

- 1 -

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

NGUYỄN THỊ BÍCH LIÊN

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH MÁY ĐIỀU HÒA
KHÔNG KHÍ CHO CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

TÓM TẮT LUẬN VĂN
THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2010

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Công ty cổ phần Điện Máy REE, đơn vị đầu tiên sản xuất máy điều hòa không khí mang thương hiệu Việt Nam. Hoạt động sản xuất và kinh doanh điều hòa không khí của công ty là một đơn vị kinh doanh độc lập và là bộ phận cấu thành đem lại nguồn thu chủ yếu của Tổng Công ty. Tuy nhiên, trong môi trường kinh doanh hiện nay, với sự xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh trên thị trường trong nước và ngoài nước đã đẩy Công ty cổ phần Điện Máy REE đối mặt với những thách thức lớn. Để có thể tồn tại và phát triển hơn nữa, Công ty cần phải hoạch định “đường đi nước bước” đến những cái đích cụ thể cho riêng mình.

Với những lý do trên đã thúc đẩy tác giả chọn đề tài: **“Xây dựng chiến lược kinh doanh máy điều hòa không khí cho công ty cổ phần Điện Máy REE”** có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn kinh doanh.

2. Mục đích nghiên cứu

Nghiên cứu những vấn đề lý luận về xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của doanh nghiệp nhằm vận dụng vào việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho máy điều hòa không khí của Công ty cổ phần Điện Máy REE.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và công tác xây dựng chiến lược **máy điều hòa không khí công ty cổ phần Điện Máy REE**.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Luận văn giới hạn nghiên cứu xây dựng chiến lược kinh doanh cho máy điều hòa không khí của Công ty cổ phần Điện Máy REE tại thị trường Miền Trung và Miền Nam.

4. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp duy vật lịch sử; phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp điều tra, thống kê số liệu, phương pháp chuyên gia...

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

- Hệ thống hoá lý luận về xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh của Công ty.

- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh và công tác xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công ty cổ phần Điện Máy REE.

- Xây dựng chiến lược kinh doanh cho máy điều hòa không khí của Công ty cổ phần Điện Máy REE.

6. Cấu trúc của luận văn

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu của đề tài gồm 3 chương cụ thể như sau : .

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.

Chương 2: Thực trạng hoạt động kinh doanh và chiến lược kinh doanh của công ty cổ phần Điện Máy REE.

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh máy điều hòa không khí cho công ty cổ phần Điện Máy REE.

Chương 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1.1. Khái niệm về chiến lược

Chiến lược là một chương trình hành động tổng quát, xác định các mục tiêu dài hạn, cơ bản của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và các chính sách điều hành việc thu thập, sử dụng và bố trí các nguồn lực để tạo hợp lực đạt các mục tiêu cụ thể, làm tăng sức mạnh một cách hiệu quả nhất và giành được lợi thế bền vững tạo giá trị tăng cao.

1.1.2. Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp

1.1.2.1. Chiến lược cấp công ty

Xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và thị trường sản phẩm.

1.1.2.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (chiến lược kinh doanh)

Lựa chọn thực hiện các hành động tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn với đối thủ.

1.1.2.3. Chiến lược cấp chức năng

Chiến lược chức năng là các chiến lược xác định cho từng lĩnh vực hoạt động cụ thể của doanh nghiệp.

1.1.3. Mối quan hệ giữa các cấp chiến lược

Các cấp chiến lược trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ bổ sung cho nhau nhằm thực hiện mục tiêu cho doanh nghiệp.

1.2. CHIẾN LƯỢC CẤP KINH DOANH

1.2.1. Khái niệm và vai trò chiến lược kinh doanh

1.2.1.1. Khái niệm chiến lược kinh doanh

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là tổng thể các cam kết và hành động giúp doanh nghiệp giành lợi thế cạnh tranh bằng cách khai thác các năng lực cốt lõi của họ vào những thị trường sản phẩm cụ thể.

1.2.1.2. Vai trò của chiến lược

Chiến lược kinh doanh cung cấp thông tin giúp đơn vị phân tích và đánh giá sự biến động của các nhân tố chủ yếu bên ngoài cũng như đánh giá được khách quan những điểm mạnh và điểm yếu bên trong doanh nghiệp từ đó giúp đơn vị phát huy được hết khả năng để giành được lợi thế trong kinh doanh.

1.2.2. Cách thức tạo dựng lợi thế cạnh tranh

1.2.2.1. Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

Đáp ứng khách hàng vượt trội nghĩa là phải cho khách hàng những gì mà họ muốn, đúng lúc họ muốn với điều kiện là khả năng sinh lợi lâu dài của công ty không bị tổn thương khi thực hiện điều đó. Có hai điều tiên quyết để đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội: Thứ nhất: là tập trung vào các khách hàng của công ty và nhu cầu của họ. Thứ hai: tìm cách để thỏa mãn nhu cầu của họ tốt hơn.

1.2.2.2. Đạt được sự cải tiến vượt trội

Để đạt được sự vượt trội về cải tiến, các công ty phải tạo ra các kỹ năng nghiên cứu cơ bản và ứng dụng; thiết kế hợp lý quá trình quản trị phát triển; và đạt được sự kết hợp chặt chẽ các chức năng khác nhau của công ty, chủ yếu thông qua việc áp dụng các nhóm phát triển sản phẩm liên chức năng và quá trình phát triển song song một phần.

1.2.3. Các loại chiến lược kinh doanh

1.2.3.1. Chiến lược dẫn đạo chi phí

Chiến lược nhằm tạo ra sự vượt trội hơn đối thủ bằng cách tạo ra sản phẩm có chi phí thấp nhất.

