1680	1520	1850	1658
Tổng số đơn hàng phải giao	2180	2230	2022	2360	2198
Sau cải tiến					
SL đơn hàng giao đúng hạn, đúng chủng loại	2180	2290	2140	2420	2258
Tổng số đơn hàng phải giao	2290	2340	2170	2450	2313
<i>(Tỷ lệ % số đơn hàng được giao đúng hạn, đúng chủng loại)</i>					
COPQ baseline		75.41			
COPQ target		97.62			
Expected COPQ saving		22.21			

Bảng 12: Phân tích FEA dự án 4

Dự án 5: Cải tiến hệ thống bán hàng và tư vấn khách hàng online

Đơn vị: tỷ đồng

Thực trạng	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Total
Lượng truy cập	15000	17000	18500	21000	71500
SL đơn hàng	750	850	925	1050	3575
Doanh thu bán hàng TT	18,75	21,25	23,125	26,25	89,375
Lợi nhuận bán hàng TT	6,56	7,44	8,09	9,19	31,28
Sau cải tiến					
Lượng truy cập	22500	25500	33300	42000	123300
SL đơn hàng	1125	1275	1665	2100	6165
Doanh thu bán hàng TT	28,125	31,875	41,625	52,5	154,13
Lợi nhuận bán hàng TT	9,84375	11,15625	14,56875	18,375	53,94

COPQ baseline	31,28
COPQ target	53,94
Expected COPQ saving	22,66

Bảng 13: Phân tích FEA dự án 5

Dự án 6: Xây dựng chương trình quảng cáo sản phẩm qua mạng xã hội

Thực trạng	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	Tổng
SL tiếp cận KH	45000	60000	55000	40000	50000	60000	75000	80000	75000	80000	95000	80000	795000
CP quảng cáo	1,2	1,5	1,7	1,4	1,3	1,5	2,8	1,6	1,8	1,4	1,7	1,9	19,8
Sau cải tiến													
SL tiếp cận KH	90000	144000	165000	160000	120000	180000	210000	240000	150000	216000	237500	192000	2088500
CP quảng cáo	1,44	1,8	2,04	1,82	1,69	1,95	4,2	2,4	2,7	1,96	2,38	2,66	27,04

Chi phí/tiếp cận KH thực trạng	24.906
Chi phí/tiếp cận KH sau cải tiến	12.947
COPQ baseline	19.800.000.000
COPQ target	10.292.937.515
Expected COPQ saving	9.507.062.485

Bảng 14: Phân tích FEA dự án 6

Dự án 7: Phát triển thêm hệ thống phân phối, đầu tư mở rộng hệ thống trung bày

Thực trạng	2020	Tổng (tỷ đồng)	TB
Số lượng hệ thống phân phối	70		
CP khảo sát thị trường	24		
CP đầu tư ban đầu hệ thống phân phối mới	2	2	0.40

CP quản lý hệ thống	42	42.0	0.60
Doanh thu bán hàng qua hệ thống	1919.3	1,919.30	1919.30
Đóng góp vào lợi nhuận	1851.3	1,877.30	1851.30
Sau cải tiến			
Số lượng hệ thống phân phối	80		
CP khảo sát thị trường	28.5		
CP đầu tư ban đầu hệ thống phân phối mới	4	4	0.40
Chi phí quản lý hệ thống	48	48	0.60
Doanh thu bán hàng qua hệ thống	1958.7	1958.7	1958.70
Đóng góp vào lợi nhuận	1878.2	1878.2	1878.20

COPQ baseline	1851.3
COPQ target	1878.2
Expected COPQ saving	26.9

Bảng 15: Phân tích FEA dự án 7

Dự án 8: Nâng cao chiến dịch quảng cáo thu hút khách hàng mới

Thực trạng	Quý I	Quý II	Quý III	Quý IV	Total
Quảng cáo	3	2	4	3	
Chi phí quảng cáo	40.5	37.6	43.7	41.3	163,1
Ra mắt sản phẩm mới	2	2	3	3	
SL KH mới tiếp cận	20000	14000	27000	22000	83000

Sau cải tiến					
Quảng cáo	3	3	4	2	
Chi phí quảng cáo	42.7	40.5	44.5	37.2	164,9
Ra mắt sản phẩm mới	2	2	3	3	
SL KH mới tiếp cận	25000	20000	35000	30000	110000

COPQ baseline	508,89	
COPQ target	667,07	
Expected COPQ saving	158,18	

Bảng 16: Phân tích FEA dự án 8

IV. Xây dựng ma trận lựa chọn dự án

Mức ảnh hưởng: Mức độ ảnh hưởng của dự án đến mục tiêu chiến lược của Phòng kinh doanh (từ 1 là mức ảnh hưởng thấp nhất đến 5 là mức ảnh hưởng cao nhất).

- ❖ **Khả năng:** Mức độ cấp bách, khẩn cấp của dự án đến mục tiêu chiến lược của phòng kinh doanh (từ 1 là mức độ khẩn cấp thấp nhất đến 5 là mức độ khẩn cấp cao nhất).
- ❖ **Rủi ro:** Mức độ rủi ro của dự án khi tiến hành thực hiện (từ 1 là mức rủi ro cao nhất đến 5 là mức rủi ro thấp nhất).
- ❖ **Thích ứng:** Mức độ thích ứng của nhân viên với dự án (từ 1 là mức độ thích ứng thấp nhất đến 5 là mức độ thích ứng cao nhất).
- ❖ **Tiền đầu tư:** Mức chi phí đầu tư như thế nào của dự án (từ 1 là mức chi phí đầu tư cao nhất đến 5 là mức chi phí đầu tư thấp nhất).
- ❖ **Thời gian:** Thời gian tiến hành thực hiện dự án dài như thế nào (từ 1 là thời gian thực hiện dài nhất đến 5 là thời gian thực hiện ngắn nhất).

