

MỞ ĐẦU

1. Tổng quan tình hình nghiên cứu và tính cấp thiết của đề tài

Trước đây đã có nhiều luận văn của các tác giả nghiên cứu tại trường Đại học kinh tế Hồ Chí Minh đã nghiên cứu về các giải pháp xuất khẩu sản phẩm gỗ ra thị trường nước ngoài nhưng chủ yếu đi vào nghiên cứu ở tầm nghiên cứu vĩ mô, không đi sâu vào một doanh nghiệp cụ thể, trong đó phương pháp nghiên cứu của các tác giả chủ yếu phân tích ma trận bên trong, ma trận bên ngoài, ma trận SWOT, ma trận QSPM để đưa ra các chiến lược và đề xuất các giải pháp thực hiện, một số luận văn tác giả đã tham khảo như:

- Đỗ Kim Vũ (2005), Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu gỗ ở Thành Phố Hồ Chí Minh sang thị trường Hoa Kỳ.

- Đỗ Nguyễn Ngân Tuyền (2006), Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp sản xuất và xuất khẩu gỗ thành Phố Hồ Chí Minh sang thị trường EU, hướng dẫn TS. Tạ Thị Kiều An.

- Trần Thanh Sơn (2006), Chiến lược phát triển ngành đồ gỗ xuất khẩu Việt Nam sang thị trường Mỹ đến năm 2015.

- Các giải pháp đẩy mạnh kim ngạch xuất khẩu và nâng cao năng lực cạnh tranh của sản phẩm gỗ Việt Nam tại thị trường Hoa Kỳ, hướng dẫn GS.TS Võ Thanh Thu.

- Nguyễn Văn Ba (2008), Nghiên cứu tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường Nhật Bản, thực trạng và giải pháp, hướng dẫn GS.TS Võ Thanh Thu.

Cũng theo nghiên cứu của tác giả về các luận văn thạc sĩ tại trường Đại học Đà Nẵng trong thời gian qua, một số tác giả nghiên cứu các vấn đề liên quan đến xuất khẩu, nhưng chủ yếu là nghiên cứu về các giải pháp xuất khẩu các sản phẩm về mặt hàng thủy sản, may mặc, mây tre lá, chưa có tác giả nào đi vào nghiên cứu xuất khẩu sản phẩm gỗ. Một số luận văn tác giả đã có điều kiện tham khảo là :

- Ngô Thanh Bình (2004) Một số giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu của các doanh nghiệp thủy sản trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, hướng dẫn PGS.TS Lê Thế Giới.

- Nguyễn Thị Tiến (2006) Một số giải pháp phát triển thị trường xuất khẩu cho hàng dệt may tại công ty Dệt may 29/3 Đà Nẵng, hướng dẫn PGS-TS Nguyễn Thị Như Liêm.

- Đỗ Văn Tính (2006) Đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu thủy sản sang thị trường Nhật của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, hướng dẫn TS.Lâm Minh Châu.

- Sái Thị Lệ Thủy (2006) Đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu hàng mây tre lá sang thị trường Mỹ tại Công ty Xuất nhập khẩu Đà Nẵng, hướng dẫn TS. Lâm Minh Châu.

- Nguyễn Thị Thảo Loan (2007) Giải pháp marketing nhằm mở rộng thị trường xuất khẩu tại Công ty Seaprodex Đà Nẵng, hướng dẫn TS.Lâm Minh Châu.

Liên quan đến đề tài mà tác giả đang nghiên cứu về xây dựng một chiến lược kinh doanh, tác giả cũng đi vào nghiên cứu một số luận văn xây dựng chiến lược và nhận thấy một số luận văn tham khảo chủ yếu xây dựng, hoạch định chiến lược kinh doanh dưới hình thức chiến lược cấp công ty. Các đề tài phân tích chiến lược cấp công ty dựa vào phân tích ma trận vốn đầu tư BCG, ma trận SWOT, trên cơ sở phân tích ma trận đưa ra các chiến lược tập trung tăng trưởng, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược hội nhập... để phân tích lựa chọn chiến lược kinh doanh, như:

- Nguyễn Minh Duẩn (2006) Xây dựng chiến lược kinh doanh tại tổng công ty thông tin di động giai đoạn 2006 - 2015, hướng dẫn PGS.TS Lê Thế Giới.

- Hồ Thăng Thu (2007) Xây dựng chiến lược kinh doanh điện năng tại Công ty Điện lực 3, Tổng Công ty Điện lực Việt Nam, hướng dẫn TS.Lâm Minh Châu.

- Đinh Văn Tám (2007) Hoạch định chiến lược kinh doanh tại Công ty Cổ phần Công nghệ phẩm Đà Nẵng giai đoạn 2008-2012, hướng dẫn PGS-TS Nguyễn Thị Như Liêm.

- Phạm Phú Phong (2007) Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần đường Biên Hòa, hướng dẫn TS. Đoàn Gia Dũng.

- Lê Văn Khánh (2007), Hoạch định chiến lược kinh doanh Công ty Viễn Thông di động Viettel giai đoạn 2006-2010 dựa trên nền tảng năng lực cốt lõi, hướng dẫn PGS.TS Lê Thế Giới.

- Huỳnh Bá Thúy Diệu (2008), Xây dựng chiến lược kinh doanh cho Tổng công ty Cổ phần dệt may Hòa Thọ giai đoạn 2008-2012, hướng dẫn TS. Đoàn Gia Dũng.

- Lê Thế Phiệt (2008) Hoạch định chiến lược tại Công ty cà phê Thăng Lợi, ĐăklăK, hướng dẫn PGS.TS. Nguyễn Trường Sơn.

- Hà Vỹ (2008), Hoạch định chiến lược kinh doanh lữ hành cho Công ty Du lịch Việt Nam tại Đà Nẵng, hướng dẫn PGS.TS Nguyễn Thị Như Liêm phân tích chiến lược kinh doanh lữ hành cho Công ty Du lịch Việt Nam.

Tóm lại qua nghiên cứu luận văn của các tác giả nêu trên, tác giả nhận thấy có một số luận văn nghiên cứu về mặt hàng sản phẩm gỗ nhưng chủ yếu nghiên cứu đưa ra các giải pháp ở tầm vĩ mô đối với các tác giả ở trường Đại học Kinh tế Hồ Chí Minh, còn với các tác giả tại trường Đại học Đà Nẵng chưa có tác giả nào nghiên cứu về xuất khẩu sản phẩm gỗ ở doanh nghiệp hay các tác giả xây dựng chiến lược chủ yếu là chiến lược cấp công ty là chủ yếu, ít tác giả nghiên cứu ở cấp đơn vị kinh doanh. Trên các cơ sở đó, đề tài chọn giải quyết những vấn đề sau:

(1) Xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh cụ thể là xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ tại một công ty sang một thị trường nhất định.

(2) Quan điểm chủ đạo trong xây dựng chiến lược xuất khẩu của đề tài là quan điểm của lý thuyết quản trị chiến lược hiện đại, cụ thể là quan điểm lựa chọn nguồn lực của công ty. Đề tài tập trung nghiên cứu các năng lực cốt lõi của công ty để đảm bảo xây dựng được một chiến lược giúp doanh nghiệp tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

(3) Nhằm xác định được các phương án chiến lược phù hợp trên cơ sở những hạn chế về nguồn thông tin của một luận văn thạc sỹ, đề tài sử dụng công cụ phân tích của trường phái định vị, cụ thể là công cụ các chiến lược chung của M.Porter.

Tính cấp thiết của đề tài:

Nền kinh tế nước ta ngày càng hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới không những mang lại hiệu quả to lớn cho nền kinh tế của quốc gia mà còn mở ra nhiều cơ hội kinh doanh cho các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu. Ngành công nghiệp chế biến và xuất khẩu sản phẩm gỗ của nước ta trong thời gian qua đã có sự tăng trưởng và phát triển nhanh chóng, đặc biệt là sau khi Việt Nam gia nhập WTO ngày 11/01/2007, thị trường xuất khẩu sản phẩm gỗ của nước ta đã được mở

rộng tới hơn 120 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới, trong đó có các thị trường khó tính như Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản... Kim ngạch xuất khẩu tăng trưởng liên tục từ năm 2003 đạt 567 triệu USD, năm 2004 đã đánh dấu sự bứt phá của ngành công nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu, kim ngạch xuất khẩu luôn đứng trên mức 1 tỷ USD năm (năm 2004: 1,1 tỷ USD, năm 2005: 1,56 tỷ USD, năm 2006: 1,93 tỷ USD, năm 2007: 2,38 tỷ USD; năm 2008: 2,82 tỷ USD; ước năm 2009: 2,59 tỷ USD) đứng trong top 5 mặt hàng xuất khẩu chủ lực của nước ta.

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt trên thị trường quốc tế hiện nay, để tồn tại và phát triển các doanh nghiệp phải luôn tự vận động, cạnh tranh, tận dụng các lợi thế cạnh tranh, năng lực, khả năng tiềm tàng ... để tìm ra các hướng phát triển cho riêng mình. Xây dựng một chiến lược xuất khẩu không chỉ là vấn đề được các nhà quản lý vĩ mô quan tâm mà cả các doanh nghiệp cũng rất coi trọng. Một chiến lược xuất khẩu hợp lý sẽ giúp cho doanh nghiệp củng cố ổn định và phát triển vị trí của mình trên thị trường nước ngoài một cách ổn định, lâu dài và góp phần đảm bảo sự tăng trưởng bền vững cho hoạt động kinh doanh xuất khẩu của doanh nghiệp trong dài hạn. Thực tế đã đặt ra và yêu cầu mỗi doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu phải tự xây dựng cho mình một chiến lược xuất khẩu phù hợp với khả năng, năng lực của mình.

Đối với Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng, ngành nghề hoạt động kinh doanh của Công ty là trồng rừng nguyên liệu Công nghiệp và khai thác hàng Lâm Nông sản; Sản xuất sản phẩm gỗ từ rừng trồng và rừng tự nhiên: Đồ mộc ngoài trời, trang trí nội thất; Dịch vụ Khách sạn, du lịch và lữ hành trong và ngoài nước... Trong những năm qua, với việc xuất khẩu các sản phẩm gỗ của mình ra thị trường nước ngoài cũng góp một phần nào vào tổng kim ngạch xuất khẩu chung của cả nước, tuy nhiên kim ngạch xuất khẩu của công ty mới chiếm tỷ lệ nhỏ, chưa tương xứng với thị trường xuất khẩu còn rộng lớn và tiềm năng. Trước thực trạng trên, tôi quyết định thực hiện đề tài: ***“Xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU tại Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020”*** để làm đề tài luận văn tốt nghiệp.

Mong rằng, với kết quả nghiên cứu của Đề tài sẽ góp phần nào giúp cho Công ty định hướng được chiến lược xuất khẩu của mình trong tương lai.

2. Mục đích nghiên cứu:

- Làm rõ các vấn đề lý luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, quy trình xây dựng chiến lược xuất khẩu.

- Đánh giá một cách toàn diện về chiến lược hiện tại và quá trình hoạch định chiến lược của công ty.

- Xây dựng một chiến lược xuất khẩu có tính khả thi cao và ứng dụng vào thực tế của Công ty.

3. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu:**3.1. Đối tượng nghiên cứu của luận văn:**

Nghiên cứu hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu và thực trạng công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu tại Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng, nghiên cứu các nhân tố hình thành nên chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU tại Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020.

3.2 Phạm vi nghiên cứu:

- Về không gian: Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, xuất khẩu sản phẩm gỗ tại Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng.

- Về thời gian: Nghiên cứu phân tích thực trạng tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh, xuất nhập khẩu và công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu của công ty giai đoạn 2006-2009 và xây dựng chiến lược xuất khẩu của Công ty giai đoạn 2010-2020 tại thị trường EU.