1.2.3.2. Chiến lược khác biệt hóa

Chiến lược đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra sản phẩm độc đáo, được khách hàng đánh giá cao, thỏa mãn nhu cầu khách hàng bằng cách mà các đối thủ cạnh tranh không thể so sánh được.

1.2.3.3. Chiến lược tập trung

Tập trung đáp ứng nhu cầu cho một phân khúc thị trường, được xác định thông qua yếu tố độc đáo, nổi trội về tính chất, đặc điểm của sản phẩm hoặc yêu cầu, sở thích các nhóm khách hàng nhất định.

1.3. TIẾN TRÌNH HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.3.1. Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp

1.3.1.1. Tầm nhìn (viễn cảnh): Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà nó muốn đạt tới.

1.3.1.2. Sứ mệnh: Là một mệnh lệnh then chốt về cách thức mà một tổ chức nhìn nhận về các đòi hỏi của các bên hữu quan. Sứ mệnh cũng được coi là một cơ sở để đáp ứng cho viễn cảnh.

1.3.1.3. Mục tiêu: là những cột mốc đơn vị muốn đạt được trong thời gian chiến lược. Đơn vị cần xác định mục tiêu chiến lược và mục tiêu cụ thể trên cơ sở căn cứ sứ mệnh của công ty và khả năng của ngành.

1.3.2. Phân tích đánh giá các yếu tố của môi trường kinh doanh

1.3.2.1. Phân tích môi trường kinh doanh

- Môi trường vĩ mô
- Môi trường tự nhiên và yếu tố dân số
- Môi trường kinh tế
- Môi trường công nghệ
- Môi trường chính trị - pháp luật

-Môi trường vi mô: Phân tích các lực lượng cạnh tranh trong ngành theo mô hình năm lực lượng cạnh tranh của M.E Porter.

1.3.2.2. Phân tích tình hình nội bộ doanh nghiệp

Đơn vị sẽ tập trung phân tích kết quả triển khai chiến lược hiện tại, các nguồn lực, khả năng tiềm tàng và năng lực cốt lõi tại đơn vị

kinh doanh để thấy được những điểm mạnh và điểm yếu của đơn vị kinh doanh so với đối thủ cạnh tranh chủ yếu.

1.3.3. Phân đoạn thị trường, lựa chọn và định vị trên thị trường mục tiêu

1.3.3.1. Phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường chính là việc chia thị trường thành những phần khác bằng những tiêu thức thích hợp qua đó đơn vị kinh doanh có thể sản xuất và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ cho phù hợp cho một hay một số phân đoạn thị trường.

1.3.3.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Thị trường mục tiêu là thị trường mà ở đó đơn vị có khả năng đáp ứng nhu cầu và ước muốn của khách hàng hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh. Các tiêu chí lựa chọn thị trường mục tiêu: Nhu cầu, khả năng đáp ứng của công ty.

1.3.3.3. Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

Trên thị trường mục tiêu, các đơn vị đơn kinh doanh quyết định cần phải chiếm được vị trí nào trong phân đoạn đó trên thị trường mục tiêu đã lựa chọn. Vị trí của một sản phẩm thể hiện mức độ đánh giá của khách hàng về sản phẩm đó.

1.3.4. Phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.3.4.1. Phân tích ma trận năng lực cốt lõi

Ma trận năng lực cốt lõi được sử dụng để phân tích và chọn lựa chiến lược công ty. Ma trận này phân biệt giữa các năng lực hiện có với năng lực mới và giữa thị trường sản phẩm mới với hiện có.

1.3.4.2. Các xu hướng đề xuất chiến lược kinh doanh

- Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm
- Chiến lược dẫn đạo chi phí
- Chiến lược tập trung

1.3.4.3. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Là việc lựa chọn ra một chiến lược kinh doanh tốt nhất cho đơn vị dựa trên kết quả phân tích các yếu tố môi trường ngành kinh doanh và các nguồn lực hiện có của đơn vị kinh doanh. Sử dụng phương pháp cho điểm với từng yếu tố so sánh của từng phương án chiến lược.

1.3.5. Xây dựng các chính sách và biện pháp chủ yếu để thực hiện chiến lược kinh doanh

1.3.5.1. Chính sách nhân sự

1.3.5.2. Chính sách tài chính

1.3.5.3. Chính sách Marketing

1.3.5.4. Chính sách nghiên cứu và phát triển

Chương 2:

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH MÁY ĐIỀU HÒA KHÔNG KHÍ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE

2.1. GIỚI THIỆU CHUNG VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN CƠ ĐIỆN LẠNH REE

2.1.1. Lịch sử hình thành

Tên gọi: Công ty Cổ phần Cơ Điện Lạnh REE

Tên viết tắt: Reecorporation

Trụ sở chính: 364 Cộng Hòa phường 13, Tân Bình, TP. Hồ Chí Minh.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức: Bộ máy quản lý của công ty Cổ phần Cơ Điện Lạnh REE được tổ chức theo mô hình công ty “mẹ” và các công ty “con” như sau:

- Công ty Cổ phần Cơ Điện Lạnh (Công ty “mẹ”) - REE
- Các công ty thành viên (các công ty “con”)
- Công ty Cổ phần Dịch vụ và kỹ thuật Cơ Điện Lạnh REE, REE sở hữu 99,994% vốn.

- Công ty Cổ phần Vĩnh Thịnh, REE sở hữu 97,11% vốn
- Công ty TNHH Quản lý và khai thác Bất Động sản REE, REE sở hữu 100% vốn
- Công ty cổ phần Điện Máy REE, REE sở hữu 99,999% vốn
- Công ty Cổ Phần Bất động sản REE, REE sở hữu 90% vốn.