Dự án	Mức độ ảnh hưởng	Khả năng cấp	Rủi ro	Sự phản kháng khi thay đổi	Tiền đầu tư	Thời gian tiêu tốn	Tổng	Xếp hạng
	30	20	10	10	10	10		
Dự án 1	5/150	3/60	4/40	4/40	2/20	2/20	330	2
Dự án 2	4/120	2/40	2/20	3/30	3/30	4/40	280	3
Dự án 3	2/60	2/40	1/10	1/10	3/30	3/30	180	8
Dự án 4	4/120	4/80	2/20	3/30	4/40	3/30	320	3
Dự án 5	5/150	4/80	3/60	2/20	3/30	3/30	370	1
Dự án 6	4/120	2/40	1/10	3/30	2/20	2/20	240	7
Dự án 7	3/90	3/60	2/20	2/20	5/50	4/40	280	5
Dự án 8	4/120	3/60	2/20	3/30	2/20	2/20	270	6

Bảng 17: Ma trận dự án

Dự án đề xuất: Dự án “Cải tiến hệ thống bán hàng và tư vấn khách hàng online” với Expected COPQ saving ước tính là 22,66 (tỷ đồng) và tổng điểm phân tích tài chính FEA là 370, dự án này được kỳ vọng là mang lại nhiều lợi ích và tính khả thi cao so với các dự án được đề xuất.

V. Bản hiến chương dự án (Project charter)

Bảng tuyên bố dự án	
Tên dự án: Cải tiến hệ thống bán hàng và tư vấn khách hàng online	
Bối cảnh dự án	Vấn đề/cơ hội của dự án
Hệ thống bán hàng và tư vấn khách hàng online qua website đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc thu hút khách hàng và được các cá nhân, doanh nghiệp áp dụng. Tuy nhiên hiện nay hệ thống của công ty vẫn còn khá đơn giản, ít sự linh động và khó ứng được các yêu cầu và mong đợi của khách hàng. Việc cải tiến hệ thống bán hàng và tư vấn khách hàng online sẽ nhanh chóng giải đáp những thắc mắc của khách hàng và hỗ trợ khách hàng một cách dễ dàng hơn trong việc tiếp cận với sản phẩm và dịch vụ của Đồng Tâm.	Thông qua trang web của Đồng Tâm khách hàng có thể biết được thông tin các loại sản phẩm, giá cả và dịch vụ công ty. Người tiêu dùng thuận tiện tìm hiểu thông tin về doanh nghiệp, sản phẩm, cửa hàng gần đó khi có nhu cầu. Từ đó dễ dàng so sánh giá cả, chất lượng giữa các sản phẩm, giữa các công ty cùng ngành, tiết kiệm được thời gian của khách hàng. Việc đặt hàng sẽ được tiến hành qua hệ thống và khi có bất kỳ thắc mắc và thông tin cần biết rõ, khách hàng có thể tiếp cận với các nhân viên chăm sóc khách hàng 24/7 để nhờ họ giải đáp. Tạo được sự uy tín với những khách hàng mới khi bắt đầu tìm hiểu về công ty thông qua bảng báo cáo, thành tích mà công ty đạt được từ khi thành lập đến hiện tại. Tuy nhiên, để có thể chăm sóc khách hàng 24/7 thì ngoài giờ hành chính ra cần một lượng nhân viên tư vấn làm việc ngoài giờ để giải đáp thắc mắc khách hàng kịp thời như mục tiêu dự án.

Mục tiêu của dự án	Phạm vi			
Cải tiến lại hệ thống, thu hút khách hàng và tăng độ nhận diện thương hiệu. Gia tăng doanh thu bán hàng trực tuyến qua hệ thống, tăng lợi nhuận và làm hài lòng khách hàng.	<table><tr><td>Bộ phận bán hàng</td></tr><tr><td>Bộ phận chăm sóc khách hàng</td></tr><tr><td>Bộ phận kỹ thuật</td></tr></table>	Bộ phận bán hàng	Bộ phận chăm sóc khách hàng	Bộ phận kỹ thuật
Bộ phận bán hàng				
Bộ phận chăm sóc khách hàng				
Bộ phận kỹ thuật				
Lợi ích mong đợi của dự án				
Lợi ích ước tính từ dự án là 22,66 tỷ đồng Tăng mức độ nhận diện trong khách hàng Nâng cao hiệu suất làm việc và giảm thiểu xảy ra sai sót của nhân viên Tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ				
Giải pháp	Nguồn nhân lực			
Khảo sát khách hàng, tổng hợp các câu hỏi thường xuyên cần giải đáp từ khách hàng khi tư vấn để tìm hiểu nhu cầu thắc mắc. Từ đó đưa ra bộ câu hỏi và trả lời để khách hàng có thể tự tìm hiểu trước khi cần tới nhân viên tư vấn trực tuyến. Nghiên cứu khung giờ mà lượng khách hàng truy cập trang web nhiều nhất. Điều này sẽ giúp công ty phân bổ nguồn lực hợp lý. Bổ sung nguồn nhân lực; đào tạo nguồn nhân lực chất lượng; có phong cách phục vụ chuyên nghiệp, ân cần, chu đáo; luôn đặt khách hàng	Nguồn vốn: Vốn vay từ ngân hàng, vốn có sẵn từ công ty Nhóm thực hiện dự án: Bao gồm toàn bộ nhân viên bộ phận bán hàng, chăm sóc khách hàng, phòng kinh doanh, kỹ thuật.			

làm trọng tâm. Ngoài ra, cần phải thường xuyên giám sát hệ thống kênh bán hàng, kịp thời khắc phục các sự cố ảnh hưởng đến trải nghiệm mua sắm của khách hàng.													
Nhóm dự án	Kế hoạch thực hiện												
<table border="1"> <tr> <td>Trưởng nhóm dự án</td> <td><i>Ngày bắt đầu: 15/06/2022</i></td> </tr> <tr> <td>Nhà tài trợ dự án</td> <td><i>Giai đoạn xác định</i></td> </tr> <tr> <td>Thành viên nhóm</td> <td><i>Giai đoạn đo lường</i></td> </tr> <tr> <td>Chủ quá trình</td> <td><i>Giai đoạn phân tích</i></td> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Giai đoạn cải tiến</i></td> </tr> <tr> <td></td> <td><i>Giai đoạn kiểm soát</i></td> </tr> </table>	Trưởng nhóm dự án	<i>Ngày bắt đầu: 15/06/2022</i>	Nhà tài trợ dự án	<i>Giai đoạn xác định</i>	Thành viên nhóm	<i>Giai đoạn đo lường</i>	Chủ quá trình	<i>Giai đoạn phân tích</i>		<i>Giai đoạn cải tiến</i>		<i>Giai đoạn kiểm soát</i>	
Trưởng nhóm dự án	<i>Ngày bắt đầu: 15/06/2022</i>												
Nhà tài trợ dự án	<i>Giai đoạn xác định</i>												
Thành viên nhóm	<i>Giai đoạn đo lường</i>												
Chủ quá trình	<i>Giai đoạn phân tích</i>												
	<i>Giai đoạn cải tiến</i>												
	<i>Giai đoạn kiểm soát</i>												
Phê duyệt: _____	Ngày: 12/03/2022_____												
Nhà tài trợ: _____													

Bảng 18: Tuyên bố dự án

PHẦN C: CÁC VẤN ĐỀ VÀ NHÂN TỐ TIỀM ẨN

I. Đảm bảo động lực làm việc và chế độ lương thưởng

1.1. Phân tích vấn đề cần giải quyết

Động lực làm việc và chế độ lương thưởng cho người lao động của Đồng Tâm Group.