- Về thị trường nghiên cứu: Trong thời gian qua, sản phẩm gỗ xuất khẩu của nước ta chủ yếu ở 3 thị trường chính là Mỹ, EU, Nhật Bản, trong đó thị phần sản phẩm gỗ xuất khẩu tại thị trường EU ngày càng tăng. Đối với công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng, sản phẩm gỗ của công ty được xuất khẩu đi nhiều nước nhưng đối với thị trường EU luôn là thị trường chủ lực của công ty trong thời gian qua. Tuy nhiên chiến lược hiện tại của công ty chưa được xây dựng một cách hoàn chỉnh để khai thác triệt để thị trường này. Vì vậy ở Đề tài này, tác giả chủ yếu đi sâu vào nghiên cứu thị trường EU.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Để làm rõ các nội dung của đề tài nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu, ở đây tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu của trường phái quản trị chiến lược hiện đại, xây dựng chiến lược dựa vào nguồn lực, nhận diện nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững để xây dựng chiến xuất khẩu của công ty.

5. Những đóng góp của Đề tài

- Hệ thống hoá các vấn đề lý luận về chiến lược và phương pháp xây dựng một chiến lược xuất khẩu của Công ty trong điều kiện cạnh tranh.

- Đánh giá, phân tích hoạt động kinh doanh và đánh giá khách quan công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu tại Công ty.

- Trên cơ sở phân tích các nguồn lực, khả năng, năng lực cốt lõi và dựa trên mô hình các chiến lược cạnh tranh của M.Porter xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU tại Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020.

6. Kết cấu đề tài

Đề tài được xây dựng thành 3 chương. Chương 1 xây dựng các cơ sở lý luận về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, xây dựng một chiến lược xuất khẩu để làm cơ sở lý luận cho việc xây dựng một chiến lược xuất khẩu tại chương 3. Chương 2 phân tích đánh giá thực trạng về tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu của công ty, chiến lược xuất khẩu của Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng trong thời gian qua để làm cơ sở cho việc xây dựng một chiến lược xuất khẩu trong giai đoạn 2010-2020. Trên cơ sở lý luận xây dựng chiến lược xuất khẩu ở chương 1, phân tích đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh, thực trạng chiến lược xuất khẩu của công ty ở chương 2, chương 3 xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU tại Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020.

7. Kết quả dự kiến

Trên cơ sở các các luận cứ khoa học và quy trình xây dựng chiến lược hợp lý đề tài đề xuất một chiến lược xuất khẩu tại Công ty đảm bảo mang tính khả thi cao, phù hợp với tình hình mới của thị trường và môi trường cũng như nguồn lực hiện tại của Công ty.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

1.1. CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH

1.1.1. Chiến lược

Chiến lược (strategy) là thuật ngữ được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự. Chiến lược có từ thời Hy Lạp Cổ đại. Trong lịch sử loài người, nhiều nhà lý luận quân sự như Tôn Tử, Alexander, Napoleon... đã đề cập và viết về chiến lược trên nhiều góc độ khác nhau. Trong các môn khoa học quản trị hiện nay còn tồn tại nhiều khái niệm khác nhau về chiến lược. Chẳng hạn:

Theo Chandler (1980): Chiến lược là việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như sự phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu [3,tr.10]

Theo Quinn (1962): Chiến lược là một mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách và chuỗi hành động vào một tổng thể được có kết một cách chặt chẽ [3,tr.10]

Jonhson và Scholes định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường có những thay đổi nhanh chóng: Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan [3,tr.10]

Theo tác giả Rthur A.A và Thompson J.K tại cuốn Strategic Management đã đưa ra định nghĩa: Chiến lược là những hoạt động mà người quản lý sử dụng nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp [6,tr.89]

Theo quan niệm của Philippe Laserre, chiến lược là phương thức mà các công ty sử dụng để định hướng tương lai nhằm đạt được và duy trì những thành công. Mục tiêu tối thiểu là phải làm sao tiếp tục tồn tại được, nghĩa là phải có khả năng thực hiện được các nghĩa vụ một cách lâu dài và có thể chấp nhận được. [6,tr.94]

Theo Michael E. Porter thì chiến lược kinh doanh là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Vấn đề then chốt của thiết lập chiến lược là việc lựa chọn các hoạt động khác với các đối thủ cạnh tranh. Sự khác biệt này có thể là những hoạt động tương tự nhưng với cách thức thực hiện khác biệt; Sự lựa chọn, đánh đổi trong cạnh tranh. Điểm cốt lõi là lựa chọn những gì cần thực hiện và những gì không thực hiện. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện tốt các hoạt động thống nhất của nó.

Mặc dù chưa có sự thống nhất về khái niệm chiến lược kinh doanh, nhưng nhìn chung có thể hiểu chiến lược là Chiến lược là khoa học, nghệ thuật xây dựng đường lối và tổ chức hoạt động, phối hợp một cách tối ưu các nguồn lực của doanh nghiệp, đồng thời hướng doanh nghiệp thích ứng với sự biến động của môi trường, nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh để đạt được những mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp đề ra.

1.1.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

Quản trị chiến lược có thể được tiến hành ở các cấp khác nhau trong một tổ chức. Tùy vào tình hình cụ thể của mỗi tổ chức mà xây dựng các cấp chiến lược khác nhau. Thông thường có 3 cấp chiến lược cơ bản là chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, chiến lược cấp chức năng.

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. Vấn đề cơ bản mà mỗi doanh nghiệp cần giải quyết khi lựa chọn chiến lược kinh doanh, đó là: họ sẽ cung cấp cho khách hàng sản phẩm hay dịch vụ nào; cách thức tạo ra các sản phẩm và dịch vụ ấy; và làm cách nào đưa các sản phẩm và dịch vụ đến cho khách hàng. Do vậy chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phản ánh niềm tin của doanh nghiệp về địa điểm và cách thức mà nó có thể giành được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Điều cốt yếu của chiến lược kinh doanh là "*lựa chọn thực hiện các hành động tạo sự khác biệt hay là thực hiện các hoạt động khác hơn so với đối thủ*".

Theo Derek F. Abell, để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải giải quyết ba vấn đề chính, đó là: (1) *nhu cầu khách hàng*, hay điều gì được thoả mãn (What), (2) *các nhóm khách hàng* hay ai được thoả mãn (Who), và (3) *các khả*

năng khác biệt hóa hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thoả mãn (How). Ba yếu tố quyết định này xác định cách thức mà một công ty sẽ cạnh tranh trong một hoạt động kinh doanh hay một ngành.

*** *Nhu cầu khách hàng***

Nhu cầu khách hàng là những mong muốn, đòi hỏi hay khao khát của khách hàng mà có thể sẽ được thoả mãn bằng các đặc tính của sản phẩm hay dịch vụ. Sự khác biệt hóa sản phẩm là quá trình tạo một lợi thế bằng việc thiết kế sản phẩm - hàng hoá hay dịch vụ - để thoả mãn nhu cầu khách hàng. Tất cả các công ty phải tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của họ sao cho có thể hấp dẫn được khách hàng và ít nhất là thoả mãn nhu cầu của họ. Nhiều công ty đã làm cho sản phẩm của họ có sự khác biệt đáng kể so với các công ty khác và sự khác biệt này giúp họ có được một ưu thế cạnh tranh sắc nét.

Tuy nhiên trên thực tế cũng có nhiều công ty cung cấp cho khách hàng sản phẩm giá thấp mà không gắn một sự khác biệt về sản phẩm. Các công ty khác lại cố tìm ra sự độc đáo nào đó cho sản phẩm của mình, họ cố gắng thoả mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các sản phẩm khác không có được.

*** *Các nhóm khách hàng và phân đoạn thị trường***

Quyết định cơ bản ở mọi công ty liên quan đến chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đó là quyết định về thị trường mục tiêu để hướng sự phục vụ của mình vào đó. Để có được quyết định như vậy các công ty phải chia khách hàng thành từng nhóm dựa trên các khác biệt về nhu cầu của họ để tìm ra lợi thế cạnh tranh. Quá trình đó được gọi là quá trình phân đoạn thị trường. Tương ứng với kết quả phân đoạn thị trường và khả năng về nguồn lực của tổ chức mà một công ty có thể quyết định phục vụ toàn bộ thị trường, khi đó không nhất thiết phải nhận biết sự khác biệt nhu cầu giữa các nhóm; phục vụ đa dạng, nghĩa là phân đoạn thị trường của nó thành các phân đoạn khác nhau và phát triển những sản phẩm thích ứng với nhu cầu của mỗi phân đoạn; và phục vụ tập trung, nghĩa là công ty chỉ tập trung vào phục vụ một phân đoạn hay một khe hở.

Khi xây dựng chiến lược kinh doanh các công ty nên xác định các thị trường mục tiêu và dựa trên các năng lực cốt lõi, cũng như cơ hội từ môi trường, xây dựng chiến lược để cung cấp giá trị đến các khách hàng mục tiêu, thoả mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng.

*** Khả năng khác biệt hóa**

Vấn đề thứ ba trong chiến lược cấp đơn vị kinh doanh là quyết định theo đuổi các khả năng tạo sự khác biệt để thoả mãn nhu cầu các khách hàng và các nhóm khách hàng. Thường thì có bốn cách để giành lợi thế cạnh tranh, đó là: vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng. Trong việc hình thành các phương án chiến lược kinh doanh, công ty phải quyết định cách thức tổ chức và kết hợp các khả năng tạo sự khác biệt của nó để giành được lợi thế cạnh tranh.

1.2. CÁC VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

1.2.1. Khái niệm về chiến lược xuất khẩu

Chiến lược xuất khẩu của doanh nghiệp xét theo cấp độ là một loại chiến lược kinh doanh mà doanh nghiệp thực hiện nhằm đạt mục tiêu mở rộng thị trường, tăng khả năng tiêu thụ hàng hoá trong một khoảng thời gian nhất định

Chiến lược xuất khẩu là định hướng và kế hoạch tổng thể nhằm huy động các nguồn lực của doanh nghiệp để sản xuất hoặc huy động hàng xuất khẩu, bán và tiêu thụ hàng tại thị trường nước ngoài nhằm đạt mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra là tăng kim ngạch xuất khẩu, mở rộng thị trường nước ngoài. [6,tr.100]

Chiến lược xuất khẩu là loại chiến lược kinh doanh có tính đặc thù của doanh nghiệp, trong đó các doanh nghiệp dựa trên những ưu thế của mình, những lợi thế so sánh của nước mình so với các nước khác trên thị trường nước ngoài để tổ chức sản xuất và tiêu thụ hàng hoá tại thị trường nước ngoài nhằm mục tiêu mở rộng thị trường tăng kim ngạch xuất khẩu và cuối cùng là tăng lợi nhuận. Chiến lược xuất khẩu thực chất là chiến lược cấp kinh doanh, chiến lược bán hàng ra thị trường nước ngoài. [6,tr.127]

1.2.2. Các đặc trưng của chiến lược xuất khẩu

- Chiến lược xuất khẩu là chiến lược kinh doanh nếu căn cứ vào kim tự tháp phân cấp chiến lược, vì thế nó có quan hệ chặt chẽ với chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp chức năng. Chiến lược xuất khẩu thực chất là một chiến lược cấp kinh

doanh nhằm thực hiện việc tiêu thụ hàng hoá ra thị trường nước ngoài đã được lựa chọn.

- Chiến lược xuất khẩu là một loại chiến lược cấp kinh doanh cho nên nó có các tính chất kinh tế, chính trị và tổ chức vốn có của nó.