2.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Tổng công ty

Hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận trong năm 2006, năm 2007, giảm trong năm 2008.

ĐVT: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008
1. Doanh thu thuần	824.140	977.084	1.154.393
2. Chi phí	525.141	585.040	1.296.051
3. Lợi nhuận trước thuế	298.999	392.044	(141.658)
4. Lợi nhuận sau thuế	222.430	290.991	(153.750)

2.1.4. Cơ cấu sản phẩm sản xuất

Công ty hoạt động đa ngành nghề nhưng trong đó hoạt động sản xuất và kinh doanh điều hòa không khí trực thuộc Công ty Cổ Phần Điện Máy REE “công ty con” đóng vai trò chủ lực cho “Công ty mẹ”.

ĐVT : triệu đồng

Công ty	Ngành nghề	Doanh thu qua các năm (triệu đồng)		
		2006	2007	2008
CT CPDV&KT Cơ Điện Lạnh REE	Dịch vụ cơ điện công trình	176.200	210.345	263.046
CT CP Điện Máy REE	Sản xuất và kinh doanh điều hòa	155.282	253.383	359.837
CT CP Bất Động Sản REE	Quản lý khai thác bất động sản	164.857	130.426	125.067
CT CP Vĩnh Thịnh	Sản phẩm điện	146.980	214.653	243.870
CT TNHH Bất Động Sản REE	Kinh doanh bất động sản	180.821	168.277	162.573

2.2. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE

2.2.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty Cổ Phần Điện Máy Ree được thành lập 2005 với tiền thân là “Công ty Mẹ”. Nhiệm vụ của công ty là sản xuất và cung ứng máy điều hòa không khí cho thị trường.

2.2.2. Cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý

Công ty áp dụng mô hình quản lý theo cơ cấu trực tuyến chức năng.

2.2.3. Chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận công ty

2.2.4. Đặc điểm và phân loại sản phẩm ĐHKK của công ty

2.2.4.1. Đặc điểm của sản phẩm

- Về khách hàng: Khách hàng đối với điều hòa không khí của Công ty là khách hàng tiêu dùng và khách hàng tổ chức. Mặc dù khách hàng của công ty được phân thành hai loại nhưng đều được hạch toán chung.

- Về sản phẩm: Sản phẩm ĐHKK của công ty mang thương hiệu Reetech đạt chất lượng cao, số lượng nhiều và đa dạng về chuẩn loại.

2.2.4.2. Phân loại sản phẩm

- Dòng máy lạnh dân dụng
- Dòng máy lạnh công nghiệp
- Dòng máy lạnh dành cho ngành y tế và ngành dược

2.2.5. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian qua (2006 – 2008)

2.2.5.1. Sản lượng sản phẩm tiêu thụ.

Sản lượng tiêu thụ điều hòa không khí tăng qua các năm, năm 2007 so với năm 2006 tăng 8.387 chiếc (tương đương tăng 45%), năm 2008 so với năm 2007 tăng 10.484 chiếc (tương đương tăng 39%).

Sản phẩm được sản xuất và tiêu thụ chủ yếu của công ty là khách hàng tổ chức chiếm tỷ trọng 70% còn khách hàng là tiêu dùng 30%.

2.2.5.2. Doanh thu tiêu thụ theo sản phẩm

Doanh thu sản phẩm năm 2008 bao gồm: Năm 2008, doanh thu điều hòa công nghiệp tăng so năm 2007 là 176.258 triệu. Điều hòa dân dụng tăng 33.722 triệu đồng đây là sản phẩm phát triển ổn định và có tốc độ tăng trưởng cao, điều hòa y tế mặc dù doanh thu tăng qua các năm nhưng tốc độ tăng giảm. Như vậy, điều hòa công nghiệp và điều hòa dân dụng là sản phẩm chiến lược của công ty trong thời gian tới.

2.2.5.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian qua

Doanh thu: Có xu hướng tăng rõ rệt, năm 2007 tăng so với năm 2006 là 98.091 triệu đồng (tăng tương đương 63,16%), năm 2008 tăng so với năm 2007 là 97.464 triệu đồng (tăng tương đương 38,46%)

Chi phí: Năm 2007 so với năm 2006 tăng 15.271 triệu đồng (tương đương tăng 74%), năm 2008 so với năm 2007 tăng 19.875 triệu đồng (tương đương tăng 55,4%).

Lợi nhuận công ty: Năm 2007 so với năm 2006 tăng 12.972 triệu đồng (tương đương tăng 64,44%), năm 2008 tăng so với năm 2007 tăng 3.219 triệu đồng (tăng tương đương 9,7%), lợi nhuận của công ty tăng do sự tăng doanh thu nhanh hơn sự tăng chi phí.

2.3. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE.

2.3.1. Tình hình quản lý và sử dụng các yếu tố nguồn lực trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

2.3.1.1. Yếu tố nguồn nhân lực

Công ty cổ phần Điện Máy REE có tổng số cán bộ công nhân viên là 450 người. Về trình độ: 65 người có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học, 220 người có trình độ trung cấp, 145 người có trình độ tay nghề, 20 người lao động phổ thông. Về độ tuổi: gần 50% lượng lao động trong công ty ở độ tuổi từ 31-40, 21% lao động tuổi từ 18-30.