- Thực trạng về chế độ và môi trường làm việc:

Chỉ tiêu	Không hài lòng	Trung Bình	Hài lòng	Tổng cộng
Tuyển dụng lao động	15%	30%	55%	100%
Vấn đề lương, thưởng	20%	25%	45%	100%
Vấn đề đào tạo nghề	10%	15%	75%	100%

- Về vấn đề tuyển dụng lao động Đồng Tâm Group :nhiều công ty lựa chọn xây dựng tiêu chí tuyển dụng dựa trên tiêu chuẩn cho nhân viên nhưng Đồng Tâm group chưa đưa ra một tiêu chuẩn cụ thể.

+ Khi cần tuyển dụng một vị trí nào đó công ty sẽ đăng lên các phương tiện truyền thông về nhu cầu tuyển và điều kiện của vị trí cần tuyển: như một quản lý hay trưởng bộ phận cần có các bằng cấp bắt buộc và có kinh nghiệm làm việc trong bao nhiêu năm trở nên. Hay tùy vào vị trí công việc mà cần xét kỹ đến chuyên môn hay kiến thức của người lao động.

+ Sau khi được báo đầu vòng tuyển dụng người lao động cần thử việc trong 2-3 tháng để xem có phù hợp với vị trí tuyển dụng hay không.

- Về vấn đề lương, thưởng: Để giữ nhân viên xuất sắc cho công ty, cần có những chế độ lương thưởng hợp lý để tạo động lực, giữ người lao động ở lại với công ty. Trong khảo sát cho thấy.

Trong khảo sát cho thấy có gần nửa trong số khảo sát không hài lòng với chế độ lương thưởng mà công ty đã đưa ra. Tiền lương, tiền thưởng là một phần giúp công ty giữ nhân viên ở lại và tạo động lực trong lúc nhân viên đưa ra chính sách cho công ty. Công ty chưa có năng lực đánh giá khách quan thăng tiến cụ thể, không đưa ra chính sách thăng tiến cụ thể cho nhân viên. Cơ hội thăng tiến còn rất thấp, chế độ lương còn phân bổ chưa phù hợp. Do đó sẽ gây thiệt thòi cho người lao động, khiến người lao động không mong muốn ở lại công ty tiếp tục làm việc.

1.2. Các nhân tố tiềm ẩn của vấn đề động lực cho người lao động ở Đồng Tâm Group

Dựa trên mô hình nghiên cứu của Bazoki, Attafar & Jannati (2012) về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên dựa vào thuyết hai nhân tố Herzberg cho thấy rằng có 7 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, bao gồm: (1) an toàn lao động, (2) chính sách của công ty, (3) mối quan hệ với đồng nghiệp, (4) mối quan hệ với cấp trên, (5) điều kiện làm việc, (6) cuộc sống cá nhân, (7) tiền lương và tiền thưởng. Trong đó, tiền lương và tiền thưởng được xem là nhân tố có tác động lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên.



Hình 11: Mô hình nghiên cứu Động lực làm việc

1.3. Xây dựng kế hoạch đo lường

1.3.1. Tuyển dụng lao động

Giai đoạn 1: Hiện trạng

- Dữ liệu cần thu thập:
- Nhu cầu tuyển dụng.

- Thông tin thu hút người tuyển dụng.
- Chính sách tuyển dụng.
- Kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh.
- Cách thức thu thập: Phương pháp chọn mẫu xác suất. Đối tượng là những người có nhu cầu tuyển dụng vào doanh nghiệp mình.
- Cách thức đo lường: sử dụng phương thức đo lường, theo dõi cost per hire.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

- Dữ liệu cần thu thập:
 - Thông tin người lao động: kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh.
 - Nhân sự: Cần bao nhiêu người cho các vị trí nhất định.
 - Ngân sách: Chi phí để đưa thông tin tuyển dụng đến gần người lao động.
- Cách thức thu thập: Mẫu ngẫu nhiên có hệ thống.
- Cách thức đo lường: Tổng hợp thông tin từ các dữ liệu thu thập được thông qua quá trình đo lường.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

- Dữ liệu cần thu thập:
 - Những người lao động nào phù hợp với vị trí cần tuyển dụng.
 - Người lao động nào có chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh cao nhất.
 - Điểm nào của doanh nghiệp thu hút người tuyển dụng.
- Cách thức thu thập: Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình triển khai.
- Cách thức đo lường: Dựa trên tiêu chí phù hợp với dữ liệu thu thập được. Xem xét lại kết quả đo lường cost per hire.

1.3.2. Chế độ lương thưởng

Giai đoạn 1: Hiện trạng

- Dữ liệu cần thu thập:

- Mức lương hiện tại của nhân viên.
- Nhu cầu mong muốn của nhân viên.
- Chế độ lương thưởng phù hợp với nhân viên.
- Trình độ chuyên môn của nhân viên trong công ty.
- Mức độ hoàn thành công việc của nhân viên.

- Phương pháp thu thập: Phương pháp chọn mẫu không xác suất.

- Cách thức đo lường: Sử dụng bảng câu hỏi, lấy dữ liệu làm công việc từ các ban quản lý

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

- Dữ liệu thu thập:

- Nguồn lực tài chính cho quá trình này.
- Xác định được nhân viên tiềm năng hưởng chế độ lương thưởng phù hợp.
- Khắc phục chế độ lương thưởng phù hợp với nhân viên.
- Phương thức thu thập: mẫu ngẫu nhiên phân tầng.

