

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**VŨ HOÀI PHƯƠNG**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY  
CỔ PHẦN CƠ KHÍ VÀ XÂY LẬP AN NGÃI**

**Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh**

**Mã số : 60.34.05**

**TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Đà Nẵng - Năm 2013**

**Công trình được hoàn thành tại  
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

**Người hướng dẫn khoa học: TS. Nguyễn Thanh Liêm**

**Phản biện 1: TS. Nguyễn Quốc Tuấn**

**Phản biện 2: TS. Lâm Minh Châu**

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 21 tháng 9 năm 2012

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

Trung tâm Thông tin - Học liệu, Đại học Đà Nẵng  
Thư viện trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Hiện nay, các doanh nghiệp đang đứng trước những cơ hội và cũng phải đối mặt với những nguy cơ tiềm ẩn to lớn. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình những định hướng, hoạt động kinh doanh chiến lược phù hợp .

Công ty Cổ phần Cơ khí và Xây lắp An Ngãi là một doanh nghiệp nhà nước được chuyển sang doanh nghiệp cổ phần năm 2004. Từ khi cổ phần hóa đến nay công ty chưa xây dựng cho mình một chiến lược hoạt động kinh doanh lâu dài, công ty chỉ xây dựng kế hoạch hằng năm, dựa trên cơ sở kết quả đạt được của năm trước, đề ra mục tiêu cho kế hoạch năm sau. Để cho công ty có một hướng đi vững chắc, khai thác được cơ hội, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và nâng cao khả năng cạnh tranh thì đòi hỏi công ty phải xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh đúng, hiệu quả.

Với mong muốn đóng góp thiết thực vào sự phát triển và đổi mới của công ty, tác giả quyết định chọn đề tài “XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ VÀ XÂY LẮP AN NGÃI” làm đề tài để viết luận văn tốt nghiệp thạc sĩ kinh tế.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hoá cơ sở lý luận về chiến lược và quy trình xây dựng chiến lược.

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến môi trường hoạt động kinh doanh của công ty từ đó kết hợp định hướng, mục tiêu của Công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi để xây dựng chiến lược.

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Công cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi . Do đó đề nội dung

nghiên cứu được đi sâu, tác giả xin tập trung phân tích môi trường kinh doanh chủ yếu là ở Quảng Ngãi từ đó xây dựng chiến lược cho công ty đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020.

#### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu tại bàn: nguồn thông tin nội bộ. Các số liệu thống kê của Cục Thống kê tỉnh Quảng Ngãi. Tham khảo các tài liệu có liên quan; quan sát thực tế tại cơ quan thực tập hoặc phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý của cơ quan.

Phân tích số liệu bằng một số phương pháp: Phương pháp so sánh, tổng hợp; Phương pháp quy nạp; Phương pháp phân tích SWOT; phương pháp chuyên gia để phân tích hình hoạt động của công ty.

#### **5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài**

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về vấn đề xây dựng chiến lược; xây dựng chiến lược cho công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi trong những năm tới, đưa ra những giải pháp cụ thể và một số kiến nghị với các cấp liên quan.

#### **6. Kết cấu của luận văn**

Ngoài phần mở đầu, tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược

Chương 2: Thực trạng hoạt động kinh doanh và công tác xây dựng chiến lược hiện tại của Công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi. ( - An Ngai Mechanics and Contruction Joint Stock Company)

Chương 3: Xây dựng chiến lược cho ANMEJCO

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY

#### 1.1. CHIẾN LƯỢC VÀ CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY

##### 1.1.1. Khái niệm về chiến lược và xây dựng chiến lược

Afred Chandler định nghĩa: Chiến lược bao gồm việc ấn định các mục tiêu cơ bản dài hạn của một tổ chức, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc tiến trình hành động và phân bổ các nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó.

Còn theo Fred R. David trong tác phẩm “Khái luận về quản trị chiến lược”: Chiến lược là những phương tiện đạt tới những mục tiêu dài hạn.

Theo Johnson và Scholes, chiến lược được định nghĩa như sau: Chiến lược là việc xác định định hướng và phạm vi hoạt động của một tổ chức trong dài hạn, ở đó tổ chức phải giành được lợi thế thông qua việc kết hợp các nguồn lực trong một môi trường nhiều thử thách, nhằm thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của thị trường và đáp ứng mong muốn của các tác nhân có liên quan đến tổ chức.

Ø Xây dựng chiến lược là quá trình đề ra các công việc cần thực hiện của doanh nghiệp, tổ chức những nghiên cứu để chỉ rõ các nhân tố chính của môi trường bên ngoài và bên trong của doanh nghiệp, xây dựng các mục tiêu dài hạn, trên cơ sở đó xây dựng, lựa chọn chiến lược tối ưu, triển khai thực hiện các chiến lược sao cho phát huy đầy đủ các điểm mạnh, khắc phục tối đa các điểm yếu, tận dụng nhiều nhất các cơ hội và giảm thiểu những nguy cơ để đạt được mục tiêu đề ra.