+ Khía cạnh kinh tế của chiến lược là các nhân tố tạo nên khả năng đạt được mục tiêu kinh tế của doanh nghiệp và thường trả lời các vấn đề mục tiêu của doanh nghiệp là gì, đang ở đâu, sẽ áp dụng các chính sách gì và sẽ làm gì. Những vấn đề này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và tác động qua lại với nhau.

+ Khía cạnh chính trị cũng không thể không nhắc tới trong quá trình xây dựng chiến lược xuất khẩu của doanh nghiệp. Ở đây nó giải quyết mối quan hệ giữa các nhân tố bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp.

+ Tính tổ chức của chiến lược xuất khẩu thể hiện khả năng huy động các nguồn lực để xây dựng và thực hiện chiến lược xuất khẩu đề ra, mục đích là kinh ngạch sẽ đạt bao nhiêu trong khoảng thời gian nhất định, chiếm bao nhiêu thị phần, tỷ lệ lợi nhuận.

- Tuy nhiên, chiến lược xuất khẩu có đặc trưng quốc tế, tính quốc tế ở đây có nét riêng biệt, vừa khác với chiến lược kinh doanh trong một nước, nhưng cũng khác chiến lược kinh doanh quốc tế hay chiến lược toàn cầu. Tính quốc tế thể hiện: sản xuất và huy động hàng hoá ở trong nước, vận chuyển hàng hoá ra thị trường nước ngoài, tiêu thụ sản phẩm hàng hoá ở nước khác.

1.2.3. Vai trò của hoạt động kinh doanh xuất khẩu và sự cần thiết xây dựng chiến lược xuất khẩu

Trong giai đoạn hiện nay, nền kinh tế nước ta hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới đã mang lại nhiều cơ hội và thuận lợi cho các doanh nghiệp có tham gia hoạt động kinh doanh xuất khẩu. Nó có vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp như:

- Giúp cho doanh nghiệp tăng doanh thu, mở rộng thị trường tiêu thụ, đẩy mạnh số lượng hàng hoá trên thị trường quốc tế làm tăng tốc độ quay vòng vốn, có cơ hội mở rộng quan hệ buôn bán kinh doanh với nhiều đối tác nước ngoài trên cơ sở hai bên cùng có lợi.

- Các doanh nghiệp tham gia vào cuộc cạnh tranh trên thị trường thế giới về giá cả và chất lượng, buộc doanh nghiệp phải hình thành một cơ cấu sản xuất phù hợp với thị trường, từ đó đề ra các giải pháp nhằm củng cố và nâng cao hiệu quả trong công tác quản trị kinh doanh.

- Giúp doanh nghiệp tạo ra thu nhập ổn định, cải thiện đời sống cho cán bộ công nhân viên, thu hút được nhiều lao động, thu nguồn ngoại tệ.

- Mặt khác thị trường quốc tế là một thị trường rộng lớn, nó chứa đựng nhiều cơ hội cũng như rủi ro, những doanh nghiệp kinh doanh trên thị trường nếu thành công có thể tăng cao thế lực, uy tín của doanh nghiệp mình trong cả nước và nước ngoài.

Vì vậy, đối với các doanh nghiệp có tham gia hoạt động kinh doanh xuất khẩu trên thị trường thế giới thì việc xây dựng một chiến lược xuất khẩu là thực sự cần thiết. Bởi vì:

- Giúp cho doanh nghiệp vừa linh hoạt vừa chủ động để thích ứng với những biến động của thị trường, đồng thời còn đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động, phát triển đúng hướng.

- Là công cụ cạnh tranh có hiệu quả của doanh nghiệp. Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng khốc liệt giữa các doanh nghiệp trên thị trường ngoài các yếu tố như giá, chất lượng, marketing...các doanh nghiệp sử dụng chiến lược như một công cụ, một vũ khí, một lợi thế để nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Thực hiện kế hoạch hoá các hoạt động kinh doanh, trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược, các doanh nghiệp thường sử dụng kế hoạch như một công cụ để khai thác các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả cao, chính việc kế hoạch hóa sẽ làm cho chiến lược trở nên hiệu quả hơn.

- Tạo điều kiện nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường nước ngoài. Việc áp dụng chiến lược xuất khẩu chẳng những đảm bảo cho doanh nghiệp một hiệu quả kinh tế có tính dài hạn mà còn góp phần nâng cao vị thế và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

- Mở rộng thị trường nước ngoài, thị trường nước ngoài là mục tiêu của các doanh nghiệp khi các hoạt động kinh doanh đã phát triển đến mức độ nhất định, khi

thị trường trong nước đã trở nên chật hẹp đối với hàng hóa của doanh nghiệp. Ngoài ra còn tạo cơ hội tìm kiếm và mở mang thị trường cung cấp nguyên vật liệu trong khi nguồn nguyên vật liệu trong nước đang khan hiếm.

- Giúp doanh nghiệp giảm thiểu chi phí. Tham gia thị trường nước ngoài tạo khả năng cho các doanh nghiệp khai thác lợi thế so sánh giữa các nước để tiến hành chuyên môn hóa xuất nhằm mục đích nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh.

- Doanh nghiệp chủ động thực hiện những mục tiêu đề ra. Tham gia thị trường nước ngoài nhằm mục tiêu tăng lợi nhuận, thị phần và doanh số ngoài ra có điều kiện tiếp xúc với nền khoa học phát triển, phương pháp quản lý tiên tiến từ đó hoàn thiện những lợi thế của mình.

- Chiến lược xuất khẩu nhằm tránh rủi ro trong điều kiện văn hoá pháp luật khác biệt. Khi tiến hành hoạt động kinh doanh doanh nghiệp phải chấp nhận nhiều rủi ro khác nhau cả kinh tế, chính trị, tự nhiên và xã hội. Nếu doanh nghiệp tham gia ở một thị trường nguy cơ doanh nghiệp sẽ hứng chịu tất cả rủi ro rất lớn. Việc mở rộng thị trường giúp cho doanh nghiệp có sự cân đối nhằm đảm bảo an toàn cho doanh nghiệp.

1.2.4. Các yêu cầu của một chiến lược xuất khẩu

- Phải đạt được mục đích tăng thế lực của doanh nghiệp và giành lợi thế cạnh tranh trên trường quốc tế. Muốn vậy khi xây dựng chiến lược xuất khẩu phải triệt để khai thác lợi thế so sánh của doanh nghiệp mình, tập trung các biện pháp tận dụng thế mạnh chứ không dùng quá nhiều công sức cho việc khắc phục các điểm yếu tới mức không đầu tư gì thêm cho các mặt mạnh, giữ vị thế cân bằng lâu dài với đối thủ cạnh tranh.

- Phải xác định phạm vi kinh doanh, mục tiêu và những điều kiện cơ bản để thực hiện mục tiêu xuất khẩu. Việc xác định phạm vi kinh doanh phải đảm bảo khắc phục được sự dàn trải nguồn lực hoặc trách được tình trạng không sử dụng hết nguồn lực. Việc định ra mục tiêu cần đạt tới phải phù hợp với điều kiện cụ thể của mình, mục tiêu phải rõ ràng và chỉ ra được những mục tiêu cơ bản nhất, then chốt nhất. Đi liền với mục tiêu cần có hệ thống các chính sách, biện pháp và điều kiện vật chất, kỹ thuật, lao động làm tiền đề cho việc thực hiện các mục tiêu đó.

Kommentar [U1]:

- Phải đảm bảo sự an toàn kinh doanh cho doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh trên trường quốc tế thường mang lại nhiều rủi ro cho doanh nghiệp. Để đạt được yêu cầu này chiến lược kinh doanh xuất khẩu phải có vùng an toàn, trong đó các rủi ro có thể xảy ra nhưng không đáng kể.

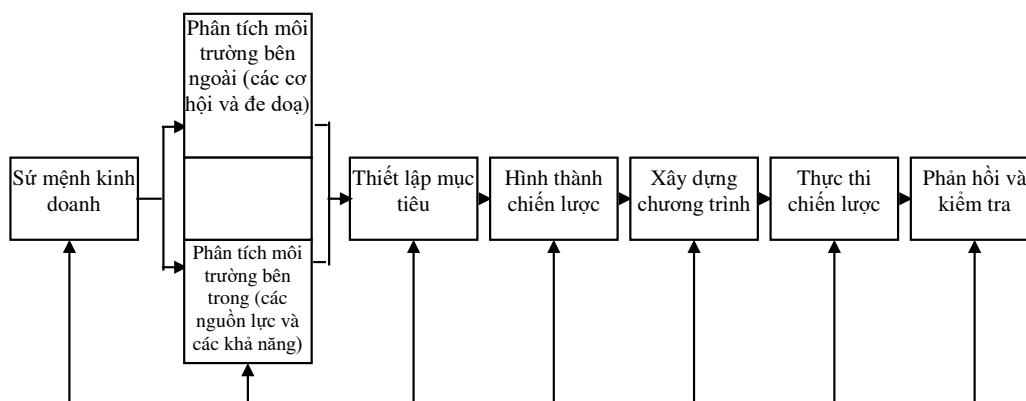
- Phải dự đoán được môi trường kinh doanh trong tương lai. Việc dự đoán này càng chính xác bao nhiêu thì chiến lược kinh doanh càng phù hợp bấy nhiêu. Muốn có được các dự đoán tốt cần có một khối lượng thông tin và tri thức nhất định, đồng thời phải có phương pháp tư duy đúng đắn để có được cái nhìn thực tế và sáng suốt về tất cả những gì mà doanh nghiệp có thể phải đương đầu ở tương lai.

- Phải có chiến lược dự phòng, sẵn sàng như vậy vì chiến lược kinh doanh để thực thi trong tương lai, mà tương lai luôn là điều chưa biết. Hơn nữa trong môi trường kinh doanh quốc tế đầy biến động và chuyển biến liên tục thì không thể chọn một chiến lược duy nhất cho mọi tình huống mà phải có chiến lược dự phòng để ứng phó kịp thời những rủi ro xảy ra.

1.3. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

Qua các giai đoạn phát triển, đã có các quan điểm khác nhau về hoạch định và quản trị chiến lược và được phát triển theo những chiều hướng khác nhau. Theo Mintzberg đã xác định 10 trường phái lý luận về quản trị chiến lược và chia chúng thành 3 nhóm chính: Nhóm trường phái quy tắc hay chỉ thị (gồm có trường phái thiết kế, hoạch định, định vị). Nhóm trường phái mô tả (gồm có trường phái doanh nhân, nhận thức, học tập, chính trị, văn hoá, môi trường) và Nhóm trường phái cấu trúc. Mỗi trường phái cung cấp các cơ sở lý luận khác nhau để làm rõ các quan điểm khác nhau về tiến trình hoạch định chiến lược của các nhà hoạch định chiến lược, các nhà quản lý, các nhà tư vấn, các viện nghiên cứu và các chuyên gia. Tuy nhiên, cơ sở lý luận về hoạch định chiến lược của trường phái định vị vẫn được xem trọng và được ứng dụng trong việc phát triển các mô hình chiến lược mới. Trường phái này được Porter khởi xướng vào những năm 1980 và các công cụ được sử dụng gồm: Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh, các chiến lược chung (gồm: chiến lược dẫn đạo chi phí, chiến lược khác biệt hóa và chiến lược tập chung) và chuỗi giá trị.

Cho đến nay, các nhà khoa học quản trị, khoa học chiến lược và các nhà quản trị đã đưa ra rất nhiều các mô hình hoạch định chiến lược. Và có thể xem xét qui trình hoạch định chiến lược được chia thành năm bước chính sau: (1) Lựa chọn sứ mệnh và các mục tiêu chủ yếu của công ty; (2) Phân tích môi trường bên ngoài để nhận dạng các cơ hội và đe dọa; (3) Phân tích môi trường bên trong để nhận dạng các điểm mạnh và yếu của tổ chức; (4) Lựa chọn các chiến lược trên cơ sở tìm kiếm các nguồn lực, khả năng và năng lực cốt lõi và phát triển nó để hóa giải các nguy cơ, tận dụng các cơ hội từ môi trường bên; (5) Thực thi chiến lược [3,tr.31].