2.3.1.2. Yếu tố cơ sở vật chất - kỹ thuật

Công ty cổ phần điện máy REE có hệ thống nhà máy, được thiết kế theo công nghệ hiện đại, tọa lạc trong khu công nghiệp Tân Bình, Phường Sơn Kỳ, Quận Tân Phú, TP HCM với diện tích 12.000m²

Máy móc hiện đại như: máy hàn tự động, máy dò siêu âm, máy dập khuôn tạo hình, máy chạy mí TDC, SDC, máy đổ Foam cách nhiệt, máy sản xuất ống gió, máy cuốn ống gió các loại, máy tiện, máy phay các loại, thiết bị nâng cầu, máy kiểm tra lưu lượng gió, độ ẩm. Đặc biệt, Công ty đã hiện đại hóa dây chuyền lắp ráp bằng cách áp dụng máy phân phát phụ tùng tự động trong quá trình lắp ráp.

2.3.1.3. Nguồn lực tài chính.

Tổng tài sản của Công ty luôn có sự biến động, năm 2007 tăng 72.371.759 ngàn đồng (tương đương tăng 89%) so với năm 2006; năm 2008 lại tăng 17.920.070 ngàn đồng (tương đương tăng 11,7%).

Nguồn vốn chủ sở hữu của công ty có sự biến động lớn lớn: năm 2007 so với năm 2006 tăng 34.300.515 ngàn đồng (tương đương 63,3%), năm 2008 so với năm 2007 tăng 19.126.136 ngàn đồng (tương đương 21,6).

Các tỷ số tài chính: Tuy có những vấn đề cần chú ý như khả năng thanh toán chưa cao, tỷ suất lợi nhuận còn thấp nhưng nhìn chung tình hình tài chính của Công ty tương đối ổn định và đang phát triển theo chiều hướng ngày càng tích cực.

2.3.1.4. Nguồn lực vô hình của công ty

Văn hóa công ty: Công ty xây dựng các chuẩn mực để thực hiện, tạo thành nề nếp có tính bền vững nhưng không khô cứng, máy móc.

Thương hiệu công ty: Công ty cổ phần Điện Máy REE là công ty đầu tiên sản xuất máy điều hòa không khí mang thương hiệu Việt Nam: Reetech.

2.3.1.5. Năng lực cốt lõi

Máy móc thiết bị hiện đại. Công ty có kinh nghiệm sản xuất kinh doanh trong ngành. Các mối quan hệ bền chặt với các đối tác.

2.3.2. Phân tích lợi thế cạnh tranh

2.3.3.1. Đạt được sự đáp ứng khách hàng vượt trội

So với các đối thủ cạnh tranh Công ty Cổ Phần Điện Máy REE đã đáp ứng khách hàng vượt trội trong việc cung cấp linh kiện thay thế, chính sách chăm sóc khách hàng tốt, giao hàng hay hoàn thành công trình đúng thời gian.

2.3.3.2. Đạt được sự cải tiến vượt trội

Trong năm 2008 công ty đã tập trung nguồn lực sản xuất máy điều theo công nghệ tiên tiến nhất “Inverter” dòng điều hòa treo tường RTV-BE3, đây là dòng điều hòa được cải tiến có nhiều tính năng ưu việt tiết kiệm 40% điện năng.

2.4. THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH ĐIỀU HOÀ KHÔNG KHÍ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE

2.4.1. Bộ phận tổ chức xây dựng chiến lược

2.4.2. Đánh giá thực trạng công tác xây dựng chiến lược

2.4.2.1. Xác định sứ mệnh và mục tiêu

Công tác xác định sứ mệnh và mục tiêu Công ty đã được ấn định từ trước, do Tổng Công ty giao phó, Công ty chưa thực sự chủ động trong việc đánh giá bản thân để đề ra sứ mệnh hoạt động của mình. Sứ mệnh và mục tiêu chưa cụ thể.

2.4.2.2. Công tác phân tích môi trường

Khách hàng: Khách hàng của công ty ngày càng được mở rộng trên cả nước và đầy đủ cho tất cả các loại sản phẩm.

Nhà cung cấp: Các nguyên liệu và máy móc thiết bị của Công ty được cung cấp bởi các nhà cung cấp trong và ngoài nước.

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp: So với các đối thủ lớn trong ngành, doanh thu của công ty cũng phát triển khá tốt.

DVT: Triệu đồng

STT	Công ty	Năm 2007	Năm 2008
1	Công ty LG ELECTRONICS (LG)	324.326	415.600
2	Công ty cổ phần tập đoàn Hòa Phát (FUNIKI)	98.562	131650
3	Công ty TNHH Điện lạnh Medea	55.650	78.456
4	Công ty Cổ phần Điện Máy REE (Reetech)	253.373	350.837

2.4.2.3. Công tác phân tích môi trường nội bộ của Công ty

Công tác phân tích môi trường nội bộ được Công ty đặc biệt quan tâm và đã đạt được những kết quả rất tốt về: Công tác tổ chức, công tác quản lý và công tác đầu tư máy móc thiết bị.

2.4.2.4. Công tác phân đoạn thị trường và xác định thị trường mục tiêu

Công ty đã cung ứng sản phẩm theo nhu cầu thực tế của thị trường trong cả nước và chưa xác định cho mình một thị trường mục tiêu cụ thể để phát triển hoạt động kinh doanh.

2.4.2.5. Công tác xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh

Hoạt động kinh doanh của Công ty trong thời gian qua chỉ dừng lại ở việc xây dựng kế hoạch để thực hiện đúng doanh số theo qui định của Tổng Công ty đề ra. Để thực hiện đúng doanh số bán, Công ty đã tập trung nguồn lực sản xuất và cung ứng sản phẩm theo hướng khác biệt hóa. Trong đó, tập trung sản xuất sản phẩm đa dạng, mở rộng hệ thống phân phối và nâng cao dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Việc xây dựng sản phẩm với sự khác biệt ở hiện tại của Công ty đã bộc lộ những hạn chế nhất định, đặc biệt làm hạn chế việc áp dụng thay đổi công nghệ mới trong các hệ thống lạnh của sản phẩm và chưa thực hiện đúng doanh số bán của Tổng Công ty đề ra. Với những hạn chế trên, trong thời gian đến Công ty cần phải xây dựng một chiến lược phù hợp.