### **1.1.2. Vai trò và mục đích của chiến lược**

*a. Vai trò của chiến lược*

*b. Mục đích của chiến lược*

### **1.1.3. Các cấp chiến lược**

*a. Chiến lược cấp công ty*

Chiến lược cấp công ty là chiến lược kinh doanh tổng thể áp dụng cho toàn bộ công ty. Là chiến lược chủ đạo. Nó xác định và vạch rõ mục đích, mục tiêu của công ty, xác định ngành kinh doanh mà công ty đang hoặc sẽ tiến hành.

*b. Chiến lược cấp kinh doanh*

Chiến lược cấp kinh doanh được hoạch định nhằm xác định việc lựa chọn sản phẩm hoặc dạng cụ thể thị trường cho hoạt động kinh doanh riêng trong nội bộ công ty.

*c. Chiến lược cấp chức năng*

Trong chiến lược cấp chức năng người ta tập trung vào việc hỗ trợ chiến lược công ty và tập trung vào những lĩnh vực tác nghiệp, những lĩnh vực kinh doanh.

## **1.2. CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY**

Các chiến lược cấp công ty bao gồm:

### **1.2.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung**

Chiến lược tăng trưởng tập trung thường có 3 loại:

*a. Thâm nhập thị trường*

*b. Phát triển thị trường*

*c. Phát triển sản phẩm*

### **1.2.2. Chiến lược phát triển hội nhập**

Trong chiến lược này có chiến lược hội nhập theo chiều dọc và chiến lược hội nhập theo chiều ngang.

### **1.2.3. Chiến lược đa dạng hóa**

Có hai chiến lược của doanh nghiệp cho sự phát triển đa dạng hóa: Đa dạng hóa liên quan và Đa dạng hóa không liên quan.

**1.2.4. Chiến lược hỗn hợp** là chiến lược cấp doanh nghiệp theo đuổi đồng thời hai hoặc ba chiến lược: chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược hội nhập và chiến lược đa dạng hóa. Doanh nghiệp có thể kết hợp các chiến lược đó với nhau.

### **1.2.5. Chiến lược tái cấu trúc**

## **1.3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC**

### **1.3.1. Sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp**

Sứ mạng là một phát biểu có tính chất lâu dài về mục đích. Sứ mạng chứa đựng tổng quát thành tích mong ước tuyên bố với bên ngoài công ty như là một hình ảnh công khai mà doanh nghiệp mong ước.

Mục tiêu được định nghĩa là những thành quả hoặc kết quả mà nhà quản trị muốn đạt được trong tương lai cho tổ chức mình.

### **1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài**

Phân tích môi trường bên ngoài tập trung vào việc nhận diện và đánh giá các xu hướng cùng sự kiện vượt quá khả năng kiểm soát của công ty.

#### ***a. Môi trường vĩ mô***

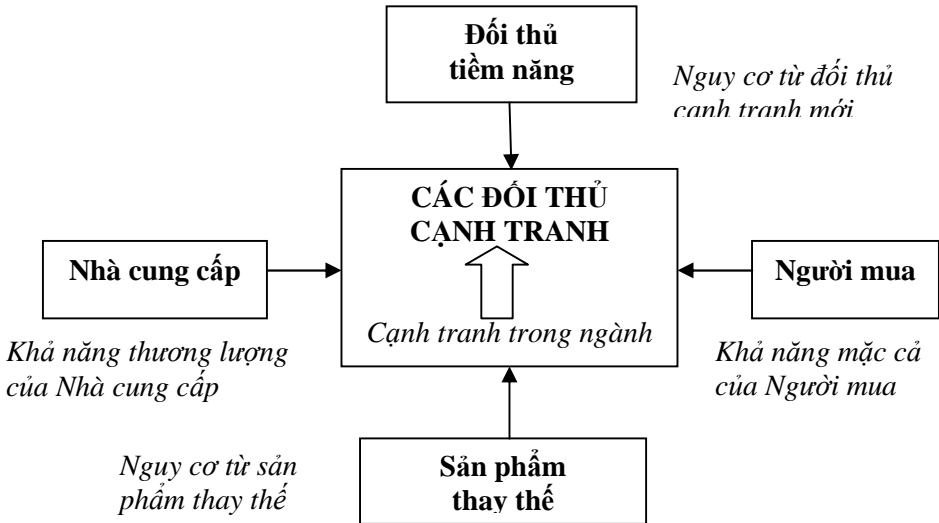
Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp trả lời cho câu hỏi: Doanh nghiệp đang đối diện với những gì?