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”.
- Xây dựng bảng câu hỏi hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu để người làm khảo sát hiểu được câu hỏi.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

- Dữ liệu cần thu thập:

- Sự chênh lệch lương thưởng của các nhân viên.
- Số nhân viên không hài lòng về lương thưởng công ty.
- Mức độ nhân viên hoàn thành tốt công việc.

- Cách thức thu thập: Thông qua sổ sách, số liệu lưu giữ của công ty

- Cách thức đo lường: Thống kê, phân tích và đánh giá.

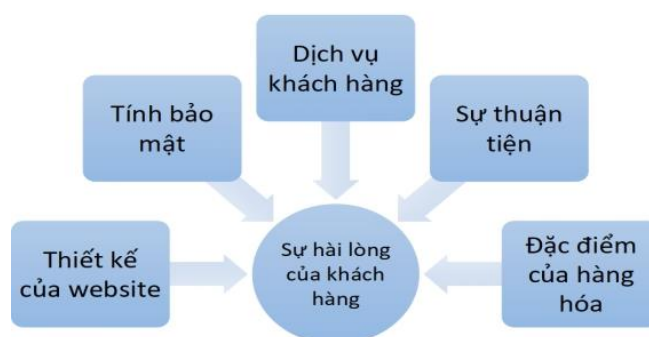
II. Sự hài lòng của khách hàng khi mua hàng trực tuyến

2.1. Phân tích vấn đề cần giải quyết

Sự hài lòng của khách hàng khi mua sắm trực tuyến: Internet hiện nay được Đồng Tâm xem là một trong những kênh bán hàng quan trọng nhất trong thời buổi cạnh tranh mới và sáng tạo để cạnh tranh với các đối thủ. Nhất là khi các dịch vụ truyền thống không thể đáp ứng được những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng trong thời đại công nghiệp hiện nay bởi những sự đặc thù và khác biệt của các hình thức bán hàng. Chẳng hạn, khách hàng khó có thể theo dõi sự biến động của các mức giá, mẫu mã và dịch vụ của công ty khi có sự thay đổi thường xuyên, từ đó ảnh hưởng đến các tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp của khách hàng...

2.2. Các nhân tố tiềm ẩn của sự hài lòng khách hàng khi mua hàng trực tuyến

Theo Philip Kotler (1997), sự hài lòng của người tiêu dùng là kết quả của những trải nghiệm trong suốt quá trình mua sắm, bao gồm nhận thức nhu cầu; tìm kiếm thông tin; đánh giá phương án lựa chọn; ra quyết định mua và hành vi sau khi mua sắm, tiêu dùng. Theo Parasuraman (1985), “Chất lượng dịch vụ được xác định bởi sự khác biệt giữa sự mong đợi của người tiêu dùng về dịch vụ và đánh giá của họ về dịch vụ mà họ nhận được”. Parasuraman (1985) đưa ra mô hình Servqual được đánh giá là khá toàn diện về chất lượng gồm các nhân tố: Thiết kế của website; tính bảo mật; dịch vụ khách hàng; sự thuận tiện và đặc điểm của hàng hóa.



Hình 12: Mô hình nghiên cứu Sự hài lòng khách hàng

2.3. Kế hoạch đo lường

2.3.1. Thiết kế trang web

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu cảm nhận của khách hàng về Cấu trúc (thiết kế) trang web của công ty từ khi sử dụng tới nay.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Cấu trúc thư mục và liên kết hợp lý.
- Thiết kế, giao diện bắt mắt và thu hút người xem.
- Khả năng hiển thị nhanh chóng khi nhấp chuột.
- Nội dung đơn giản, rõ ràng và hiệu quả.
- Thông tin mới luôn được cập nhật.
- Dễ dàng tương tác trên các công cụ của website.

- Cách thức thu thập: Dự án sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất – lấy mẫu tự nguyện. Đối tượng khảo sát là khách hàng đã và đang sử dụng website bán hàng trực tuyến của công ty Đồng Tâm.

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”
- Xây dựng bảng câu hỏi hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu để người làm khảo sát hiểu được câu hỏi.
- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.
- Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach’s Alpha.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Đo lường tiến độ thực hiện chương trình nhằm đạt được mục tiêu của chương trình. Đề ra mục tiêu các tiêu chuẩn cần cải tiến. Xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: thời gian, nhân sự, ngân sách, tính khả thi.

- Dữ liệu cần thu thập:

+ Chuẩn bị:

- Thời gian: Thời hạn hoàn thành các mục tiêu cải tiến Cấu trúc (thiết kế) trang web.
- Nhân sự: Cần bao nhiêu người cho việc cải tiến Cấu trúc (thiết kế) trang web. Xác định các thành viên phụ trách cải tiến nhân tố Cấu trúc (thiết kế) trang web.
- Ngân sách: Chi phí cho khoản cải tiến Cấu trúc (thiết kế) trang web.

+ Khi thực hiện:

- Nguồn lực sử dụng cho quá trình cải tiến thực tế.
- Quá trình cải tiến đang triển khai ở mức độ nào.
- Thời gian thực hiện có đang trễ hơn dự tính.
- Mức độ hài lòng trong giai đoạn thử nghiệm.
- Mức độ thực hiện hành động kiểm soát và khắc phục.

- Cách thức thu thập:

- Tổng hợp dữ liệu từ hồ sơ tài liệu các báo cáo tài chính, nhân sự của công ty.
- Sử dụng phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình tiến triển đối với thành viên, người phụ trách nghiên cứu và phát triển nhân tố Cấu trúc (thiết kế) trang web.

- Cách thức đo lường: Dựa vào các dữ liệu thứ cấp của các dự án nghiên cứu, nâng cấp, cải tiến website trong quá khứ và qua quá trình giám sát bởi bộ phận đánh giá chất lượng.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

Đo lường hiệu quả của chương trình cải tiến nhằm làm cơ sở tham khảo cho các chương trình cải tiến sau này.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Yếu tố Cấu trúc (thiết kế) trang web được triển khai tốt ở mức độ nào.
- Sự khác biệt nào trước triển khai và sau khi triển khai.
- Cấu trúc (thiết kế) trang web đáp ứng yêu cầu và giải quyết các mong đợi.
- Cấu trúc (thiết kế) trang web có mang lại lợi ích và tiện nghi cho các đối tượng sử dụng.
- Mức độ hài lòng của khách hàng sau cải tiến.
- Mức độ sử dụng hệ thống bán hàng trực tuyến.