2.4.3. Một số giải pháp và chính sách trong thực hiện chiến lược kinh doanh điều hòa không khí trong thời gian qua

Công ty đã có nhiều giải pháp, chính sách khá đầy đủ và hợp lý để hỗ trợ kế hoạch, cụ thể như: *giải pháp về Marketing, giải pháp về công nghệ, về tài chính, về tổ chức bộ máy, nguồn nhân lực.*

2.4.4. Đánh giá tình hình xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty

2.4.4.1. Những kết quả đạt được

Chiến lược kinh doanh của công ty đã phần nào thể hiện được tầm nhìn của Ban lãnh đạo trong việc đi trước đón đầu các cơ hội trong tương lai. Việc đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đã được Công ty quan tâm và đầu tư đúng mức. Có sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban chức năng trong việc lập kế hoạch hằng năm. Công ty đã quản bá được hình, thương hiệu, đặc tính về chất lượng và dịch vụ, do đó doanh thu của Công ty đã tăng qua các năm.

2.4.4.2. Những tồn tại và nguyên nhân

Những tồn tại: Công ty chưa thực sự nhận ra được tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty. Công tác phân tích, dự báo, đánh giá môi trường để có thể định lượng các chỉ tiêu tác động của môi trường chưa được chú trọng. Công ty chưa có phương pháp xây dựng chiến lược kinh doanh một cách khoa học, chiến lược được đề xuất mang tính chủ quan, nặng về ý tưởng chỉ đạo của lãnh đạo công ty. Chưa đi sâu phân tích chuỗi giá trị của công ty, khách hàng, đối thủ cạnh tranh để xác định điểm mạnh, điểm yếu và lợi thế cạnh tranh. Chưa xác định được mục tiêu do Tổng Công ty giao phó.

Nguyên nhân: Công ty chưa nhận thức đầy đủ sự cần thiết phải xây dựng một chiến lược kinh doanh mang tính khoa học, khả thi, hiện thực. Công ty chưa có bộ phận nghiên cứu thị trường riêng biệt, nhân lực cho công tác nghiên cứu thị trường chưa được chú trọng, công tác đào tạo lại đối với bộ phận này không được quan tâm.

Chương 3:

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH MÁY ĐIỀU HÒA KHÔNG KHÍ CHO CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE.

3.1. SỨ MỆNH, TẦM NHÌN, MỤC TIÊU KINH DOANH MÁY ĐIỀU HÒA KHÔNG KHÍ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE

Tầm nhìn đến năm 2015: Phát triển thương hiệu và mở rộng thị trường

Sứ mệnh: Sứ mệnh của công ty Cổ Phần Điện Máy REE là tạo ra giá trị cao nhất cho các cổ đông, khách hàng và xã hội.

Mục tiêu:

Mục tiêu chiến lược

Không ngừng gia tăng sản lượng, doanh thu trên thị trường, nuôi dưỡng và phát triển mối quan hệ với các đối tác. Cùng cố phát triển hệ thống phân phối bán hàng rộng khắp trên thị trường cả nước với một hình ảnh về điều hòa Reetech luôn mới về nội dung cũng như hình thức. Xây dựng thương hiệu vững mạnh.

Mục tiêu cụ thể: Tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân giai đoạn 2009 – 2011 đạt 40%. Tăng tỷ trọng bán đối với điều hòa không khí dân dụng lên 25%, tăng tỷ trọng bán đối với điều hòa không khí công nghiệp lên 45%, tăng tỷ trọng bán đối với điều hòa y tế lên 5% trong tổng sản lượng bán trực tiếp toàn công ty đến năm 2011. Gia tăng các dịch vụ hỗ trợ cho khách hàng.

3.2. PHÂN TÍCH ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE

3.2.1. Phân tích môi trường bên ngoài

3.2.1.1. Môi trường vĩ mô:

T T	Các yếu tố môi trường vĩ mô	Tạo cơ hội	Tạo thách thức
1	Môi trường kinh tế	Thu nhập của người dân tăng và cơ sở hạ tầng phát triển tạo thuận lợi phát triển kinh doanh điều hòa không khí	Lãi suất, tỷ giá hối đoái, thuế xuất nhập khẩu trong thời gian qua thay đổi ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động kinh doanh
2	Môi trường chính trị pháp luật	Chính trị ổn định tạo điều kiện cho doanh nghiệp lạc quan trong kinh doanh	Chính sách đầu tư đầu tư trong nước tạo điều kiện gia nhập ngành ngày càng nhiều nên sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt giữa các doanh nghiệp.
3	Môi trường văn hóa xã hội (dân số)	Cơ hội thị trường tiềm năng rất lớn. Nhu cầu sử dụng điều hòa không khí tăng.	
4	Môi trường công nghệ	Tạo nhiều cơ hội kinh doanh, nhất là công nghệ biến tần Inverter mới.	Nguy cơ cạnh tranh giữa các đối thủ
5	Môi trường tự nhiên	Công ty nằm ở vị trí thuận lợi cho hoạt động kinh doanh	Lũ lụt, bão, nóng ... ảnh hưởng rất lớn trong việc sản xuất kinh doanh

3.2.1.2. Phân tích môi trường vi mô

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: Trong tương lai sẽ xuất hiện nhiều doanh nghiệp trong nước và nước ngoài cung cấp điều hòa.