Hình 1.1: Tiến trình hoạch định chiến lược của một đơn vị kinh doanh

Và việc xây dựng chiến lược thường được coi là một bộ phận của quy trình hoạch định chiến lược từ bước xác định sứ mệnh hình thành chiến lược.

Chiến lược xuất khẩu là chiến lược kinh doanh nên các bước xây dựng chiến lược: Xác định sứ mệnh, phân tích môi trường bên ngoài (nhận dạng các cơ hội và đe dọa), phân tích môi trường bên trong (nhận dạng các điểm mạnh, điểm yếu, các nguồn lực, khả năng tiềm tàng, năng lực cốt lõi), xác định mục tiêu, phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu, xây dựng các phương án chiến lược và lựa chọn chiến lược, xây dựng các chính sách thực thi chiến lược, cụ thể:

1.3.1. Xác định sứ mệnh

Sứ mệnh là bản tuyên ngôn về mục đích tồn tại của doanh nghiệp thể hiện nguyên tắc và triết lý kinh doanh, lý tưởng niềm tin mà doanh nghiệp hướng đến.

Nội dung của bản sứ mệnh thường đề cập đến sản phẩm, khách hàng, phạm vi cạnh tranh, công nghệ và các triết lý công ty đang theo đuổi.

1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài

Phân tích môi trường bên ngoài là phân tích môi trường hoạt động bên ngoài tổ chức. Mục đích của việc phân tích môi trường bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài tổ chức để từ đó doanh nghiệp đưa ra các chính sách phù hợp để tấn công hay phòng thủ hoặc tận dụng các cơ hội hay giảm thiểu các mối đe dọa từ bên ngoài.

1.3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

Phân tích môi trường vĩ mô có vai trò quan trọng đối với việc xây dựng một chiến lược xuất khẩu của doanh nghiệp vì việc phân tích môi trường kinh doanh tốt sẽ tạo cơ sở thuận lợi cho doanh nghiệp trong quá trình thực hiện chiến lược và xác định mục tiêu.

- Yếu tố chính trị - pháp luật:

Yếu tố chính trị tác động đến hệ thống pháp luật và hoạt động của Chính phủ qua các công cụ quản lý Nhà nước nhằm bảo vệ lợi ích cá nhân, tập thể, xã hội theo các mức độ khác nhau. Yếu tố này còn ảnh hưởng đến sự giao bang quốc tế, việc thu hẹp hay mở rộng thị trường mua bán của các doanh nghiệp mỗi quốc gia.

Yếu tố pháp luật là các quy ước, định chế quốc tế, các hiệp định của Nhà nước với Chính phủ, các tổ chức nước ngoài..., các chính sách đối ngoại của các nước.

Các yếu tố chính trị và luật pháp ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp, nó có thể tạo ra các cơ hội hoặc nguy cơ. Do đó các nhà quản trị trước khi đưa ra các chiến lược cũng cần phải phân tích các triết lý, các chính sách mới có liên quan đến quản lý doanh nghiệp. Sự ổn định hệ thống chính trị của các đảng phái đến chính phủ...

- Yếu tố kinh tế: Là hệ thống các hoạt động, các chỉ tiêu về kinh tế của mỗi quốc gia trong từng thời kỳ. Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một doanh nghiệp có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Bốn nhân

tổ quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát.

- *Yếu tố công nghệ*: Cùng với sự phát triển nhanh chóng của khoa học công nghệ, ngày càng có nhiều phát minh sáng chế ra đời, lượng phát minh sáng chế và cải tiến khoa học ngày càng tăng lên nhanh chóng. Với sự phát triển của các công nghệ mới làm cho các công nghệ cũ trở nên lỗi thời lạc hậu, nó làm cho vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn hơn. Điều đó muốn nói rằng các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải áp dụng các thành tựu của khoa học công nghệ vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, còn nếu doanh nghiệp nào không tận dụng những sự thay đổi của khoa học công nghệ thì cũng có nghĩa là tự mình đào thải.

- *Yếu tố văn hóa xã hội*: Phân đoạn văn hoá xã hội liên quan đến các thái độ xã hội và giá trị văn hoá. Bởi vì các giá trị văn hoá và thái độ xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, nên nó thường dẫn dắt các thay đổi và các điều kiện công nghệ, chính trị pháp luật, kinh tế và nhân khẩu. Môi trường văn hoá xã hội bao gồm các phong tục, tập quán, phong cách sống, quan điểm về tiêu dùng, thói quen mua sắm... đều tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Những biến đổi về văn hoá, xã hội có thể tạo ra các cơ hội và đe dọa cho các doanh nghiệp, tuy nhiên những yếu tố này diễn ra một cách chậm chạp và khó nhận biết như: chất lượng cuộc sống của cộng đồng, các chuẩn mực về đạo đức và phong cách sống, tính đa dạng của lực lượng lao động, trình độ văn hoá, nghề nghiệp của người lao động, truyền thống văn hoá, các tập tục xã hội.

- *Yếu tố nhân khẩu học*: Phân đoạn nhân khẩu học trong môi trường vĩ mô liên quan đến dân số, cấu trúc tuổi, phân bố địa lý, cộng đồng các dân tộc và phân phối thu nhập. Các nhà quản trị khi xây dựng chiến lược cần quan tâm đến sự thay đổi của các nhân tố này để xây dựng một chiến lược phù hợp.

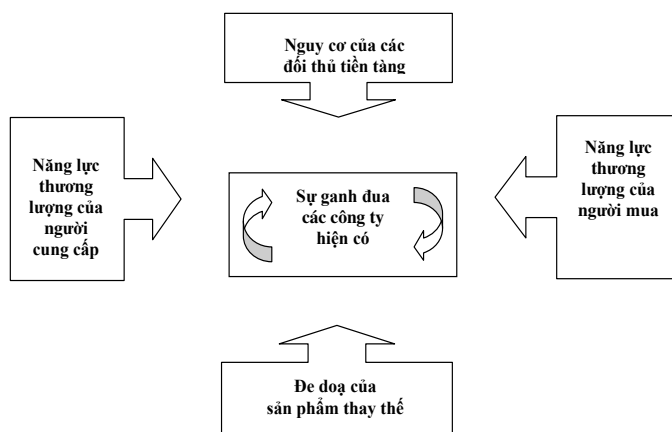
- *Yếu tố toàn cầu*: Bao gồm các thị trường toàn cầu có liên quan, các thị trường hiện tại đang thay đổi, các sự kiện chính trị quốc tế quan trọng, các đặc tính thể chế và văn hoá cơ bản trên các thị trường toàn cầu. Toàn cầu hoá các thị trường kinh doanh tạo ra cả cơ hội lẫn đe dọa.

1.3.2. 2. Phân tích môi trường ngành

Một ngành là một nhóm các công ty cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Đặc tính kinh tế của mỗi ngành biến đổi tùy theo các nhân tố như: quy mô và tốc độ tăng trưởng thị trường, tốc độ thay đổi công nghệ, số lượng quy mô của những người mua và bán... Phân tích ngành và cạnh tranh là một bộ các quan niệm và kỹ thuật để làm sáng tỏ các vấn đề then chốt về:

- Các đặc tính kinh tế nổi bật của ngành.
- Các lực lượng cạnh tranh đang hoạt động trong ngành, bản chất và sức mạnh của mỗi lực lượng.
- Các động lực gây ra sự thay đổi trong ngành và tác động của chúng.
- Các công ty có vị thế mạnh nhất và yếu nhất.
- Ai có thể là người tạo ra các dịch chuyển tiếp theo trong ngành.
- Các nhân tố then chốt cho sự thành bại trong cạnh tranh.
- Tính hấp dẫn của ngành nhằm đạt được lợi nhuận trên trung bình.

Tuy nhiên trong các vấn đề trên, vấn đề các lực lượng cạnh tranh trong ngành được xem trọng nhất. Theo Michael E. Porter giáo sư trường quản trị kinh doanh Harvard đã đề ra một khuôn khổ giúp các nhà quản trị nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành đó là **“Mô hình năm lực lượng cạnh tranh”**.



Hình 1.2: Mô hình năm lực lượng cạnh tranh

Năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế. Để xây dựng một chiến lược thành công các doanh nghiệp cần phải nhận thức về những cơ hội và nguy cơ mà sự thay đổi của năm lực lượng cạnh tranh sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích hợp.

- *Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành*: Trên thị trường quốc tế, tính cạnh tranh rất cao. Ưu thế thường nghiêng về các tập đoàn đa quốc gia, các doanh nghiệp có hoạt động trên thương trường quốc tế... Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp luôn tìm cách gây ra sự khác biệt đối với các đối thủ. Các doanh nghiệp muốn tạo ra sự khác biệt với các đối thủ cùng cung cấp cho thị trường một loại sản phẩm thường dùng nhiều công cụ khác nhau để cạnh tranh như: Về giá cả, chất lượng, sự cải tiến đáp ứng nhu cầu khách hàng. Các công ty luôn chịu áp lực cạnh tranh từ các đối thủ trong cùng một ngành. Sự ganh đua giữa các đối thủ trong ngành tạo ra sự đe dọa mạnh mẽ đối với khả năng sinh lợi.

- *Năng lực thương lượng của người mua*: Là yếu tố quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Người mua của doanh nghiệp hoạt động kinh doanh xuất khẩu ở nước ngoài đa dạng, mang nhiều quốc tịch, đa chủng tộc, chịu ảnh hưởng của nhiều nền văn hóa khác nhau nên thói quen tiêu dùng cũng rất khác nhau. Người mua là những người tiêu dùng cuối cùng của sản phẩm, với họ cũng có thể được xem như là một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn. Với sự phát triển ngày càng nhiều công ty có cùng một sản phẩm cung cấp cho thị trường, khách hàng luôn đòi hỏi doanh nghiệp phải đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của mình về sản phẩm lẫn giá cả, họ luôn yêu cầu doanh nghiệp phải đáp ứng được chất lượng tốt nhất với giá cả thấp nhất. Do đó các doanh nghiệp luôn chịu áp lực từ khả năng thương lượng của người mua.

- *Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng*: Lực lượng này bao gồm các doanh nghiệp hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Một trong những nguyên nhân để có thể coi các đối thủ muốn nhập ngành là một đe

doạ bởi vì họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực mới, các đối thủ nhập ngành có mối quan tâm mãnh liệt đến việc giành được thị phần. Tuy nhiên các công ty hiện có trong ngành luôn cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm tàng không cho họ gia nhập ngành. Các đối thủ tiềm tàng khi gia nhập ngành luôn gặp một số rào cản như: Sự trung thành nhãn hiệu, lợi thế chi phí tuyệt đối, tính kinh tế của qui mô, chi phí chuyển đổi, các quy định của chính phủ, sự trả đũa. Vì vậy các rào cản này là các nhân tố gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ khi họ muốn thâm nhập ngành và thậm chí khi họ thâm nhập họ sẽ bị đặt vào thế bất lợi.

- *Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp*: Các nhà cung cấp có thể xem như một đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá hoặc giảm yêu cầu chất lượng đầu vào mà họ cung cấp, điều đó làm giảm khả năng sinh lợi của doanh nghiệp. Theo Porter các nhà cung cấp có quyền lợi nhất khi: Sản phẩm mà nhà cung cấp bán ít có khả năng thay thế và quan trọng đối với công ty, các sản phẩm của nhà cung cấp được làm khác biệt đến mức có thể gây ra tổn kém khi doanh nghiệp chuyển đổi nhà cung cấp.