- Cách thức thu thập:

- Bảng câu hỏi đánh giá đối với thành viên phụ trách nghiên cứu và phát triển nhân tố Cấu trúc (thiết kế) trang web.
- Bảng câu hỏi khảo sát từ ban quản lý, khách hàng sử dụng.
- Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình tiến triển.

- Cách thức đo lường

- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.
- Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha.

2.3.2. Mức độ bảo mật, an toàn

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu cảm nhận của khách hàng về Mức độ bảo mật, an toàn của trang web công ty khi thực hiện đặt hàng từ trước tới nay.

- Dữ liệu cần thu thập

- Quá trình giao dịch và thanh toán được đảm bảo an toàn.
 - Hành vi mua sắm được bảo mật.
 - Có chính sách và cam kết bảo mật thông tin cho khách hàng.
 - Xác thực giao dịch với khách hàng (qua email hoặc điện thoại).
- Cách thức thu thập: Dự án sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất – lấy mẫu tự nguyện. Đối tượng khảo sát là khách hàng đã và đang sử dụng website bán hàng trực tuyến của công ty Đồng Tâm.

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”.
- Xây dựng bảng câu hỏi hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu để người làm khảo sát hiểu được câu hỏi.
- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Đề ra mục tiêu các tiêu chuẩn cần cải tiến. Từ đó xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: thời gian, nhân sự, ngân sách, tính khả thi.

- Dữ liệu cần thu thập:

+ Chuẩn bị

- Thời gian: Thời hạn hoàn thành các mục tiêu cải tiến Mức độ bảo mật, an toàn
- Nhân sự: Cần bao nhiêu người cho việc cải tiến Mức độ bảo mật, an toàn. Xác định các thành viên phụ trách cải tiến nhân tố Mức độ bảo mật, an toàn.
- Ngân sách: Chi phí cho khoản cải tiến Mức độ bảo mật, an toàn.

+ Khi thực hiện:

- Nguồn lực sử dụng cho quá trình cải tiến thực tế.
 - Quá trình cải tiến đang triển khai ở mức độ nào.
 - Thời gian thực hiện có đi đúng dự tính.
 - Mức độ hài lòng của khách hàng trong giai đoạn thử nghiệm.
- Cách thức thu thập: Thu thập từ việc tổng hợp dữ liệu từ các báo cáo tài chính, nhân sự của công ty. Sử dụng bảng câu hỏi đánh giá.
- Cách thức đo lường: Dựa vào các dữ liệu thứ cấp của các dự án nghiên cứu, nâng cấp, cải tiến website trong quá khứ và qua quá trình giám sát bởi bộ phận đánh giá chất lượng.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

Đo lường hiệu quả của chương trình cải tiến nhằm làm cơ sở tham khảo cho các chương trình cải tiến sau này.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Yếu Mức độ bảo mật, an toàn của trang web được triển khai tốt ở mức độ nào.
- Sự khác biệt nào trước triển khai và sau khi triển khai.
- Mức độ bảo mật, an toàn của trang web đáp ứng yêu cầu và giải quyết các mong đợi.
- Mức độ bảo mật, an toàn của trang web có mang lại lợi ích và tiện nghi cho các đối tượng sử dụng.
- Mức độ hài lòng của khách hàng sau cải tiến.
- Mức độ sử dụng hệ thống bán hàng trực tuyến.

- Cách thức thu thập:

- Bảng câu hỏi đánh giá đối với thành viên phụ trách nghiên cứu và phát triển nhân tố Mức độ bảo mật, an toàn của trang web.
- Bảng câu hỏi khảo sát từ ban quản lý, khách hàng sử dụng.
- Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình tiến triển.

- Cách thức đo lường:

- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm AMOS.

2.3.3. Dịch vụ khách hàng

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu cảm nhận của khách hàng về Dịch vụ khách hàng của trang web công ty khi sử dụng từ trước tới nay.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Có chế độ bồi thường khiếu nại hợp lý.
- Sẵn sàng hỗ trợ khách hàng trước và sau khi mua (chăm sóc khách hàng).
- Đóng gói đẹp và đảm bảo an toàn.
- Giao hàng đúng thời gian như đã hẹn.
- Có khả năng hoàn trả hàng dễ dàng.
- Cách thức thu thập: Dự án sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất – lấy mẫu tự nguyện. Đối tượng khảo sát là khách hàng đã và đang sử dụng website bán hàng trực tuyến của công ty Đồng Tâm.

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”.
- Xây dựng bảng câu hỏi hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu để người làm khảo sát hiểu được câu hỏi.
- Phân tích thông qua phần mềm kỹ thuật.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Đề ra mục tiêu các tiêu chuẩn cần cải tiến. Từ đó xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: thời gian, nhân sự, ngân sách, tính khả thi.

- Dữ liệu cần thu thập:

+ Chuẩn bị:

- Thời gian: Thời hạn hoàn thành các mục tiêu cải tiến Dịch vụ khách hàng.
- Nhân sự: Cần bao nhiêu người cho việc cải tiến Dịch vụ khách hàng. Xác định các thành viên phụ trách cải tiến nhân tố Dịch vụ khách hàng.
- Ngân sách: Chi phí cho khoản cải tiến Dịch vụ khách hàng.

+ Khi thực hiện:

- Nguồn lực sử dụng cho quá trình cải tiến thực tế.
 - Quá trình cải tiến đang triển khai ở mức độ nào.
 - Thời gian thực hiện có đi đúng dự tính.
 - Mức độ hài lòng của khách hàng trong giai đoạn thử nghiệm
- Cách thức thu thập: Thu thập từ việc tổng hợp dữ liệu từ các báo cáo tài chính, nhân sự của công ty. Sử dụng bảng câu hỏi đánh giá.
- Cách thức đo lường: Dựa vào các dữ liệu thứ cấp của các dự án nghiên cứu, nâng cấp, cải tiến website trong quá khứ và qua quá trình giám sát bởi bộ phận đánh giá chất lượng.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

Đo lường hiệu quả của chương trình cải tiến nhằm làm cơ sở tham khảo cho các chương trình cải tiến sau này.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Yếu tố Dịch vụ khách hàng của trang web được triển khai tốt ở mức độ nào.
- Sự khác biệt nào trước triển khai và sau khi triển khai.
- Dịch vụ khách hàng của trang web đáp ứng yêu cầu và giải quyết các mong đợi.
- Dịch vụ khách hàng của trang web có mang lại lợi ích và tiện nghi cho các đối tượng sử dụng.
- Mức độ hài lòng của khách hàng sau cải tiến.
- Mức độ sử dụng hệ thống bán hàng trực tuyến.