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp trong ngành: Công ty cổ phần tập đoàn Hòa Phát, Công ty LG ELECTRONICS Việt Nam, Công ty TNHH Điện Lạnh Media Việt. Mỗi công ty đều có những điểm mạnh điểm yếu nhất định đối với từng chủng loại sản phẩm.

STT	Các yếu tố thành công	Hệ số quan trọng	Công ty CP Đ.Máy REE		Công ty LG ELECTRONICS Việt Nam(LG)		Công ty cổ phần tập đoàn Hòa Phát (FUNIKI)		Công ty TNHH Điện Lạnh Media Việt Nam	
			Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi
1	Hiểu biết về thị trường trong nước	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
2	Khả năng cạnh tranh về giá	0,13	4	0,52	2	0,26	4	0,52	1	0,13
3	Phân khúc thị trường	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26	2	0,26
4	Định vị sản phẩm	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	2	0,24
5	Đào tạo - huấn luyện	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2
6	Thị phần	0,10	3	0,30	4	0,4	2	0,2	2	0,2
7	Mạng lưới phân phối	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08
8	Khả năng tài chính	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24	2	0,24
9	Quan hệ công chúng	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,1	1	0,05
10	Sự linh hoạt của tổ chức	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
11	Thương hiệu	0,10	3	0,30	2	0,2	2	0,1	2	0,2
12	Chủng loại sản phẩm đa dạng	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Tổng		1,00		2,95		3,17		2,35		2,01

Như vậy, vị trí cạnh tranh của công ty vẫn có được những vượt trội số với một số đối thủ cạnh tranh khác. Đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của công ty cần phải lưu ý Công ty LG ELECTRONICS Việt Nam.

Nhà cung cấp

+ *Các nhà cung cấp thiết bị nước ngoài:* Giá trị các thiết bị do các nhà cung cấp thường chiếm 40% -50% giá trị của sản phẩm nên ảnh hưởng khá lớn đến giá thành sản phẩm. Tuy nhiên, nhờ có quan hệ khá tốt với nhiều các nhà cung cấp nên công ty đã nhận được từ sự hỗ trợ về kỹ thuật kịp thời và chính sách giá ổn định với mức giá rất cạnh tranh. Áp lực tăng giá của các nhà cung cấp rất ít.

+ *Các nhà cung cấp vật tư trong nước:* Các nhà cung cấp trong nước được Công ty ký kết hợp đồng cung cấp dài hạn thường xuyên nên cung cấp cho công ty được những vật tư, dịch vụ chất lượng đảm bảo với giá cả khá ổn định.

Khách hàng

+ *Khách hàng tổ chức:* Chiếm 70% doanh thu trong công ty, đây là bộ phận quyết định sự thành công hay thất bại của công ty. Áp lực lớn nhất của nhóm khách hàng là: Chính sách tín dụng, độ tin cậy về chất lượng và số lượng hàng hoá, giao hàng đúng hẹn, giá chào hàng thấp.

+ *Khách hàng tiêu dùng:* Chiếm 30% doanh thu trong công ty. Áp lực lớn nhất của nhóm khách hàng là: Độ tin cậy về chất lượng, thương hiệu, giá cả, thái độ phục vụ.

Sản phẩm thay thế: Thị trường ĐHKK có rất nhiều nhà cung cấp vì vậy áp lực của sản phẩm thay thế là rất lớn đối với công ty.

Quan hệ công chúng: Trong thời gian qua Công ty hoạt động rất tốt góp phần xây dựng thương hiệu vững mạnh.

3.2.2. Phân tích môi trường bên trong

* **Điểm mạnh :** Nguồn nhân lực dồi dào và có trình độ kỹ thuật tay nghề tốt. Cơ sở vật chất đầy đủ, thiết bị thi công lắp đặt trang bị tương đối đầy đủ và hiện đại phục vụ tốt công tác thi công lắp đặt.

Nguồn lực tài chính đảm bảo cho việc sản xuất và kinh doanh trong ngắn hạn và dài hạn. Trình độ công nghệ sản xuất và chế tạo thiết bị hiện đại. Thương hiệu công ty được nhiều khách hàng biết đến.

* **Điểm yếu:** Công tác tổ chức sản xuất còn nhiều bất cập chưa hợp lý. Hiệu quả sản xuất kinh doanh xây lắp cơ điện lạnh chưa ổn định.

3.3. PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG, LỰA CHỌN VÀ ĐỊNH VỊ THỊ TRƯỜNG MỤC TIÊU

3.3.1. Phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu.

3.3.1.1. Phân đoạn thị trường theo đặc điểm khách hàng

Khách hàng của Công ty bao gồm: tổ chức và tiêu dùng. Hoạt động của công ty phụ thuộc chủ yếu vào khách hàng tổ chức. Vì vậy, trong hai loại thị trường, thị trường tổ chức và thị trường tiêu dùng thì thị trường tổ chức là thị trường mục tiêu của công ty.

3.3.1.2. Phân đoạn thị trường theo đặc điểm sản phẩm.

***Dòng điều hòa dân dụng:** Máy điều hòa dân dụng được sử dụng tại các khách sạn lớn, các hội trường, các khu thương mại, siêu thị, nhà hàng và các toà nhà xây dựng có qui mô lớn. Hiện nay, máy điều hòa dân dụng phát triển khá mạnh ở các thành phố lớn và các khu vực phát triển mạnh du lịch tại các tỉnh phía Nam.