Môi trường vĩ mô gồm các yếu tố về kinh tế, văn hoá xã hội, địa lý và nhân khẩu, công nghệ, tự nhiên, ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động doanh nghiệp.

Nhóm các yếu tố môi trường vĩ mô thường xuyên vận động, thay đổi và tạo ra các cơ hội-nguy cơ cho tổ chức

### ***b. Môi trường vi mô***

Michael Porter (thuộc trường Quản trị kinh doanh Harvard) đã đưa ra mô hình 5 tác lực tạo thành bối cảnh cạnh tranh trong ngành kinh doanh như sau: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ tiềm năng mới và sản phẩm thay thế.



**Hình 1.1. Mô hình năm tác lực cạnh tranh của Michael Porter**

### **1.3.3. Phân tích môi trường bên trong doanh nghiệp**

#### ***a. Phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp***

#### ***b. Phân tích các nguồn lực***

Các nguồn lực có thể chia làm hai loại: nguồn lực hữu hình



và nguồn lực vô hình

*c. Khả năng tiềm tàng*

*d. Năng lực cốt lõi và tạo dựng năng lực cốt lõi*

**Bốn tiêu chuẩn để đánh giá nguồn lực và khả năng có lợi thế cạnh tranh bền vững:** Đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế.

### 1.3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược tối ưu

*a. Xây dựng các chiến lược*

Theo cách tiếp cận Gary Hamel và C. K. Prahalad

Năng lực cốt lõi	Mới	Hàng đầu cộng 10	Các cơ hội to lớn
	Hiện có	Điền vào chỗ trống	Các không gian trống
		Hiện có	Mới
Thị trường			

**Hình 1.2. Phát triển và khai thác năng lực cốt lõi**

*b. Đánh giá và lựa chọn chiến lược*

### 1.3.5. Một số chính sách triển khai chiến lược

*a. Chính sách cơ cấu tổ chức, nhân sự*

*b. Hệ thống kiểm soát chiến lược*

*c. Chính sách tài chính*

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CÔNG TÁC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ VÀ XÂY LẮP AN NGÃI (ANMEJCO)

## 2.1. GIỚI THIỆU ĐẶC ĐIỂM VỀ CÔNG TÁC TỔ CHỨC CÔNG TY

### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Công ty

Công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi là một công ty cơ khí địa phương, được thành lập tháng 6 năm 1976. Lúc đầu lấy tên là Nhà máy cơ khí An Ngãi

Từ tháng 1 năm 1993 đổi thành Nhà máy cơ khí và xây lắp Điện An Ngãi.

Từ ngày 26 tháng 1 năm 1998 nhà máy đổi tên thành Công ty cơ khí và xây lắp An Ngãi.

Từ tháng 9 năm 2004 công ty đã cổ phần hoá doanh nghiệp và đổi thành Công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi. Trong đó vốn sở hữu của nhà nước chiếm 34,2%, vốn của CBCNV chiếm 65,8%.

### 2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ của Công ty

*\* Chức năng kinh doanh:*

Gia công, chế tạo thiết bị cơ khí phục vụ nông công nghiệp, xây lắp điện, xây dựng dân dụng, giao thông, thuỷ lợi, sửa chữa đóng mới tàu thuyền, sản xuất gạch tuynel và thực hiện một số dịch vụ tư vấn, thiết kế về điện và thủ tục đầu tư xây dựng.

*\* Nhiệm vụ:*

Khai thác có hiệu quả khả năng, tiềm năng của công ty, nâng cao hiệu quả năng lực hiện có, mở rộng hoạt động kinh doanh về cơ khí, làm ăn có lãi, đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động và thực hiện đúng nghĩa vụ đối với Nhà nước lợi ích xã hội.

### **2.1.3. Bộ máy tổ chức của Công ty**

Bộ máy tổ chức được xây dựng trên cơ sở chức năng nhiệm vụ, các quy định và đặc điểm tình hình của công ty. Hiện nay, bộ máy của công ty được thiết lập và phối hợp hoạt động theo mô hình trực tuyến chức năng. Cơ quan quản trị cao nhất là Hội đồng quản trị, là cơ quan đại diện chủ sở hữu vốn góp tại Công ty có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề có liên quan đến công ty, là bộ phận giúp việc quan trọng cho đại hội đồng cổ đông.

## **2.2. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY TRONG THỜI GIAN QUA**

### **2.2.1. Thị trường tiêu thụ hàng hóa của công ty**

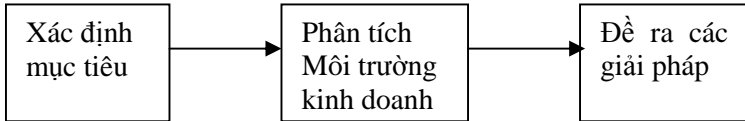
### **2.2.2. Hoạt động kinh doanh của công ty**

Sản phẩm của công ty là rất đa dạng, một số loại sản phẩm chủ yếu chiếm tỷ trọng lớn của Công ty, bao gồm: sản phẩm ngành cơ khí, sản phẩm xây lắp, sản phẩm Nhà máy gạch và các loại sản phẩm khác.