- Cách thức thu thập:

- Bảng câu hỏi đánh giá đối với thành viên phụ trách nghiên cứu và phát triển nhân Dịch vụ khách hàng của trang web.
- Bảng câu hỏi khảo sát từ ban quản lý, khách hàng sử dụng.
- Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình tiến triển.

- Cách thức đo lường:

- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.
- Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha.

2.3.5. Sự thuận tiện

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu cảm nhận của khách hàng về Sự thuận tiện của trang web công ty khi sử dụng từ trước tới nay.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Tiết kiệm thời gian mua sắm.
- Tiết kiệm chi phí hơn so với hình thức mua hàng thông thường.
- Dễ dàng mua hàng qua ít thao tác.
- Dễ dàng so sánh giá cả và thông tin sản phẩm.

- Cách thức thu thập: Dự án sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất – lấy mẫu tự nguyện. Đối tượng khảo sát là khách hàng đã và đang sử dụng website bán hàng trực tuyến của công ty Đồng Tâm.

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”.
- Xây dựng bảng câu hỏi hợp lý, rõ ràng, dễ hiểu để người làm khảo sát hiểu được câu hỏi.
- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.
- Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach’s Alpha.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Đề ra mục tiêu các tiêu chuẩn cần cải tiến. Từ đó xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: thời gian, nhân sự, ngân sách, tính khả thi.

- Dữ liệu cần thu thập:

+ Chuẩn bị:

- Thời gian: Thời hạn hoàn thành các mục tiêu cải tiến Sự thuận tiện.
- Nhân sự: Cần bao nhiêu người cho việc cải tiến Sự thuận tiện. Xác định các thành viên phụ trách cải tiến nhân tố Sự thuận tiện.
- Ngân sách: Chi phí cho khoản cải tiến Sự thuận tiện.

+ Khi thực hiện:

- Nguồn lực sử dụng cho quá trình cải tiến thực tế.
- Quá trình cải tiến đang triển khai ở mức độ nào.
- Thời gian thực hiện có đi đúng dự tính.
- Mức độ hài lòng của khách hàng trong giai đoạn thử nghiệm.

- Cách thức thu thập: Thu thập từ việc tổng hợp dữ liệu từ các báo cáo tài chính, nhân sự của công ty. Sử dụng bảng câu hỏi đánh giá.

- Cách thức đo lường: Dựa vào các dữ liệu thứ cấp của các dự án nghiên cứu, nâng cấp, cải tiến website trong quá khứ và qua quá trình giám sát bởi bộ phận đánh giá chất lượng.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

Đo lường hiệu quả của chương trình cải tiến nhằm làm cơ sở tham khảo cho các chương trình cải tiến sau này.

- Dữ liệu cần thu thập

- Yếu tố Sự thuận tiện của trang web được triển khai tốt ở mức độ nào.
- Sự khác biệt nào trước triển khai và sau khi triển khai.
- Sự thuận tiện của trang web đáp ứng yêu cầu và giải quyết các mong đợi.
- Sự thuận tiện của trang web có mang lại lợi ích và tiện nghi cho các đối tượng sử dụng.
- Mức độ hài lòng của khách hàng sau cải tiến.
- Mức độ sử dụng hệ thống bán hàng trực tuyến.

- Cách thức thu thập:

- Bảng câu hỏi đánh giá đối với thành viên phụ trách nghiên cứu và phát triển nhân tố Sự thuận tiện của trang web.
- Bảng câu hỏi khảo sát từ ban quản lý, khách hàng sử dụng.
- Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình tiến triển.

- Cách thức đo lường:

- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.
- Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha.

2.3.6. Đặc điểm hàng hóa

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu cảm nhận của khách hàng về Đặc điểm hàng hóa trên trang web công ty khi đặt hàng từ trước tới nay.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Luôn đáp ứng đủ số lượng hàng hóa theo đặt hàng.
- Chủng loại hàng hóa đa dạng lựa chọn.
- Chất lượng thông tin rõ ràng chính xác.
- Cung cấp đầy đủ thông tin về sản phẩm.

- Cách thức thu thập: Dự án sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất – lấy mẫu tự nguyện. Đối tượng khảo sát là khách hàng đã và đang sử dụng website bán hàng trực tuyến của công ty Đồng Tâm.

- Cách thức đo lường:

- Thông qua bảng câu hỏi khảo sát
- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Đề ra mục tiêu các tiêu chuẩn cần cải tiến. Từ đó xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: thời gian, nhân sự, ngân sách, tính khả thi.

- Dữ liệu cần thu thập:

+ Chuẩn bị:

- Thời gian: Thời hạn hoàn thành các mục tiêu cải tiến Đặc điểm hàng hóa.
- Nhân sự: Cần bao nhiêu người cho việc cải tiến Đặc điểm hàng hóa. Xác định các thành viên phụ trách cải tiến nhân tố Đặc điểm hàng hóa.
- Ngân sách: Chi phí cho khoản cải tiến Đặc điểm hàng hóa.

+ Khi thực hiện:

- Nguồn lực sử dụng cho quá trình cải tiến thực tế.
- Quá trình cải tiến đang triển khai ở mức độ nào.

- Thời gian thực hiện có đi đúng dự tính.
 - Mức độ hài lòng của khách hàng trong giai đoạn thử nghiệm.
- Cách thức thu thập: Thu thập từ việc tổng hợp dữ liệu từ các báo cáo tài chính, nhân sự của công ty. Sử dụng bảng câu hỏi đánh giá.
- Cách thức đo lường: Dựa vào các dữ liệu thứ cấp của các dự án nghiên cứu, nâng cấp, cải tiến website trong quá khứ và qua quá trình giám sát bởi bộ phận đánh giá chất lượng.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

Đo lường hiệu quả của chương trình cải tiến nhằm làm cơ sở tham khảo cho các chương trình cải tiến sau này.