- *Các sản phẩm thay thế*: Sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang thực hiện. Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế cũng là một sự đe dọa cạnh tranh, nó sẽ làm hạn chế khả năng tăng giá sản phẩm và khả năng sinh lợi. Các sản phẩm thay thế này sẽ làm thay đổi nhu cầu trên thị trường, vì vậy sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

1.3.3. Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp nhằm tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp, nhận diện các nguồn lực tiềm tàng cũng như đang hiện hữu tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Để phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp sẽ trả lời các vấn đề sau: Lợi thế và bất lợi của doanh nghiệp là gì? Các nguồn lực và khả năng nào tạo ra các lợi thế? Các nguồn lực và năng lực cốt lõi cho phép doanh nghiệp duy trì các lợi thế cạnh tranh. Phân tích môi trường nội bộ gồm phân tích các yếu tố sau:

1.3.3.1. Phân tích chiến lược hiện tại của doanh nghiệp

Để đánh giá doanh nghiệp đang thực hiện chiến lược hiện tại tốt đến mức nào, nhà quản trị phải bắt đầu từ chiến lược mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Trước hết cần phải nắm được cách tiếp cận chiến lược của doanh nghiệp, họ đang muốn trở thành người dẫn đầu chi phỏm người tạo sự khác biệt hay chỉ là sự tập trung vào phục vụ tốt hơn một khe hở thị trường...Nhà quản trị cũng phải tính đến quan niệm chiến lược của doanh nghiệp trên cơ sở phạm vi cạnh tranh để hiểu nó đang tham gia vào bao nhiêu giai đoạn của chuỗi phân phối sản phẩm, tìm hiểu các chiến lược chức năng như sản xuất, tài chính, marketing, nguồn nhân lực, cải tiến sản phẩm để nhận thức tốt hơn chiến lược hiện tại.

1.3.3.2. Phân tích các nguồn lực

- *Các nguồn lực*: Các nguồn lực theo nghĩa rộng, bao gồm một loạt các yếu tố tổ chức, kỹ thuật, nhân sự, vật chất, tài chính của công ty. Các nguồn lực có thể chia thành hai loại: nguồn lực hữu hình bao gồm nguồn lực tài chính, tổ chức, nguồn vật chất, kỹ thuật và nguồn lực vô hình gồm nhân sự, sáng kiến, danh tiếng.

Bảng 1.1: Các nguồn lực hữu hình

Nguồn	Nội dung
Các nguồn tài chính	- Khả năng vay nợ - Khả năng tự tài trợ
Các nguồn tổ chức	- Cấu trúc quan hệ báo cáo chính thức, hệ thống hoạch định, kiểm soát phối hợp chính thức
Các nguồn vật chất	- Tính phức tạp và phân bố các nhà xưởng máy móc thiết bị - Tiếp cận các nguồn nguyên liệu
Các nguồn kỹ thuật	- Dự trữ về kỹ thuật như bản quyền, nhãn hiệu thương mại, bằng sáng chế, bí mật kinh doanh

(Nguồn: PGS.TS Lê Thế Giới-TS. Nguyễn Thanh Liêm-ThS. Trần Hữu Hải,
Quản trị chiến lược, trang 167)

Bảng 1.2 : Các nguồn lực vô hình

Nguồn	Nội dung
Nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> - Kiến thức - Tin cậy - Các khả năng quản trị - Thói quen tổ chức
Các nguồn sáng kiến	<ul style="list-style-type: none"> - Các ý tưởng - Khả năng khoa học - Khả năng cải tiến
Các nguồn danh tiếng	<ul style="list-style-type: none"> - Danh tiếng với khách hàng - Nhân hiệu - Các nhận thức về độ bền, chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm - Danh tiếng với nhà cung cấp

(Nguồn: PGS.TS Lê Thế Giới-TS. Nguyễn Thanh Liêm-ThS. Trần Hữu Hải, *Quản trị chiến lược*, trang 168)

- *Khả năng tiềm tàng*: Khả năng tiềm tàng được xem như nguồn tạo ra khả năng, các nguồn lực vô hình và hữu hình là bộ phận cơ bản dẫn đến sự phát triển lợi thế cạnh tranh. Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn. Các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình. Các khả năng này tập trung vào các công việc hàng ngày của tổ chức; đó là cách thức ra các quyết định, quản trị các quá trình bên trong để đạt đến mục tiêu của tổ chức. Khái quát hơn, các khả năng tiềm tàng của một công ty là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát. Chúng xác định các quyết định được làm bằng cách nào và ở đâu trong tổ chức, các hành vi tương thưởng, các giá trị và chuẩn mực văn hoá của công ty.

1.3.3.3. Xác định năng lực cốt lõi

- *Khái niệm*: Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo lợi thế cạnh tranh. Năng lực cốt lõi làm cho một công ty có tính cạnh tranh và phẩm chất riêng có của nó. Năng lực cốt lõi phát sinh theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách có tổ chức về cách khai thác các nguồn lực và khả năng khác nhau. Không phải tất cả các nguồn lực và khả năng

của công ty đều là các tài sản có tính chiến lược. Các tài sản có tính chiến lược phải có giá trị cạnh tranh và có tiềm năng sử dụng như một nguồn lợi thế cạnh tranh, thậm chí có thể có cả các nguồn lực và khả năng còn gây ra các bất lợi về mặt chiến lược bởi chúng nằm trong vùng mà công ty yếu so với các đối thủ. Do đó có thể có một số nguồn lực và khả năng không phát triển thành năng lực cốt lõi. Vì vậy để thành công các doanh nghiệp phải hướng tới các cơ hội của môi trường sao cho khả năng của nó có thể khai thác được, tránh phải đường đầu với những lĩnh vực mà nó có điểm yếu.

Một năng lực cốt lõi (năng lực tạo sự khác biệt) là sức mạnh độc đáo cho phép công ty đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng, do đó tạo ra giá trị vượt trội và đạt được ưu thế cạnh tranh. Công ty có năng lực cốt lõi có thể tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của nó hoặc đạt được chi phí thấp hơn so với đối thủ. Các năng lực cốt lõi (tạo sự khác biệt) của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn, đó các nguồn lực và khả năng tiềm tàng sử dụng như một nguồn lực tạo lợi thế cạnh tranh.

- Công cụ tạo dựng các năng lực cốt lõi.

Có hai công cụ giúp công ty nhận diện và tạo dựng các năng lực cốt lõi: Công cụ thứ nhất: bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững: đáng giá, hiếm, khó bắt chước, không thể thay thế của lợi thế cạnh tranh bền vững mà công ty có thể sử dụng để xác định các nguồn lực và khả năng có tiềm năng trở thành các năng lực cốt lõi hay không. Các khả năng tiềm tàng không thoả mãn bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững không phải là năng lực cốt lõi. Như vậy mỗi năng lực cốt lõi là một khả năng, nhưng không phải khả năng nào cũng trở thành năng lực cốt lõi. Trên phương diện điều hành, một khả năng là một năng lực cốt lõi, nó phải bảo đảm “đáng giá và không thể thay thế nếu đứng trên quan điểm khách hàng, và độc đáo, không thể bắt chước nếu đứng trên quan điểm của đối thủ”. Công cụ thứ 2 là phân tích chuỗi giá trị, công ty có thể sử dụng công cụ này để chọn ra các năng lực tạo giá trị cần được duy trì, nâng cấp, hay phát triển và các năng lực mua từ bên ngoài. Ở đây đề tài sử dụng công cụ bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững để đánh giá, phân tích các năng lực cốt lõi.

Bảng 1.3: Các tiêu chuẩn xác định năng lực cốt lõi

Tiêu chuẩn	Nội dung
Các khả năng đáng giá	- Giúp công ty hoá giải các đe dọa và khai thác các cơ hội
Các khả năng hiếm	- Không có trong nhiều đối thủ
Khả năng khó bắt chước	- Về lịch sử: Văn hoá và nhãn hiệu đáng giá, độc quyền - Nhân quả không rõ ràng: Các nguyên nhân và công dụng của một năng lực không rõ ràng - Tính phức tạp xã hội: Các quan hệ quốc tế, tin cậy và bạn bè giữa các nhà quản trị, nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng
Khả năng không thay thế	- Không có chiến lược tương đương

(Nguồn: PGS.TS Lê Thế Giới-TS. Nguyễn Thanh Liêm-ThS. Trần Hữu Hải, *Quản trị chiến lược*, trang 175)

1.3.3.4. Lợi thế cạnh tranh

Theo Porter, lợi thế cạnh tranh (theo đó là lợi nhuận cao hơn) đến với các công ty nào có thể tạo ra giá trị vượt trội. Và cách thức để tạo ra giá trị vượt trội là hướng đến việc giảm thấp chi phí kinh doanh hoặc tạo khác biệt sản phẩm, và nhờ thế khách hàng đánh giá nó cao hơn và sẵn lòng trả một mức giá tăng thêm. Michael Porter đã chỉ ra rằng chi phí thấp và sự khác biệt là hai chiến lược căn bản để tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh trong một ngành.

Các lợi thế cạnh tranh được tạo ra từ bốn nhân tố là: hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Chúng là những khối chung của lợi thế cạnh tranh mà một công ty có thể lựa chọn để tạo nên sự vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

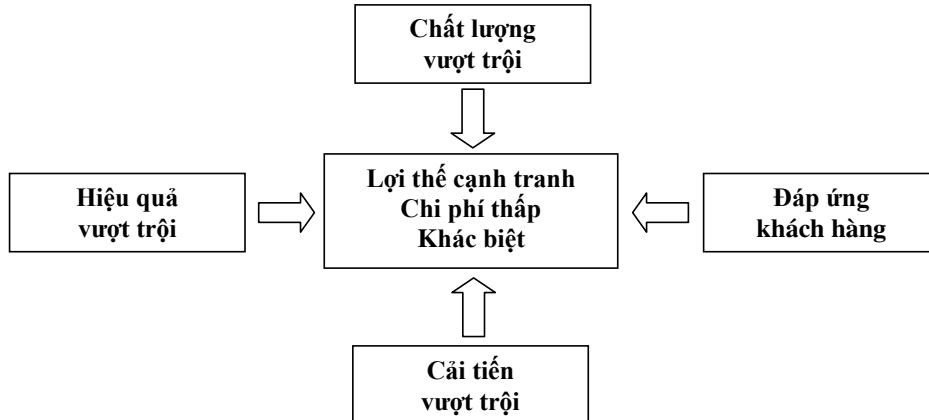
Hiệu quả: Nếu coi một doanh nghiệp như là một hệ thống chuyển hoá các đầu vào thành đầu ra. Các yếu tố đầu vào lao động, đất đai, vốn, quản trị và công nghệ và đầu ra là hàng hoá và dịch vụ mà doanh nghiệp sản xuất. Đo lường hiệu quả bằng cách đem chia số lượng các đầu ra cho các đầu vào. Một công ty được coi là có hiệu quả khi nó cần càng ít đầu vào để sản xuất một đầu ra nhất định. Hiệu quả sẽ giúp cho công ty đạt được lợi thế chi phí thấp.

Chất lượng: Tác động của chất lượng sản phẩm cao đến lợi thế cạnh tranh gồm: Việc cung cấp sản phẩm chất lượng cao sẽ làm tăng giá trị của sản phẩm trong mắt khách hàng, từ sự nâng cao nhận thức về giá trị này có phép công ty đòi hỏi

mức giá cao hơn và chất lượng cao dẫn đến hiệu quả cao hơn, giảm được thời gian lao động lãng phí để sửa chữa các khuyết tật của sản phẩm sẽ làm cho năng suất lao động cao hơn và chi phí đơn vị thấp hơn.