Về Doanh thu năm 2008 là 59.796 triệu đồng, đến năm 2009 tăng vọt lên 84.791 triệu đồng nhưng đến năm 2010 lại giảm xuống chỉ còn 80.464 triệu đồng.

Về thu nhập bình quân mỗi người trong một tháng: Điều tăng dần qua các năm đến năm 2010 là gần 3 triệu đồng, tăng 3,57% so với năm 2009 và tăng 11,54% so với năm 2008.

## 2.3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY



*Sơ đồ 2.3. Quá trình xây dựng kế hoạch của công ty*

### 2.3.1. Về xác định mục tiêu

### 2.3.2. Về phân tích môi trường kinh doanh

*a. Phân tích môi trường bên ngoài*

*b. Phân tích nguồn lực của công ty*

*\* Nguồn nhân lực của Công ty*

**Bảng 2.4: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn qua các năm**

Chi tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (Người)	Tỷ lệ (%)
- Đại học	32	8,00	38	8,92	40	9,26
- Cao đẳng	33	8,25	36	8,45	38	8,80
- Trung cấp	113	28,25	126	29,58	129	29,86
- Công nhân	131	32,75	143	33,57	148	34,26
- Chưa qua ĐT	91	22,75	83	19,48	77	17,82
Tổng số	400	100,00	426	100,00	432	100,00

ANMEJCO có nguồn nhân sự với đầy đủ kiến thức, kinh nghiệm quản lý được tích lũy qua quá trình sản xuất, thi công xây lắp điện

*\* Tình hình tài chính của Công ty*

Tổng tài sản tăng dần qua các năm, đến năm 2010 là 91.891 triệu đồng, tăng 5,4% so với năm 2009 và tăng 16,5% so với năm 2008.

**Bảng 2.5. Tình hình tài chính của công ty trong 3 năm (2008-2010)**

TT	Tên tài sản	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
I	Doanh thu	59.796	84.791	80.464
II	Lợi nhuận sau thuế	792	944	944
III	Tổng tài sản	78.876	87.132	91.891
1	Tài sản ngắn hạn	61.365	67.034	71.495
-	Tiền và các khoản tương đương tiền	6.897	16.998	10.145
-	Thu ngắn hạn	21.471	21.501	28.946
-	Hàng tồn kho	31.960	27.680	31.589
-	Tài sản ngắn hạn khác	1.036	855	815
2	Tài sản dài hạn (TSCĐ)	17.512	20.098	20.396
IV	Tổng nguồn vốn	78.876	87.132	91.891
1	Tổng nợ phải trả	64.919	72.951	77.869
-	Nợ ngắn hạn	59.341	65.717	70.611
-	Nợ dài hạn	5.577	7.234	7.259
2	Vốn chủ sở hữu	13.751	13.927	14.022

*\* Cơ sở vật chất của Công ty*

*Mặt bằng nhà máy, nhà xưởng sản xuất - kinh doanh:* Công ty có trụ sở chính tại 06 Nguyễn Thụy. Tổng diện tích tự nhiên của công ty là 15.000m<sup>2</sup>, nhưng diện tích sử dụng chỉ là 12.600m<sup>2</sup>.

*Máy móc thiết bị:* Là một đơn vị hoạt động trong lĩnh vực cơ

khí, xây lắp, sản xuất VLXD. Vì vậy, máy móc thiết bị rất đa dạng về chủng loại và đòi hỏi cao về tiêu chuẩn kỹ thuật..

*\* Một số hoạt động Marketing của công ty*

- Chính sách chất lượng sản phẩm
- Chính sách giá
- Chính sách phân phối
- Chính sách quảng cáo và chiêu thị

*\* Hệ thống thông tin*

Khả năng vận dụng các ứng dụng về tin học trong quản lý sản xuất, phân phối thành phẩm là chưa có hiệu quả, thông tin về các thị trường tiềm năng còn ở mức hạn chế.

Công ty đã chính thức phê duyệt xây dựng trang thông tin điện tử (Website: [www.anngai.com.vn](http://www.anngai.com.vn)) của công ty.

*\* Thương hiệu của công ty*

Công ty đã xây dựng cho mình một thương hiệu. Tuy nhiên thương hiệu của Công ty chưa đủ mạnh so với yêu cầu hội nhập. Thương hiệu ANMEJCO đã có vị trí nhất định tại thị trường Quảng Ngãi và các địa bàn lân cận, nhưng chưa đủ mạnh trên phạm vi toàn quốc và khu vực.