- Dữ liệu cần thu thập:
- Yếu tố Đặc điểm hàng hóa được triển khai tốt ở mức độ nào.
 - Sự khác biệt nào trước triển khai và sau khi triển khai.
 - Đặc điểm hàng hóa đáp ứng yêu cầu và giải quyết các mong đợi.
 - Đặc điểm hàng hóa có mang lại lợi ích và tiện nghi cho các đối tượng sử dụng.
 - Mức độ hài lòng của khách hàng sau cải tiến.
 - Mức độ sử dụng hệ thống bán hàng trực tuyến.
- Cách thức thu thập:
- Bảng câu hỏi đánh giá đối với thành viên phụ trách nghiên cứu và phát triển nhân tố Đặc điểm hàng hóa.
 - Bảng câu hỏi khảo sát từ ban quản lý, khách hàng sử dụng.
 - Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình tiến triển.
- Cách thức đo lường:
- Kết quả khảo sát được phân tích bằng phần mềm SPSS.
 - Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha.

III. Xây dựng lòng tin và mối quan hệ khách hàng qua online

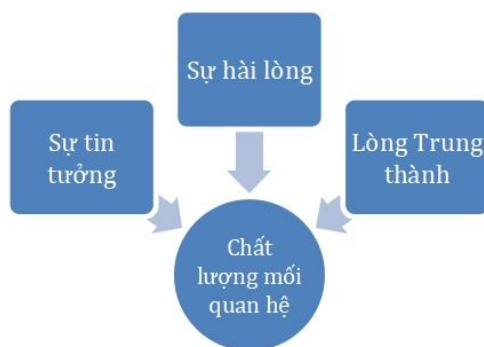
3.1. Phân tích vấn đề cần giải quyết

Trong kinh doanh, quan trọng nhất là tạo dựng được uy tín, lòng tin đối với khách hàng. Làm được điều đó chính là thành công lớn của Đồng Tâm. Duy trì mối quan hệ gắn bó mật thiết với

khách hàng là yếu tố quan trọng để tăng trưởng kinh doanh thành công. Trong thời đại tự động hóa và cải tiến lên ngôi, việc chăm sóc khách hàng chưa bao giờ quan trọng hơn thế. Vào bất cứ lúc nào, một khách hàng không hài lòng cũng đều có thể chia sẻ quan điểm của họ một cách bức tức qua các kênh mạng xã hội và trên website công ty và làm ảnh hưởng tiêu cực tới doanh nghiệp. Đó là lý do tại sao doanh nghiệp cần tạo ra những trải nghiệm khách hàng tuyệt vời để phát triển mối quan hệ giữa khách hàng và công ty. Nhất là việc chuyển đổi bán hàng qua các kênh online, xây dựng lòng tin và đảm bảo chất lượng mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng là bước vô cùng quan trọng khi tiếp cận một khách hàng mới và giữ chân những khách hàng cũ. Doanh nghiệp cần đảm bảo rằng khách hàng cảm thấy an toàn, thông tin được bảo mật, dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt, phương thức thanh toán đáng tin cậy khi quyết định mua hàng qua các kênh bán hàng online.

3.2. Các vấn đề tiềm ẩn về lòng tin và mối quan hệ khách hàng qua online

Theo nghiên cứu Chu và Wang (2012) trong lĩnh vực logistic, Chung và Shin (2010) trong lĩnh vực mua sắm điện tử đều xem xét “chất lượng mối quan hệ” gồm các yếu tố là sự tin tưởng, sự hài lòng, lòng trung thành.



Hình 13: Mô hình nghiên cứu Chất lượng mối quan hệ

3.2.1. Sự tin tưởng

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu về lòng tin của khách hàng khi mua sắm qua kênh bán hàng online

- Dữ liệu cần thu thập:

- Xây dựng nội dung kênh bán hàng uy tín
- Thông tin khách hàng mong muốn xuất hiện trên kênh bán hàng
- Sản phẩm được kiểm định chất lượng
- Kiểm soát quyền sở hữu trí tuệ trong việc phát hiện hàng giả, hàng nhái

- Cách thức thu thập:

- Sử dụng phương pháp lấy mẫu xác suất. Đối tượng khảo sát bao gồm khách hàng đã và đang có ý định mua hàng qua kênh bán hàng trực tuyến của Đồng Tâm.
- Khảo sát qua phiếu trả lời câu hỏi

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 thang điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”.
- Dùng bảng câu hỏi để người khảo sát hiểu rõ về nội dung khảo sát.
- Khảo sát qua kết quả chạy phần mềm SPSS.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: Ngân sách, thời gian,

- Dữ liệu cần thu thập

- Thời gian: Hoàn thành đúng tiến độ.
- Nhân lực: Cần bao nhiêu người cho việc xây dựng kênh bán hàng và khảo sát phục vụ cho nghiên cứu.
- Ngân sách: Tổng chi phí cho các khoản trong quá trình thu thập, thiết kế...khi thực hiện.

- Cách thức thu thập: Thu thập và tổng hợp các tài liệu về các báo cáo tài chính, nhân sự của doanh nghiệp.

- Cách thức đo lường: Sử dụng dữ liệu thứ cấp để phục vụ cho việc nghiên cứu.

Giai đoạn 3: Quá trình hoàn thành

Đo lường nhằm làm cơ sở tham khảo cho chương trình cải tiến

- Dữ liệu cần thu thập:

- Mức độ khách hàng đặt lòng tin vào kênh bán hàng trực tuyến

- Mong đợi từ khách hàng
- Mức độ tiêu dùng khách hàng tăng trưởng
- Kết quả của trước cải tiến và sau khi cải tiến

- Cách thức thu thập:

- Bảng câu hỏi khảo sát từ bộ phận nghiên cứu, khách hàng.
- Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình nghiên cứu.

- Cách thức đo lường

- Thu thập dữ liệu đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.
- Xây dựng bảng câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu để người khảo sát hiểu rõ về nội dung khảo sát.
- Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS.

3.2.2. Sự hài lòng

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu về sự hài lòng của khách hàng khi mua sắm qua kênh bán hàng trực tuyến

- Dữ liệu cần thu thập:

- Phản hồi của khách hàng về sản phẩm.
- Phản hồi của khách hàng về chính sách mua hàng trực tuyến..
- Trải nghiệm của khách hàng khi mua hàng trên kênh bán hàng trực tuyến.
- Mức độ hài lòng với nhân viên tư vấn.
- Phản ứng của khách hàng về dịch vụ hỗ trợ.