Cải tiến: Bất kỳ những gì được coi là mới hay mới lạ trong cách thức mà một công ty vận hành hay sản xuất sản phẩm của nó. Với việc cải tiến tạo ra tính độc đáo của sản phẩm giúp công ty tạo ra sự khác biệt so với đối thủ và đòi hỏi một mức giá tăng thêm cho sản phẩm của nó hoặc giảm chi phí đáng kể so với đối thủ.

Đáp ứng khách hàng vượt trội: Một công ty đáp ứng khách hàng tốt phải có khả năng nhận diện và thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Công ty đáp ứng nhu cầu khách hàng bằng cách cải thiện về chất lượng cung cấp sản phẩm, cung cấp các hàng hoá, dịch vụ theo nhu cầu độc đáo của khách hàng hay nhóm khách hàng cá biệt, đáp ứng thời gian giao hàng. Các yếu tố này tăng cường sự đáp ứng khách hàng và cho phép công ty tạo ra khác biệt so với các đối thủ ít đáp ứng hơn. Cuối cùng sự khác biệt này tạo lập lòng trung thành nhãn hiệu từ khách hàng và công ty có thể đòi hỏi mức giá tăng thêm cho sản phẩm của mình.



Hình 1.3 : Các khối cơ bản tạo lợi thế cạnh tranh

1.3.4. Xác định mục tiêu

Mục tiêu là những trạng thái, cột mốc, con số mà Công ty muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định. Gồm có mục tiêu ngắn hạn và mục tiêu dài hạn, mục tiêu ngắn hạn nhằm mục đích được cụ thể hoá để thực hiện mục tiêu dài hạn.

Để xây dựng mục tiêu của công ty dựa trên cơ sở phân tích các năng lực cốt lõi, phân tích môi trường bên trong, bên ngoài, định hướng chiến lược kinh doanh, sử dụng phương pháp định lượng hoặc định tính để xác định các mục tiêu của công ty. Mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp khá đa dạng, nó tùy thuộc vào định hướng của từng doanh nghiệp, bản chất của chiến lược xuất khẩu là hoạt động bán hàng do vậy mục tiêu của chiến lược thường là: Lợi nhuận xuất khẩu, thị trường xuất khẩu, địa vị của hàng hóa trên thị trường...

* Các yêu cầu khi xác định mục tiêu:

- Mục tiêu phải được cụ thể, nêu bật được đặc trưng về xuất khẩu của doanh nghiệp, phải chỉ rõ thời gian thực hiện và kết quả cần đạt được.

- Mục tiêu phải linh hoạt, thích ứng được với môi trường kinh doanh quốc tế và có khả năng đo lường được.

- Mục tiêu phải có tính hiện thực và thách thức vươn lên của doanh nghiệp, phải đáp ứng được mong muốn và đòi hỏi của các bên liên quan.

1.3.5. Phân đoạn thị trường, định vị sản phẩm.

1.3.5.1. Phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường là cách thức mà công ty phân nhóm các khách hàng dựa vào sự khác biệt quan trọng về nhu cầu và sở thích của họ để tìm ra một lợi thế cạnh tranh. Trong quá trình phân đoạn thị trường các khách hàng có nhu cầu tương tự nhau được nhóm thành các nhóm riêng. Các tiêu thức để phân đoạn thị trường: Phân theo địa lý (quốc gia, khu vực, vùng), đặc điểm dân số học (độ tuổi, giới tính, nhân khẩu gia đình, ngành nghề, chủng tộc...), tâm lý (tầng lớp xã hội, lối sống hoặc các tính), cách ứng xử (kiến thức, thái độ...).

1.3.5.2. Định vị sản phẩm

Sau khi lựa chọn thị trường mục tiêu, doanh nghiệp phải xác định vị trí trong thị trường. Vị trí của một sản phẩm thể hiện mức độ đánh giá của khách hàng về sản phẩm đó, tức là vị trí sản phẩm chiếm được trong tâm trí khách hàng so với các sản phẩm cạnh tranh khác trên cơ sở so sánh những đặc điểm khác biệt chiếm ưu thế. Doanh nghiệp cần tạo ra những đặc điểm khác biệt theo bốn yếu tố: Sản phẩm, dịch vụ, nhân sự và hình ảnh.

Những yếu tố tạo ra đặc điểm khác biệt cho sản phẩm là tính chất, công dụng, mức độ phù hợp, độ bền, độ tin cậy, khả năng sửa chữa, kiểu dáng và kết cấu của sản phẩm. Những yếu tố chính tạo đặc điểm khác biệt cho dịch vụ là giao hàng tận nơi, lắp đặt, huấn luyện khách hàng sử dụng, dịch vụ tư vấn, sửa chữa. Tạo điểm khác biệt về nhân sự dựa trên những đặc điểm cơ bản về năng lực, uy tín, nhiệt tình và biết giao tiếp. Tạo đặc điểm khác biệt về hình ảnh của doanh nghiệp hay của nhân hiệu thông qua biểu tượng, các phương tiện quảng cáo, các sự kiện.

1.3.6. Xây dựng các phương án và lựa chọn chiến lược xuất khẩu

Sau khi xác định sứ mệnh, mục tiêu và phân tích các môi trường vĩ mô, môi trường ngành và nội bộ công ty, phân tích các năng lực cốt lõi. Giai đoạn tiếp theo là phân tích và lựa chọn chiến lược kinh doanh xuất khẩu. Để đảm bảo một chiến lược khả thi đòi hỏi doanh nghiệp phải đưa ra nhiều phương án và sử dụng các phương pháp để phân tích lựa chọn chiến lược thích hợp.

1.3.6.1. Xây dựng các phương án chiến lược

Mỗi công ty đều có thể tạo dựng cho mình một lợi thế cạnh tranh, nếu thực hiện các bước đi hợp lý cho phép giành được vị thế hàng đầu trong việc hấp dẫn khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Dù công ty chọn con đường nào để tạo lợi thế cạnh tranh, điều cốt yếu là phải để khách hàng cảm nhận được giá trị vượt trội so với những gì mà đối thủ cung cấp. Mỗi công ty cần phải cố gắng tạo dựng cho mình các chiến lược cụ thể phù hợp với các phân tích sức mạnh và điểm yếu bên trong, giá trị mà nó có thể cung cấp, môi trường bên ngoài, nhu cầu khách hàng. Mặc dù có nhiều chiến lược cạnh tranh khác nhau, song một cách khái quát có ba cách tiếp cận cơ bản để tạo dựng lợi thế cạnh tranh đó là: Chiến lược dẫn đạo chi phí; chiến lược tạo sự khác biệt; chiến lược tập trung. Mỗi chiến lược trong các chiến lược chung như một kết quả lựa chọn một cách nhất quán của công ty về sản phẩm, thị trường và các khả năng tạo sự khác biệt – các lựa chọn này cũng ảnh hưởng lẫn nhau.

Bảng 1.4 : Các nội dung lựa chọn của các chiến lược chung

Kiểu chiến lược Nội dung lựa chọn	Dẫn đạo chi phí	Tạo sự khác biệt	Tập trung
Tạo sự khác biệt sản phẩm	Thấp (chủ yếu bằng giá)	Cao (chủ yếu bằng sự độc đáo)	Thấp với cao (giá hay độc đáo)
Phân đoạn thị trường	Thấp (Thị trường khối lượng lớn)	Cao (nhiều phân đoạn thị trường)	Thấp (một hay một vài phân đoạn thị trường)
Năng lực tạo sự khác biệt	Chế tạo và quản trị vật liệu	Nghiên cứu và phát triển, bán hàng và marketing	Bất kỳ năng lực tạo sự khác biệt nào

(Nguồn: PGS.TS Lê Thế Giới-TS. Nguyễn Thanh Liêm-ThS. Trần Hữu Hải, *Quản trị chiến lược*, trang 272)

a. Chiến lược dẫn đạo chi phí:

- *Khái niệm:* Chiến lược dẫn đạo chi phí là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh. Nói cách khác, chiến lược dẫn đạo chi phí dựa trên khả năng của doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hay dịch vụ với mức chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh.

- *Mục tiêu:* Việc theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh, sao cho chi phí để sản xuất và cung cấp mọi sản phẩm hay dịch vụ đơn vị kinh doanh có thể làm đều với thấp hơn đối thủ. Hàm ý của người theo đuổi chiến lược dẫn đạo chi phí là giành được một lợi thế chi phí đáng kể so với các đối thủ khác, để cuối cùng chuyển thành các công cụ hấp dẫn khách hàng giành thị phần lớn hơn. Nếu sử dụng thành công chiến lược này thì công ty sẽ có được hai lợi thế cạnh tranh:

+ Có thể đòi hỏi mức giá thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh mà vẫn có được mức lợi nhuận. Hay với mức giá tự cho sản phẩm nhưng vẫn có lợi nhuận cao hơn các đối thủ cạnh tranh.

+ Có thể trụ vững hơn so với đối thủ cạnh tranh khi số đối thủ trong ngành tăng.

- *Các lựa chọn của chiến lược:*

+ Chọn mức độ tạo sự khác biệt sản phẩm thấp vì tạo sự khác biệt thường tốn kém, nếu bỏ ra nhiều nguồn lực để làm ra sản phẩm khác biệt thì chi phí cao. Thường thì khi khách hàng đã lựa chọn các đặc tính hay dịch vụ rồi thì mới tiến hành sản xuất cung cấp.

+ Ít đề ý đến các phân đoạn thị trường khác nhau và định vị sản phẩm của mình để lôi cuốn các khách hàng bình thường bởi vì việc phát triển một tuyến sản phẩm đáp ứng nhu cầu của các phân đoạn thị trường khác nhau là tốn kém, chỉ phân đoạn thị trường một cách hạn chế dù khách hàng không hoàn toàn thảo mãn về sản phẩm nhưng mức giá đưa ra thấp hơn so với đối thủ.

+ Phát triển các khả năng tạo sự khác biệt là mục tiêu quan trọng hơn hết của người dẫn đạo chi phí để tăng hiệu quả của mình và hạ thấp chi phí so với đối thủ. Để đạt được vị thế về chi phí thấp phải phát triển các kỹ năng chế tạo linh hoạt và áp dụng kỹ thuật quản trị vật liệu hiệu quả. Còn đối với các chức năng khác chỉ cần định hướng khả năng tạo sự khác biệt của nó để đáp ứng yêu cầu của quản trị vật liệu và chế tạo.

- *Lợi thế của chiến lược:*

+ Công ty có ưu thế và vị thế chi phí đáng giá để phòng thủ trước các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

+ Họ ít bị tác động bởi sự tăng giá các đầu vào so với các đối thủ cạnh tranh trong trường hợp có các nhà cung cấp đầy quyền lực và có thể thúc ép các nhà cung cấp giảm giá.

+ Khách hàng không thể ép mức giá xuống đến mức mà người cạnh tranh có hiệu quả kế tiếp có thể thu được lợi nhuận trung bình, khi mức giá xuống thấp buộc đối thủ cạnh tranh rời ngành khi đó khách hàng mất đi quyền hạn của họ thì giá lại tăng lên.

+ Khi đối mặt với các sản phẩm thay thế thì người dẫn đạo chi phí có tính linh hoạt hơn đối thủ, có thể giảm giá sản phẩm để tránh tranh và duy trì được thị phần.

+ Với lợi thế về chi phí có thể thiết lập một rào cản nhập cuộc ngăn không cho các đối thủ thâm nhập thị phần.

- *Bắt lợi của chiến lược*

+ Luôn bị đe dọa bởi các đối thủ tranh luôn tìm cách sản xuất với mức chi phí thấp hơn. Phải luôn tìm ra các phương pháp sản xuất với mức chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh.

+ Các đối thủ cạnh tranh dễ dàng bắt chước các phương pháp của người dẫn đạo chi phí.