*\* Văn hoá Công ty*

Văn hoá công ty còn được thể hiện thông qua lời cam kết đem đến cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tốt hơn nữa với phương châm và tôn chỉ hành động là:

+ ANMEJCO đảm bảo cung cấp các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng mọi yêu cầu đã cam kết với khách hàng.

+ ANMEJCO liên tục cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm

và dịch vụ, thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

+ ANMEJCO là người bạn đáng tin cậy và người đồng hành thuỷ chung với khách hàng.

*\* Xác định điểm mạnh, điểm yếu của công ty*

### **2.3.3. Đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược**

- Bố trí địa bàn hoạt động và biện pháp đầu tư phát triển mở rộng sản xuất

- Nghiên cứu cải tiến kỹ thuật, công nghệ để đảm bảo được công suất thiết kế, nâng cao chất lượng sản phẩm sản xuất ra. Kiểm tra chặt chẽ nguyên liệu để đảm bảo chất lượng sản phẩm.

- Nghiên cứu và giữ vững thị trường các sản phẩm cơ khí, gạch.

- Xây dựng kế hoạch sửa chữa lớn.

- Tăng cường tìm kiếm các công trình xây lắp.

- Tăng cường công tác quảng cáo, tiếp thị, chính sách khuyến mãi để tiêu thụ sản phẩm.

- Đầu tư mở rộng các nhà máy sản xuất gạch, cơ khí.

## **2.4. ĐÁNH GIÁ KHÁI QUÁT THỰC TRẠNG CÔNG TÁC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY**

### **2.4.1. Những thành công**

- Nắm bắt và phân tích được một số yếu tố của môi trường kinh doanh.

- Quan tâm nhiều hơn đến vấn đề chiến lược.

### **2.4.2. Những tồn tại**

- Chưa phân tích toàn diện các yếu tố môi trường kinh doanh.

- Chưa sử dụng các công cụ để xây dựng chiến lược.

- Thu thập thông tin, dự báo môi trường còn thấp. Chưa có phương án dự phòng khi môi trường kinh doanh bị biến động.

### **2.4.3. Nguyên nhân dẫn đến tồn tại**

#### **a. Về mặt chủ quan**

Việc xây dựng và quản trị chiến lược còn là một công việc khá mới mẻ với công ty, cán bộ quản lý còn hiểu mơ hồ về chiến lược và quản trị chiến lược.

#### **b. Về mặt khách quan**

Lý thuyết về chiến lược khá mới mẻ.

Là công ty mới chuyển đổi sang cổ phần, mà phần lớn là cán bộ cũ còn mang nặng tính bao cấp, chủ sở hữu chung.

## **CHƯƠNG 3**

### **XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CHO CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ KHÍ VÀ XÂY LẬP AN NGÃI**

#### **3.1. XÁC ĐỊNH TẦM NHÌN, SỨ MỆNH, MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY**

##### **3.1.1. Tầm nhìn của công ty**

Công ty luôn phấn đấu để trở thành đơn vị đi đầu, là một doanh nghiệp có kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực xây lắp-cơ khí đòi hỏi trình độ kỹ thuật cao. Công ty luôn nỗ lực hết mình để xây dựng một thương hiệu uy tín, một địa chỉ tin cậy của mọi khách hàng và bên cạnh đó mang đến chất lượng tốt nhất để ANMEJCO đến gần với mọi đối tác.

##### **3.1.2. Sứ mệnh của công ty**

ANMEJCO thỏa mãn tối đa lợi ích của quý khách hàng trên cơ sở cung cấp những sản phẩm ưu việt nhất, nhiều tiện ích và chi phí



có tính cạnh tranh cao.

ANMEJCO thực sự quan tâm và mang lại lợi ích cho người lao động, không chỉ bằng các chính sách, chế độ lương bổng thỏa đáng, mà còn là điều kiện phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, cơ hội tham gia điều hành và cùng sở hữu doanh nghiệp qua các hình thức bán và chia cổ phần.

ANMEJCO tạo lập và nâng cao giá trị bền vững cho các cổ đông và chủ đầu tư dựa trên sự minh bạch về tài chính, chuyên nghiệp về tổ chức.

ANMEJCO mang lại giá trị cho cộng đồng, cho xã hội đồng thời cam kết thực hiện tốt nghĩa vụ tài chính đối với ngân sách nhà nước.