- Cách thức thu thập:

- Sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất. Đối tượng khảo sát bao gồm khách hàng đã mua hàng qua kênh bán hàng trực tuyến của Đồng Tâm.
- Khảo sát qua phiếu trả lời câu hỏi.

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 thang điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”.
- Thu thập dữ liệu đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.
- Xây dựng bảng câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu để người khảo sát hiểu rõ về nội dung khảo sát.

- Khảo sát qua kết quả chạy phần mềm SPSS.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: Ngân sách, thời gian...

- Dữ liệu cần thu thập:

- Thời gian: Hoàn thành đúng tiến độ.
- Nhân lực: Cần bao nhiêu người cho việc khảo sát phục vụ cho nghiên cứu.
- Ngân sách: Tổng chi phí cho các khoản trong quá trình thu thập, thiết kế...khi thực hiện nghiên cứu.

- Cách thức thu thập: Thu thập và tổng hợp các tài liệu về các báo cáo tài chính, nhân sự của doanh nghiệp.

- Cách thức đo lường: Sử dụng dữ liệu thứ cấp để phục vụ cho việc nghiên cứu cải tiến.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

Đo lường nhằm làm cơ sở tham khảo cho chương trình cải tiến.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Mức độ khách hàng đặt lòng tin vào kênh bán hàng trực tuyến.
- Mong đợi từ khách hàng.
- Mức độ tiêu dùng khách hàng tăng trưởng.
- Kết quả của trước cải tiến và sau khi cải tiến.

- Cách thức thu thập:

- Bảng câu hỏi khảo sát từ bộ phận nghiên cứu, khách hàng.
- Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình nghiên cứu.

- Cách thức đo lường

- Thu thập dữ liệu đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.
- Xây dựng bảng câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu để người khảo sát hiểu rõ về nội dung khảo sát.
- Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS.

3.2.3. Lòng trung thành

Giai đoạn 1: Hiện trạng

Nghiên cứu về lòng trung thành của khách hàng đối với Đồng Tâm.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Thái độ khách hàng khi mua sắm.
- Phản hồi của khách hàng về sự thuận tiện khi mua hàng trên kênh bán hàng trực tuyến.
- Hành vi của khách hàng bao gồm sự sẵn sàng mua lại hàng hay duy trì mối quan hệ với doanh nghiệp.
- Tỷ lệ khách hàng lựa chọn quay lại mua hàng bên Đồng Tâm.
- Tỷ lệ khách hàng mới qua giới thiệu từ khách hàng cũ.
- Mức độ khách hàng chọn Đồng Tâm là sự lựa chọn tốt nhất hiện nay.

- Cách thức thu thập:

- Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Sử dụng kỹ thuật thảo luận tay đôi theo kịch bản phỏng vấn đã soạn sẵn. Đối tượng khảo sát bao gồm khách hàng đã và đang mua hàng qua kênh bán hàng trực tuyến của Đồng Tâm.
- Sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng qua phương pháp chọn và lấy mẫu. Đối tượng khảo sát bao gồm khách hàng đã và đang mua hàng qua kênh bán hàng trực tuyến của Đồng Tâm.
- Khảo sát qua phiếu trả lời câu hỏi.

- Cách thức đo lường:

- Sử dụng thang đo Likert 7 thang điểm, thể hiện mức đánh giá thấp nhất “Hoàn toàn không đồng ý” đến cao nhất “Hoàn toàn đồng ý”.
- Thu thập dữ liệu đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach’s Alpha.
- Xây dựng bảng câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu để người khảo sát hiểu rõ về nội dung khảo sát.
- Khảo sát qua kết quả chạy phần mềm SPSS.

Giai đoạn 2: Quá trình tiến triển

Xác định nguồn lực cần thiết cho quá trình cải tiến: Ngân sách, thời gian...

- Dữ liệu cần thu thập

- Thời gian: Hoàn thành đúng tiến độ.
- Nhân lực: Cần bao nhiêu người cho việc khảo sát phục vụ cho nghiên cứu.

- Ngân sách: Tổng chi phí cho các khoản trong quá trình thu thập, thiết kế...khi thực hiện nghiên cứu.
- Cách thức thu thập: Thu thập và tổng hợp các tài liệu về các báo cáo tài chính, nhân sự của doanh nghiệp.
- Cách thức đo lường: Sử dụng dữ liệu thứ cấp để phục vụ cho việc nghiên cứu cải tiến.

Giai đoạn 3: Hoàn thành

Đo lường nhằm làm cơ sở tham khảo cho chương trình cải tiến.

- Dữ liệu cần thu thập:

- Mức độ khách hàng đặt lòng tin vào kênh bán hàng trực tuyến.
- Tỷ lệ khách hàng chọn Đồng Tâm là đối tác hàng đầu.
- Mức độ tiêu dùng khách hàng tăng trưởng.
- Kết quả của trước cải tiến và sau khi cải tiến.
- Khách hàng cam kết trung thành với sản phẩm của công ty.

- Cách thức thu thập:

- Bảng câu hỏi khảo sát từ bộ phận nghiên cứu, khách hàng.
- Phiếu thu thập dữ liệu trong quá trình nghiên cứu.

- Cách thức đo lường:

- Thu thập dữ liệu đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.
- Xây dựng bảng câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu để người khảo sát hiểu rõ về nội dung khảo sát.
- Kết quả phân tích từ phần mềm SPSS.

Danh mục tài liệu tham khảo

Công ty Cổ phần Đồng Tâm. (2018). *Báo cáo thường niên năm 2018*, 20 - 25.

Công ty Cổ phần Đồng Tâm. (2019). *Báo cáo thường niên 2019*, 25 - 48.

Công ty Cổ phần Đồng Tâm. (2020). *Báo cáo thường niên 2020*, 25 - 40.

Gupta, G. (2004). *Six Sigma Business Scorecard: Ensuring Performance for Profit*. New York: NY.

Jung, D. (2006). *Balanced Six Sigma: Converting strategy into action*. Perform Magazine.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th Edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Parasuraman, A. Z. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, , 41-50.

Rodriguez, A. B. (2008). *A framework for align strategy, improvement performance and customer satisfaction using an integration of Six Sigma and Balanced Scorecard*. PhD. Dissertation, College of Engineering and Computer Science, University of Central Flor.