+ Khi tập trung vào giảm chi phí sản xuất có thể mất đi sự nhìn nhận về những thay đổi sở thích của khách hàng, bỏ qua việc đáp ứng thị hiếu của khách hàng.

b. Chiến lược tạo sự khác biệt:

- *Khái niệm:* Chiến lược tạo sự khác biệt là chiến lược mà đơn vị sẽ phải tập trung để tạo ra các chủng loại sản phẩm, các chương trình có sự khác biệt rõ rệt so với các đối thủ cạnh tranh để vươn lên vị trí dẫn đầu ngành. Để thực hiện thành công chiến lược này đòi hỏi phải nghiên cứu nhu cầu và mong muốn của khách hàng mục tiêu, biết rõ những gì mà khách hàng quan tâm hay những lợi ích của họ để tạo ra những sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

- *Mục tiêu:* Để đạt được lợi thế cạnh tranh của đơn vị bằng cách tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Đơn vị kinh doanh nỗ lực tạo sự khác biệt cố gắng thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm, kèm theo đó là một đòi hỏi mức giá tăng thêm (một mức giá đáng kể trên mức trung bình ngành). Khả năng tạo ra thu nhập bằng cách yêu cầu một mức giá tăng thêm (hơn là việc giảm chi phí như trong trường hợp người dẫn đạo chi phí) cho phép những công ty tạo sự khác biệt làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh và giành được lợi nhuận trên mức trung bình ngành. Mức giá tăng thêm của công ty tạo sự khác biệt về thực chất thường cao hơn mức giá mà công ty dẫn đạo chi phí đòi hỏi, và khách hàng sẵn lòng trả cho điều đó bởi họ tin vào chất lượng khác biệt của sản phẩm là có giá trị phân biệt.

- *Các lựa chọn chiến lược:*

+ Chọn mức độ khác biệt hóa cao để giành lợi thế cạnh tranh, để đạt được có thể theo ba cách sau: Chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng. Trong đó cải tiến là điều quan trọng nhất của việc tạo sự khác biệt. Với sự khác biệt hóa cao thì càng ít sự cạnh tranh của các đối thủ và mở rộng được thị trường.

+ Chú trọng phân đoạn thị trường thành nhiều khe hở. Đôi khi cung cấp từng sản phẩm cho mỗi khe hở thị trường và cũng có thể chỉ chọn phục vụ những khe hở có lợi thế khác biệt riêng.

+ Để phát triển khả năng khác biệt hóa cần tập trung vào những chức năng tổ chức mà có thể là nguồn cho lợi thế khác biệt, sự khác biệt đó dựa trên khả năng cải tiến và công nghệ phụ thuộc vào chức năng nghiên cứu và phát triển, cải thiện việc phục vụ khách hàng.

- *Lợi thế của chiến lược:*

+ Đảm bảo cho công ty chống lại các đối thủ cạnh tranh theo sự trung thành của khách hàng về nhãn hiệu sản phẩm của công ty.

+ Có thể tăng giá về phía khách hàng bởi vì khách hàng sẵn lòng trả mức giá cao hơn cho họ được cung cấp một sản phẩm độc đáo.

+ Tạo nên một rào cản với các công ty khác khi có thâm nhập ngành vì để phát triển khả năng khác biệt hóa đòi hỏi rất tốn kém.

- *Bất lợi của chiến lược*

+ Các đối thủ cạnh tranh có thể bắt chước tạo ra những sản phẩm cạnh cạnh đáp ứng được nhu cầu khách hàng và phá vỡ lòng trung thành của khách hàng về nhãn hiệu.

+ Công ty phải tập trung vào khả năng dài hạn để duy trì tích độc đáo của sản phẩm trong mắt khách hàng.

+ Một khi các đối thủ có thể bắt chước để dàng sản phẩm thì khó có thể duy trì mức giá tăng thêm.

+ Nhu cầu và thị hiếu của khách hàng luôn luôn thay đổi

c. *Chiến lược tập trung:*

- *Khái niệm:* Sự khác biệt chủ yếu với hai chiến lược trên là nó hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế. Một chiến lược tập trung sẽ hướng vào khe hở thị trường cụ thể mà có thể xác định theo địa lý, loại khách hàng, hay bởi phân đoạn của tuyến sản phẩm. Trong khi theo đuổi chiến lược tập trung, công ty phải cố gắng bằng cách nào đó thực hiện chuyên môn hoá.

- *Mục tiêu:* Là phục vụ khách hàng trên các phân khúc hẹp tốt hơn các đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra tùy theo đặc điểm tình hình bên trong và bên ngoài của đơn vị để có thể căn cứ vào lợi thế chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh trong ngành

hoặc lợi thế tạo sự khác biệt trong quá trình cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng mục tiêu của mình để quyết định loại chiến lược tập trung phù hợp.

- *Các lựa chọn chiến lược:*

+ Về tạo sự khác biệt sản phẩm có thể cao hoặc thấp vì công ty có thể theo đuổi chiến lược chi phí thấp hoặc phân biệt.

+ Đối với phân đoạn thị trường tập trung vào một khe hở cụ thể để cạnh tranh hơn là hành động trên toàn bộ thị trường.

+ Có thể theo đuổi bất kỳ một khả năng khác biệt hóa nào bởi vì có thể theo đuổi bất kỳ loại phân biệt hay lợi thế chi phí thấp. Hoặc cũng có thể phát triển các kỹ năng vượt trội để đáp ứng khách hàng nhờ vào khả năng của nó trong việc phục vụ nhu cầu của khách hàng trong vùng theo cách thức mà các công ty khác biệt hóa khác thấy rằng sẽ rất tốn kém.

- *Lợi thế của chiến lược:*

+ Công ty có quyền lực đối người mua bởi vì cung cấp những sản phẩm mà người mua không thể có được từ các đối thủ của công ty.

+ Những đối thủ cạnh tranh khó vượt qua được lòng trung thành của khách hàng mà đã được công ty tạo dựng. Đồng thời làm giảm nhẹ đe dọa từ sản phẩm thay thế.

+ Công ty đáp ứng được các nhu cầu của khách hàng do công ty ở ngay sát với khách hàng.

+ Không phải quản lý nhiều phân đoạn thị trường do chỉ tập trung vào một số phân đoạn.

- *Bất lợi của chiến lược*

+ Do tập trung sản xuất với quy mô nhỏ nên chi phí sản xuất thường cao hơn. Làm giảm khả năng sinh lợi của công ty khi buộc phải đầu tư mạnh vào việc khác triển các khả năng khác biệt hóa.

+ Đối với các nhà cung cấp có sức mạnh công ty bị ỡ vào thế bất lợi do qui mô nhỏ nên khối lượng mua ít.

+ Các khe hở thị trường có thể đột ngột biến mất do sự thay đổi của công nghệ hay sự thay đổi sở thích khách hàng.

+ Khó có thể tập trung vào các khe hở mới một cách dễ dàng vì các nguồn lực và năng lực đang tập trung vào một hoặc vài khe hở.

1.3.6.2. Lựa chọn chiến lược

Trên cơ sở phân tích các phương án chiến lược, chúng ta phải đánh giá ưu nhược điểm của từng phương án, cân nhắc các yếu tố như: Khả năng đạt được mục tiêu, năng lực cốt lõi, khai thác được cơ hội, hạn chế được nguy cơ, tận dụng thế mạnh, khắc phục thế yếu, phù hợp khả năng tài chính hiệu quả kinh tế ... và có thể dùng phương pháp cho điểm truyền thống để đánh giá.

Bảng 1.5: Phương án cho điểm chọn phương án tối ưu

Các yếu tố so sánh	Hệ số quan trọng	Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3	
		Điểm đánh giá	Điểm qui đổi	Điểm đánh giá	Điểm qui đổi	Điểm đánh giá	Điểm qui đổi
1	2	3	4	5	6	7	8
- Khả năng đạt được mục tiêu							
- Khai thác các cơ hội kinh doanh							
- Khai thác các năng lực cốt lõi							
- Tận dụng các thế mạnh							
- Khắc phục điểm yếu							
- Tạo vị thế cạnh tranh							
- Khả năng tài chính							
- Năng lực sản xuất							
Tổng cộng							

Trong đó:

Cột (1): Các yếu tố so sánh cần đánh giá

Cột (2): Hệ số quan trọng: 1,0 = rất quan trọng, 0,0= không quan trọng

Cột (3): Điểm quan trọng: 3 =rất quan trọng, 2 = quan trọng, 1= ít quan trọng

Điểm quy đổi = Hệ số quan trọng (cột 2) x điểm đánh giá các chiến lược.

Phương án nào có tổng số điểm cao nhất là phương án tối ưu được lựa chọn

1.3.7. Xây dựng các chính sách để thực thi chiến lược xuất khẩu

1.3.7.1. Chính sách marketing

Chính sách marketing ảnh hưởng đến sự thành công hay thất bại trong giai đoạn thực hiện chiến lược của doanh nghiệp, gồm:

- Sản phẩm: Xây dựng các cặp sản phẩm/thị trường, đa dạng hóa sản phẩm, chuyên môn hóa, chuyên biệt hóa sản phẩm, phát triển sản phẩm mới, chuyển đổi cơ cấu mặt hàng xuất khẩu.

- Giá: Định giá cạnh tranh cho sản phẩm xuất khẩu là một bí quyết thành công khi doanh nghiệp bước đầu thâm nhập thị trường, mở rộng thị trường và là bộ phận quan trọng của chiến lược xuất khẩu.

- Phân phối: Trong chiến lược xuất khẩu của doanh nghiệp, một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công là việc lựa chọn kênh phân phối. Một sản phẩm dù có chất lượng cao, giá thấp và các điều kiện mua bán tương đương so với sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh cũng khó có thể thâm nhập vào một thị trường nếu không có kênh phân phối phù hợp.

- Xúc tiến xuất khẩu: Để thực hiện các hoạt động xúc tiến xuất khẩu trên thị trường nước ngoài trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt ngày nay, các doanh nghiệp phải có tiềm lực vốn đủ mạnh để xây dựng và thực hiện chiến lược xuất khẩu.

1.3.7.2. Chính sách tổ chức nhân sự

Chính sách nhân sự là một bộ phận quan trọng trong tổng thể hệ thống chính sách của doanh nghiệp. Một trong những trọng tâm của quá trình thực thi chiến lược là xây dựng cơ cấu tổ chức mới phù hợp với chiến lược đề ra. Chính sách này bao gồm công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, bố trí nhân lực hợp lý, nâng cao chất lượng đội ngũ hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế, đánh giá kết quả đạt được của người lao động, tiền lương, tiền thưởng, các đãi ngộ...

1.3.7.3. Chính sách tài chính

Chính sách tài chính là chính sách tạo nguồn vốn và quản lý việc sử dụng có hiệu quả nguồn vốn trong việc triển khai chiến lược xuất khẩu, bao gồm chính sách huy động vốn, đầu tư, cổ phiếu...

1.3.7.4. Chính sách nghiên cứu và phát triển

Nghiên cứu và phát triển là chính sách không thể thiếu trong việc thực hiện chiến lược xuất khẩu, những quyết định có tính chiến lược bao gồm sáng tạo sản phẩm, đổi mới kỹ thuật, nâng cao chất lượng, phát triển công nghệ, đa dạng hoá sản phẩm.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG VỀ TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH XUẤT KHẨU VÀ CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VINAFOR ĐÀ NẴNG TRONG THỜI GIAN QUA

2.1. GIỚI THIỆU VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN VINAFOR ĐÀ NẴNG

2.1.1. Khái quát chung

Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng được thành lập trên cơ sở cổ phần hoá doanh nghiệp Nhà nước là Công ty sản xuất và xuất khẩu lâm sản Đà Nẵng theo Quyết định số 7013/QĐ/BNN-TCCB ngày 31 tháng 12 năm 2001 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn. Công ty là đơn vị hạch toán độc lập, hoạt động theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 3203000045 ngày 10 tháng 06 năm 2002 (Giấy chứng nhận đã được điều chỉnh lần thứ 10 vào ngày 06 tháng 5 năm 2009) do Sở Kế hoạch và Đầu tư Đà Nẵng cấp.