### 3.1.3. Mục tiêu của công ty đến năm 2015

**Bảng 3.1: Kế hoạch SXKD của Công ty cổ phần Cơ khí và Xây lắp An Ngãi**

Chi tiêu	ĐVT	2011	2012	2013	2014	2015
1. Tổng giá trị sản xuất (giá CĐ 94)	Tr.đ	44.947	47.823	53.330	59.224	64.177
<i>Tốc độ tăng trưởng</i>	%	12,3%	6,4%	11,5%	11,0%	8,7%
2. Doanh thu	Tr.đ	85.000	90.000	100.000	110.000	120.000
+ Xây lắp	Tr.đ	42.500	45.000	50.500	54.600	58.600
+ Sản xuất VLXD	Tr.đ	23.800	25.200	27.000	30.800	34.200
+ Cơ khí	Tr.đ	13.600	14.400	16.500	18.000	19.400
+ Kinh doanh khác	Tr.đ	5.100	5.400	6.000	6.600	7.800
3. Nộp ngân sách	Tr.đ	4.050	4.290	4.700	5.200	5.800
4. Lợi nhuận sau thuế	Tr.đ	1.200	1.470	1.760	2.070	2.420
5. Thu nhập bình quân (ng/th)	1.000đ	3.400	3.700	4.000	4.200	4.500
6. Lãi cơ bản trên cổ phiếu	%	19,4	20,0	21,0	22,0	23,0

## 3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

### 3.2.1. Môi trường Vĩ mô

#### a. Môi trường kinh tế

##### *\* Tổng quan về tình hình kinh tế Việt Nam*

Tốc độ GDP các năm 2007, 2008, 2009, 2010 đều tăng từ 6,5% đến 7% chứng tỏ nền kinh tế đang tiếp tục phục hồi và tăng trưởng nhanh dần. Thu nhập bình quân đầu người đã tăng dần. Nhưng tỷ lệ lạm phát luôn tăng cao, có tới ba năm lạm phát ở mức hai con số (năm 2007 là 12, 63%, năm 2008 là 22, 97%) và chính vì điều này đã làm cho giá cả tăng cao, khiến cho doanh nghiệp và người dân gặp khó khăn.

Dự báo tăng trưởng kinh tế của VN giai đoạn 2011-2015 sẽ là 7,1%, mức tăng trưởng trung bình cao nhất của khối Đông Nam Á. Đồng thời theo dự báo kinh tế của Việt Nam trong giai đoạn 2011 - 2015 sẽ gặp nhiều khó khăn, với nhiều áp lực cần được giải quyết như ổn định kinh tế vĩ mô, giảm lạm phát dưới 10%, chấm dứt tình trạng gây khó khăn sản xuất kinh doanh trong bối cảnh giảm đầu tư, nhất là việc chính sách nhằm kiềm chế lạm phát như thắt chặt chính sách tiền tệ vẫn được Chính phủ duy trì trong năm tiếp theo, điều này sẽ có ảnh hưởng đến sản xuất kinh doanh và thu nhập của các doanh nghiệp.

##### *\* Tình hình kinh tế Quảng Ngãi*

Kinh tế của tỉnh Quảng Ngãi trong 3 năm qua (2008, 2009, 2010), mức tăng trưởng GDP cao ở mức 11% – 35%.

Cơ cấu kinh tế của tỉnh Quảng Ngãi đang dần tăng tỷ lệ của ngành công nghiệp, xây dựng và dịch vụ so với ngành nông nghiệp.

Thu nhập bình quân đầu người tăng từ 773 USD năm 2009 lên 1.228 USD năm 2010.

Trong kế hoạch 5 năm của tỉnh Quảng Ngãi giai đoạn 2011 – 2015, cơ cấu kinh tế của tỉnh sẽ đi theo hướng công nghiệp để phần đầu tạo nền tảng đến năm 2020 Quảng Ngãi cơ bản trở thành tỉnh công nghiệp theo hướng hiện đại. Duy trì mức tăng trưởng GDP bình quân hằng năm từ 17%-20%

*\* Thu nhập bình quân trên đầu người*

Dự báo thu nhập bình quân đầu người của Việt Nam nói chung và tỉnh Quảng Ngãi sẽ tăng dẫn đến mức tiêu dùng, tiêu chuẩn sống tăng cao.

*\* Môi trường chính trị và pháp luật*

Môi trường chính trị ổn định. Hàng loạt các chính sách vĩ mô liên quan đến thuế, hải quan, thủ tục hành chính... được Chính phủ ban hành đã khuyến khích nhiều loại hình doanh nghiệp hoạt động, có điều kiện, buôn bán thông thương trên nhiều thị trường khác nhau.

Với các chính sách hiện tại và dự báo thì:

- Xu hướng phát triển của ngành cơ khí, chủ trương của Chính phủ đối với ngành cơ khí được quan tâm nhiều hơn
- Xây dựng và phát triển cơ sở hạ tầng theo chủ trương của Đảng, Chính phủ.
- Nhu cầu về sử dụng Gạch và tốc độ đô thị hóa của đất nước sẽ tăng nhanh.