***Dòng điều hòa công nghiệp:** Máy điều hòa công nghiệp chủ yếu được sử dụng trong các nhà máy điện tử và nhà máy chế biến thực phẩm. Hiện nay, nhu cầu sản phẩm này đang phát triển rất mạnh do được chính phủ quan tâm và đầu tư khá lớn.

Xu hướng thị trường hệ thống lạnh công nghiệp được phát triển tập trung vào những ngành điện tử và ngành chế biến thực phẩm có điều kiện phát triển như các tỉnh miền Nam.

* **Dòng điều hòa y tế và ngành dược:** Các máy lạnh tiết trùng phụ thuộc khá lớn vào sự phát triển của ngành sản xuất dược phẩm. Hiện nay, nhu cầu về dược phẩm chữa bệnh của người dân trong nước là rất lớn và ngày càng tăng.

Nhu cầu về máy lạnh tiết kiệm trong các năm đến là khá lớn và tập trung nhiều vào khu vực Miền nam.

Qua phân tích như trên, Công ty sẽ chọn thị trường mục tiêu để phát triển các sản phẩm điều hòa không khí trong năm đến là khu vực thị trường ở các tỉnh Miền Nam cho đối tượng khách hàng tổ chức.

3.3.2. Định vị thị trường mục tiêu.

Với phương châm “chất lượng không khí chất lượng cuộc sống”. Hình ảnh của Công ty trong thị trường mục tiêu này nhấn mạnh đến sản phẩm chất lượng, chế độ hậu mãi (lắp đặt, bảo dưỡng...).

3.4. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH MÁY ĐIỀU HOÀ KHÔNG KHÍ CHO CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY REE

3.4.1.2. Phân tích ma trận phát triển các năng lực cốt lõi

NĂNG LỰC CỐT LÕI	MỚI	<p><u>Hàng đầu công 10</u></p> <p>(3) Phát triển nguồn nhân lực (4) Cải tiến công nghệ sản xuất</p> <p style="text-align: center;">⇩</p> <p>Duy trì và tạo dựng lợi thế cạnh tranh</p>	<p><u>Các cơ hội to lớn</u></p> <p>(5) Xuất khẩu sang Mỹ và Châu Âu.</p>
	HIỆN CÓ	<p><u>Điền vào chỗ trống</u></p> <p>(1) Kinh nghiệm sản xuất (2) Mối quan hệ bền chặt với đối tác</p> <p style="text-align: center;">⇨</p> <p>Sản phẩm đa dạng, mở rộng hệ thống phân phối, tìm kiếm khách hàng tiềm năng thông qua các đối tác.</p>	<p><u>Không gian trống</u></p> <p>(1) Kinh nghiệm sản xuất (2) Mối quan hệ bền chặt với đối tác</p> <p style="text-align: center;">⇩</p> <p>Sản phẩm mới</p>
		HIỆN CÓ	MỚI
		THỊ TRƯỜNG	

3.4.2. Hình thành các phương án chiến lược.

3.4.2.1. Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm (phương án 1)

Sự khác biệt hóa trong từng loại sản phẩm điều hòa của Công ty sẽ căn cứ vào đặc điểm cơ bản của từng loại sản phẩm đối với từng khách hàng. Cụ thể như sau:

+ Đối với dòng điều hòa công nghiệp: Công ty sẽ nghiên cứu để tiếp tục thay đổi việc sử dụng công nghệ làm lạnh trong chế tạo các hệ thống lạnh công nghiệp. Mặc khác, vấn đề sử dụng các thiết bị làm lạnh nhập khẩu trong các hệ thống lạnh cũng tạo ra sự khác biệt đối với sản phẩm của công ty.

+ Đối với dòng điều hòa dân dụng: Các hệ thống điều hòa không khí trung tâm sẽ được thiết kế bằng các Chiller giải nhiệt bằng nước thay cho phương pháp giải nhiệt bằng gió thường được chế tạo trước đây. Bên cạnh đó, một sự khác biệt tương đối hiện nay của công ty là sản xuất điều hòa với công suất nhỏ theo công nghệ biến tần tiết kiệm điện năng cũng được khách hàng rất quan tâm.

+ Đối với dòng điều hòa y tế và ngành dược: Các hệ thống lạnh triệt trùng sẽ được thiết kế theo phương pháp lọc tuần hoàn có đối lưu không khí 2 tầng với 2 loại lọc thô và lọc tinh để tăng cường độ sạch của không khí. Công tác kiểm tra độ sạch và độ ẩm của không khí trong các hệ thống lạnh triệt trùng sẽ được thiết kế tự động hóa thay cho công tác kiểm tra và đo đếm rời rạc theo chủ quan của người vận hành hệ thống.

3.4.2.2. Chiến lược hạ thấp chi phí (phương án 2):

Trong khâu chế tạo các thiết bị trong nước cần đẩy mạnh việc đầu tư trang thiết bị để nghiên cứu sản xuất chế tạo ra các vật tư thiết bị để thay thế dần các vật tư thiết bị nhập khẩu. Trong đó cần tập trung vào chế tạo các thiết bị mà Công ty đã bước đầu sản xuất thành công như: Dàn lạnh kho lạnh, dàn ngưng tụ ... Đồng thời Công ty tiếp tục nâng cao trình độ tay nghề nhân viên và trình độ quản lý trong Công ty

để giảm thiểu sai sót trong quá trình sản xuất đây cũng là nhân tố quan trọng để có chi phí thấp so với đối thủ cạnh tranh.

3.4.2.3. Chiến lược tập trung (phương án 3):

Công ty chỉ tập trung vào phát triển các sản phẩm thuộc dòng điều hòa dân dụng và dòng điều hòa công nghiệp nhằm phục vụ cho khách hàng tổ chức trong khu vực miền trung và miền nam.