***c. Yếu tố khoa học công nghệ và kỹ thuật***

Sự bùng nổ của khoa học công nghệ và kỹ thuật ngày càng phát triển. Việc vận dụng các yếu tố công nghệ và kỹ thuật vào sản xuất, thi công xây lắp sẽ hạn chế sử dụng lao động và giảm được tai nạn lao động

*d. Yếu tố tự nhiên*

**3.2.2. Môi trường Vi mô**

*a. Áp lực từ phía khách hàng*

Khách hàng có thể chọn sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Chiếm dụng vốn, gây sức ép về giá và đòi hỏi cao về chất lượng sản phẩm.

*b. Thị trường và đối thủ cạnh tranh*

Thị trường còn mạnh mún. Đối thủ cạnh tranh rất đa dạng.

*c. Áp lực từ nhà cung cấp*

Nhà cung ứng nguyên vật liệu thường gây sức ép về giá làm ảnh hưởng rất nhiều đến chi phí sản xuất sản phẩm của công ty.

*d. Áp lực từ sản phẩm thay thế*

*e. Áp lực từ phía đối thủ tiềm ẩn*

**3.2.3. Xác định những cơ hội và đe dọa**

**3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG**

**3.3.1. Phân tích các nguồn lực**

Trong chương 2 nguồn lực, điểm mạnh, điểm yếu của công ty đã được phân tích kỹ.

### 3.3.2. Nhận dạng các năng lực cốt lõi của công ty

TT	DANH MỤC CÁC NGUỒN LỰC	CÁC TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ				KẾT LUẬN
		Đáng giá	Hiếm	Khó bắt chước	Không thể thay thế	
	Nguồn nhân lực	Với nguồn nhân lực có trình độ, tay nghề và kinh nghiệm cao; Ban Giám đốc có năng lực quản lý, đoàn kết và tinh thần làm việc khá tốt. giúp công ty gặt hái được nhiều giá trị và cơ hội	Để xây dựng được một nguồn nhân lực qua nhiều năm như ANMEJC O rất ít có đối thủ xây dựng được trong một thời gian dài	Quá trình xây dựng và phát triển nguồn nhân lực của ANMEJC O là sự kết tinh của thời cuộc, quan hệ và có chính sách thu hút nguồn nhân lực trẻ, năng động, sáng tạo	Đây là yếu tố khó có thể thay thế	Lợi thế cạnh tranh bền vững

### 3.4. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU

#### 3.4.1. Xây dựng chiến lược

##### a. Phân tích ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt

*lõi*

Năng lực cốt lõi	<b>Mới</b>	<p><b>Hàng đầu cộng 10</b> Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường hiện có</p> <p><b>Chiến lược: Đa dạng hóa liên quan</b></p>	<p><b>Các cơ hội to lớn</b> Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường mới</p> <p><b>Chiến lược: Đa dạng hóa liên quan</b></p>
	<b>Hiện có</b>	<p><b>Điền vào chỗ trống</b> Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường hiện có</p> <p><b>Chiến lược: Tăng trưởng tập trung</b></p>	<p><b>Các không gian trống</b> Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường mới</p> <p><b>Chiến lược: Hội nhập dọc xuôi chiều</b></p>
		<b>Hiện có</b>	<b>Mới</b>
		<b>Thị trường</b>	

##### b. Hình thành nên các phương án chiến lược

**Phương án 1:** Thực hiện chiến lược tăng trưởng tập trung

**Phương án 2:** Theo đuổi chiến lược đa dạng hóa sản phẩm

**Phương án 3:** Theo đuổi chiến lược hội nhập

#### 3.4.2. Lựa chọn chiến lược tối ưu của công ty

Qua phân tích ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi, chúng ta nhận thấy ở ô hàng đầu cộng 10 và các cơ hội to lớn đều có khả năng sử dụng chiến lược đa dạng hóa (đa dạng hóa liên quan). Trên thực tế công ty đang kinh doanh đa lĩnh vực xây lắp, cơ khí, sản xuất gạch, tư vấn thiết kế.... Trong đó để đầu giá ở lĩnh vực xây lắp được tăng sức cạnh tranh với đối thủ, công ty áp dụng liên kết các

hoạt động kinh doanh hiện tại của công ty, cũng như dựa vào năng lực cốt lõi hiện có và năng lực tạm thời (có thể sẽ là nguồn lực cốt lõi mới của công ty) đó là: Nguồn nhân lực và Năng lực phát triển sản xuất-dịch vụ tích hợp trên sự phối hợp giữa các đơn vị kinh doanh. Do đó Phương án 2 là phương án chiến lược tối ưu. Đây là phương án theo đuổi chiến lược đa dạng hóa trên cơ sở công ty đang kinh doanh đa lĩnh vực nên phù hợp với sự thành công của công ty trong thời gian này và tương lai về sau.

### **3.5. CÁC CHÍNH SÁCH ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC**

#### **3.5.1. Về cơ cấu tổ chức**

- Thành lập Ban kiểm soát nội bộ
- Nâng cao tính độc lập của thành viên hội đồng quản trị và ban kiểm soát.