3.4.3. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

Dựa vào tất cả các phân tích ở trên, và tham khảo ý kiến các chuyên gia trong và ngoài doanh nghiệp đồng thời sử dụng ma trận có thể định lượng để lựa chọn phương án tối ưu.

Kết quả từ ma trận xây dựng chiến lược có thể định lượng. Qua tất cả các phân tích trong luận văn, phương án 1 (chiến lược khác biệt hóa) là phương án có điểm số cao nhất và có khả năng tận dụng tốt nhất các năng lực cốt lõi, phản ứng rất tốt với các điều kiện môi trường, đáp ứng được mục tiêu công ty. Vì vậy, đây có thể xem là phương án chiến lược tối ưu nhất trong ba phương án chiến lược.

3.5. XÂY DỰNG CÁC CHÍNH SÁCH CHỦ YẾU ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC TỐI ƯU

3.5.1. Về cơ cấu quản lý

Công ty cần đầu tư thành lập bộ phận chuyên sâu về nghiên cứu thị trường. Với quyền hạn và trách nhiệm cụ thể bộ phận sẽ làm tốt nhiệm vụ góp phần thực hiện thành công trong Công ty. Ngoài ra, Công ty cần mở rộng hệ thống bảo hành. để tăng cường dịch vụ chăm sóc khách hàng

3.5.2. Chính sách tài chính

Công ty thực hiện bán thanh lý hàng tồn kho cũng như nhanh chóng xây dựng các chính sách thu hồi nợ. Huy động nguồn vốn trong nội bộ công ty thông qua việc phát hành thêm cổ phiếu. Đồng thời cần phải có biện pháp để sử dụng vốn có hiệu quả

3.5.3. Chính sách nhân sự

Công ty cần tăng cường công tác đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực hiện có để đáp ứng kịp thời với tốc độ phát triển của khoa học kỹ thuật trong các khâu sản xuất sản phẩm đồng thời xây dựng cơ chế chi trả thu nhập cho người lao động một cách thoả đáng và tạo được sự khuyến khích hoàn thành tốt công việc.

3.5.4. Chính sách Marketing

Chính sách truyền thông, cổ động: Đầu tư vào hệ thống pano, áp phích và bố trí tại các điểm phù hợp như các đại lý, siêu thị, triển lãm... Gửi thư chào hàng, catalogue trực tiếp đến khách hàng hoặc gọi điện thoại trực tiếp hoặc là email trực tiếp.

Chính sách về sản phẩm: Cần có chính sách nâng cao chất lượng sản phẩm thông qua việc áp dụng kịp thời các thành tựu khoa học kỹ thuật vào việc nghiên cứu và chế tạo các sản phẩm cho khách hàng. Đẩy mạnh công tác nghiên cứu và phát triển sản phẩm để đáp ứng kịp thời được nhu cầu của thị trường.

Chính sách về giá: Áp dụng chính sách giá hợp lý, tương xứng giữa giá trị của sự khác biệt về sản phẩm và sự gia tăng về giá của sản phẩm xây lắp so với các đối thủ cạnh tranh khác. Xây dựng các định mức kỹ thuật hợp lý về tiêu hao nguyên vật liệu. Nghiên cứu áp dụng các biện pháp thi công tiên tiến và sử dụng các vật liệu mới có giá thành hợp lý trong gia công chế tạo sản phẩm.

Chính sách về phân phối: Hệ thống kênh phân phối nên tổ chức theo hướng linh hoạt, năng động, tăng cường công tác kiểm soát các thành viên trong kênh, giải quyết thoả đáng mâu thuẫn nội bộ trong kênh phân phối, mở rộng hệ thống bán lẻ nhằm tạo sức mạnh toàn hệ thống, thoả mãn nhu cầu khách hàng trong tương quan với các đối thủ cạnh tranh.

KẾT LUẬN

Cùng với sự phát triển của ngành điện lạnh, công ty Cổ Phần Điện Máy REE đã từng bước khẳng định vai trò và vị trí của mình. Tuy nhiên, để gia tăng thị phần cho công ty, có vị thế trên thị trường và trên cơ sở nghiên cứu lý thuyết, tiếp cận với tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Luận văn đã đi sâu phân tích nghiên cứu để xây dựng chiến lược kinh doanh điều hòa không khí cho công ty Cổ Phần Điện Máy REE giai đoạn 2009-2011.

Với những nội dung nghiên cứu, phân tích, đánh giá năng lực thực tế của công ty Cổ phần Điện Máy REE, luận văn đã đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra và có những đóng góp như sau:

- Hệ thống hóa những vấn đề, cơ sở lý luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh.

- Phân tích tiến trình xây dựng chiến lược kinh doanh và qua đó đánh giá môi trường tác động đến quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Đồng thời đánh giá lại toàn bộ năng lực sản xuất kinh doanh và công tác xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian qua, từ đó rút ra các ưu, nhược điểm để phát huy và khắc phục.

- Luận văn xây dựng một số phương án chiến lược kinh doanh điều hòa không khí cho công ty Cổ Phần Điện Máy REE đến năm 2011, thông qua việc phân tích ma trận năng lực cốt lõi. Sau đó chọn chiến lược kinh doanh tốt nhất cho công ty và xây dựng các giải pháp để thực thi chiến lược đó.

Tuy rất cố gắng trong quá trình hoàn thành luận văn nhưng do năng lực và kinh nghiệm nghiên cứu còn chưa cao, nên sẽ không tránh khỏi những sai sót. Vì vậy, tác giả mong muốn nhận được sự góp ý chân thành của quý Thầy, Cô và bạn đọc.