#### **3.5.2. Về sản xuất**

- Trang bị thêm máy móc thiết bị, đảm bảo tính cân đối trong dây chuyền sản xuất.
- Kiểm soát chặt chẽ hơn các chi phí trong sản xuất. Có chế độ thưởng phạt rõ ràng.

#### **3.5.3 Chính sách về nguồn nhân lực**

- Đổi mới chính sách tuyển dụng.
- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng để trang bị về kiến thức quản trị kinh doanh, marketing...
- Đổi mới chế độ khen thưởng. Thành lập phòng R&D

#### **3.5.4. Chính sách về nguồn lực tài chính cho chiến lược**

- Nâng cao năng lực chuyên môn của bộ phận tài chính kế toán để đảm bảo tính chính xác, kịp thời trong việc hạch toán kế toán.

- Xây dựng chức năng kế toán quản trị phục vụ phân tích nội bộ.

- Xác định chính xác nhu cầu về vốn từng thời kỳ. Đảm bảo huy động vốn có hiệu quả.

### **3.5.5. Chính sách về Marketing**

- Thành lập bộ phận chuyên trách nhằm phân tích, dự báo thị trường.

- Tham gia các hội chợ triển lãm, phòng trưng bày. Đẩy mạnh hoạt động quảng cáo, chiêu thị, khuyến mãi



## **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

Doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải biết xây dựng chiến lược cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong thời gian 5 năm, 10 năm, 15 năm.... Việc xây dựng chiến lược rõ ràng chỉ là một công việc bắt đầu. Để đảm bảo chiến lược thành công, các nhà quản trị cần phối hợp nhiều biện pháp phối hợp đồng bộ, kết hợp với việc kiểm tra, điều chỉnh khi cần thiết cho phù hợp với những biến đổi của môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi cũng nằm trong quy luật đó.

Từ cơ sở lý luận và sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu thực tiễn, luận văn đã trình bày những vấn đề sau:

- Hệ thống cơ sở cho vấn đề xây dựng chiến lược công ty
- Tìm hiểu về tình hình hoạt động kinh doanh của công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi; Phân tích môi trường bên trong và môi trường bên ngoài của công ty: điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ.

- Đề ra chiến lược cho hoạt động kinh doanh của công ty đến năm 2015 và giải pháp thực hiện: chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược hội nhập dọc.

Với nội dung trên và những gì đã trình bày trong đề tài này, tác giả cho rằng vẫn còn chưa đủ, tuy nhiên tác giả hy vọng đã đóng góp được các ý tưởng có ích cho sự phát triển của Công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi nói riêng, các ngành cơ khí, xây dựng và sản xuất vật liệu nói chung. Tác giả tin rằng các giải pháp trên nếu được áp dụng một cách đồng bộ, hiệu quả thì công ty cổ phần cơ khí và xây lắp An Ngãi sẽ thành công trong việc củng cố và tăng cường vị thế cạnh tranh của mình trong môi trường kinh doanh hiện nay.

**Kiến nghị:** - Chính phủ cần có biện pháp hữu hiệu nhằm hỗ trợ về mặt thông tin thị trường kịp thời, chuẩn xác; cần có sự hỗ trợ về vốn vay, lãi suất ưu đãi đặc biệt và thủ tục vay vốn tạo điều kiện về vốn cho công ty hoạt động, nhằm góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty; cần có chính sách phát triển khoa học nghệ; cần xây dựng hoàn chỉnh các hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về quản lý đầu tư xây dựng, tránh chồng chéo, không rõ ràng gây khó khăn cho doanh nghiệp.

- Đối với lĩnh vực ngành cơ khí: Hiệp hội cơ khí Việt Nam nên thiết lập hệ thống quản lý thông tin một cách khoa học và toàn diện, bao gồm những phản hồi từ môi trường sản xuất sản phẩm và những đặc tính của từng thị trường về nhu cầu, tiêu chuẩn chất lượng, xu hướng tiêu dùng sản phẩm của ngành; tổ chức các buổi hội thảo, các hội chợ triển lãm sản phẩm, máy móc ngành cơ khí nhằm tạo cơ hội cho các doanh nghiệp giao thương, học hỏi kinh nghiệm; hiệp hội nên kết hợp với Bộ Công Thương có chính sách hỗ trợ và chỉ đạo việc nghiên cứu chế tạo, tăng cường hợp tác giữa ngành cơ khí với các ngành khác có liên quan.

- Đối với ngành xây dựng: Tổng hội Xây dựng Việt Nam cần phải có ý kiến với Chính phủ sửa đổi Luật đấu thầu và ưu tiên cho các doanh nghiệp trong nước đủ năng lực đảm nhận công trình trọng điểm của quốc gia, của địa phương.