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN VINAFOR ĐÀ NẴNG

Tên giao dịch: VINAFOR DANANG

Trụ sở chính: 815 Ngô Quyền, quận Sơn Trà, thành phố Đà Nẵng

Điện thoại: 0511.3844126-3831259

Fax: 0511.3831312

Email: vinafordanang@vnn.vn

Vốn điều lệ: 20.182.500.000 VNĐ

Những nỗ lực của Công ty đã nhận được sự đánh giá và ghi nhận từ khách hàng, các tổ chức chuyên môn và cơ quan quản lý Nhà nước trong thời gian qua như sau: Công ty được tặng Bằng khen của Thủ tướng chính phủ vì những thành tích xuất sắc trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Chủ tịch nước tặng Huân chương lao động hạng ba vì những đóng góp vào công cuộc xây dựng XHCN, các sản phẩm gỗ do Công ty sản xuất đã đoạt giải Cúp vàng thương hiệu Việt...

*** Các lĩnh vực kinh doanh hiện tại của công ty**

- Về lĩnh vực kinh doanh:

+ Kinh doanh xuất nhập khẩu: Lâm sản và các loại sản phẩm nông lâm kết hợp, trang trí nội thất, nguyên liệu phục vụ sản xuất...

+ Công nghiệp chế biến gỗ và lâm sản, ngành lâm nghiệp khác, cung ứng vật tư thiết bị nông lâm nghiệp, dịch vụ cho miền núi và đời sống. Kinh doanh khai thác vận chuyển gỗ và lâm sản. Chế biến bảo quản lâm sản, nông sản, thức ăn gia súc. Trồng rừng và phát triển rừng kinh tế...

+ Thiết kế điều tra quy hoạch rừng, tìm và tạo quỹ đất để trồng rừng, chăm sóc, bảo vệ khoanh nuôi tái sinh rừng, quản lý trồng rừng.

+ Kinh doanh khách sạn, nhà hàng, du lịch lữ hành nội địa và quốc tế...

+ Thi công xây lắp các công trình đường dây và trạm biến áp cấp điện áp đến 110KV, thi công các công trình xây dựng dân dụng. Phòng chống mối cho công trình xây dựng mới.

+ Kinh doanh than, quặng mỏ, khoáng sản, phụ tùng và xăm lốp ô tô. Kinh doanh thiết bị, máy móc phục vụ ngành giao thông và công nghiệp điện.

- Lĩnh vực hoạt động sản xuất-kinh doanh-dịch vụ

+ Sản xuất: Xí nghiệp chế biến gỗ với diện tích 60.000m², trang bị đầy đủ máy móc thiết bị, đội ngũ công nhân lành nghề, chuyên sản xuất sản phẩm gỗ ngoài trời, trang trí nội thất, ngoại thất để xuất khẩu và tiêu dùng trong nước. Các sản phẩm được sản xuất từ nguồn nguyên liệu đã được cấp giấy chứng nhận FSC.

+ Trồng rừng: Xí nghiệp lâm nghiệp là đơn vị làm công tác trồng rừng và khai thác rừng. Xí nghiệp đã trồng và khai thác rừng rỗng với diện tích 680ha tại xã Hòa Bắc, huyện Hòa Vang; liên kết với các đơn vị bạn tại Quảng Trị trồng 900ha rừng, quản lý rừng tự nhiên: 1.000ha.

+ Dịch vụ: Kinh doanh khách sạn, Khách sạn Sơn Trà tọa lạc tại Trung tâm thành phố, diện tích 1.500m², gồm 50 phòng; Cơ sở 2 của Khách sạn có vị trí gần biển, khuôn viên rộng với diện tích 2.300m² gồm 50 phòng nghỉ và các dịch vụ khác như nhà hàng, quầy Bar. Xí nghiệp bảo quản chuyên làm công tác phòng chống và diệt các loại mối, mọt.. .

+ Kinh doanh: Làm nhiệm vụ cung ứng gỗ nguyên liệu giấy, kinh doanh vật tư thiết bị, phụ tùng, xăm lốp ô tô, gỗ, vật liệu xây dựng...

2.1.2. Tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU của công ty trong thời gian qua

2.1.2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ

Bảng 2.1: Tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty

ĐVT: USD

Thị trường xuất khẩu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
Tổng	1.512.498	100	1.490.726	100	1.619.980	100	1.796.207	100
Châu Á	29.163	1,93	0	0	0	0	5.658	0,31
Châu Âu	1.388.438	91,80	1.436.021	96,33	1.555.805	96,04	1.790.549	99,69
Châu Mỹ	94.897	6,27	54.705	3,67	64.175	3,96	0	0

(Nguồn số liệu: Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu)

Thị trường xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty được mở rộng ở nhiều nước trên thế giới. Qua bảng 2.1 ta thấy thị trường xuất khẩu chiếm tỷ trọng lớn của công ty chủ yếu là ở khu vực châu Âu chiếm trên 96% qua các năm, năm 2009 chiếm tỷ lệ 99,69%, các khu vực khác chiếm tỷ lệ không đáng kể và hiện tại công ty vẫn chưa thâm nhập mạnh vào thị trường Nhật Bản, Mỹ là một trong 3 thị trường lớn nhất của ngành công nghiệp chế biến gỗ nước ta trong thời gian qua. Nhìn chung thì tình hình hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty trong thời gian qua vẫn ổn định về doanh thu, tuy nhiên trong năm 2009 công ty đã không phát huy được hoạt động xuất khẩu của mình sang thị trường Mỹ, thị trường công ty đã thâm nhập được trong các năm trước, thị trường châu Á chiếm tỷ lệ không đáng kể.

2.1.2.2. Tình hình hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU trong thời gian qua

Qua bảng 2.2 tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty sang thị trường EU trong thời gian qua cho thấy sản phẩm gỗ của công ty đã có mặt hầu hết tại các nước EU với 20/27 nước chiếm tỷ lệ 74%, điều đó cho thấy tại thị trường này sản phẩm gỗ của công ty đã có được sự phát triển và thâm nhập trong thời gian qua. Tuy nhiên nhiều nước tại thị trường này công ty đã không giữ được thường xuyên, trong năm 2009 chỉ có 10/20 sản phẩm gỗ của công ty tiếp tục duy trì và công ty chưa mở rộng thêm được các thị trường mới. Điều đó cũng tạo cho công ty nhiều bất lợi trong quá

trình phát triển mở rộng thị trường tiêu thụ, duy trì và giữ thị phần trên thị trường đã thâm nhập khi đã có điều kiện nhưng lại không phát huy hết hiệu quả. Đối với thị trường tiêu thụ của công ty tại thị trường EU thì chỉ có các đối tác là khách hàng truyền thống của công ty như Bỉ, Pháp, Tây Ban Nha, Thụy Điển luôn chiếm tỷ lệ cao trong những năm gần đây, còn tại thị trường các nước khác chiếm tỷ lệ thấp, đôi khi không ổn định. Trong năm 2009 do sự khủng hoảng của nền kinh tế toàn cầu đã ảnh hưởng đến nền kinh tế của một số nước là khách hàng truyền thống của công ty nên việc xuất khẩu có giảm sút, đơn giá hàng bị ép xuống thấp.

Bảng 2.2: Tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty sang thị trường EU trong thời gian qua

ĐVT: USD

S T T	Thị trường xuất khẩu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
		Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%	Giá trị	%
	Tổng số	1.388.438	100	1.436.021	100	1.555.805	100	1.790.549	100
01	Poland	9.801,20	0,71	19.602,40	1,37			12.352,00	0,69
02	France	52.416,52	3,78	21.531,70	1,50	215.992,20	13,88	336.919,10	18,82
03	Spain	38.742,80	2,79	138.159,17	9,62	182.729,88	11,75	216.666,03	12,10
04	Netherlands	107.404,00	7,74	166.391,00	11,59	11.491,40	0,74		
05	Switzerland	17.420,00	1,25	10.642,80	0,74				
06	Norway	10.642,80	0,77	10.642,80	0,74				
07	Italy	14.213,10	1,02	126.339,46	8,80	156.667,50	10,07	36.093,69	2,02
08	Czech Republic	18.538,40	1,34						
09	Slovenia	10.975,00	0,79						
10	Belgium	67.615,60	4,87			220.701,94	14,19	661.019,35	36,92
11	Denmark	234.591,60	16,90	29.679,60	2,07	31.011,36	1,99	37.056,00	2,07
12	Sweden	331.222,30	23,86	684.607,66	47,67	512,625	0,03	295.430,35	16,50
13	New Caledonia	20.580,00	1,48						
14	Germany	454.084,85	32,70	122.976,00	8,56	285.260,00	18,34	151.368,92	8,45
15	Greece	189,5	0,01	46.619,34	3,25				
16	Iceland			9.630,00	0,67				
17	United Kingdom			49.199,40	3,43	346.688,00	22,28	20.176,00	1,13
18	Greece					67.720,00	4,35		
19	Latvia					9.275,00	0,60		
20	Bungaria					27.755,50	1,78	23.468,00	1,31

(Nguồn số liệu: Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu)

2.1.2.3. Tổ chức hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ

Trên cơ sở các mục tiêu đã được thông qua hàng năm, các bộ phận kinh doanh tìm kiếm các đơn đặt hàng. Sau khi phòng kinh doanh xuất nhập khẩu của công ty hoặc phòng kinh doanh của xí nghiệp ký kết được các hợp đồng xuất khẩu, chuyển giao hợp đồng đã ký kết cho các phòng ban thuộc xí nghiệp triển khai gồm: Phòng Kế hoạch-Kỹ thuật lên kế hoạch sản xuất, thiết kế sản phẩm theo yêu cầu của khách hàng (nếu trong hợp đồng khách hàng đưa ra mẫu mã theo yêu cầu), lên kế hoạch mua sắm nguyên liệu sản xuất và kế hoạch kinh phí thực hiện đơn hàng, chuyển sang phòng kế toán tài chính để bố trí kinh phí thực hiện hoặc phòng tổ chức nếu đơn hàng lớn, yêu cầu bổ sung thêm công nhân. Sau khi sản phẩm hoàn thành, chuẩn bị xuất khẩu thì phòng kinh doanh xuất khẩu của công ty tiến hành làm các thủ tục xuất khẩu để xuất hàng. Tất cả các quy trình từ hoạt động kinh doanh, sản xuất của công ty đều tuân thủ theo quy trình ISO mà công ty đã xây dựng và quy trình COC theo yêu cầu của khách hàng. Nhìn chung quy trình tổ chức hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu sản phẩm gỗ của công ty từ khâu tìm kiếm khách hàng, ký kết hợp đồng cho đến khâu cuối cùng xuất khẩu sản phẩm luôn tuân thủ theo các quy trình mà công ty đã xây dựng.

2.2. CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM GỖ CỦA CÔNG TY SANG THỊ TRƯỜNG EU TRONG THỜI GIAN QUA

2.2.1. Khái quát về công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu tại công ty

Công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu của công ty từ khâu xây dựng các mục tiêu cho đến chỉ đạo thực hiện và kiểm tra được thực hiện qua các bước sau:

- Căn cứ vào chỉ đạo của Ban lãnh đạo công ty, Xí nghiệp chế biến gỗ là đơn vị trực tiếp xây dựng và thực hiện kế hoạch sản xuất và xuất khẩu sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty trong quý III tổ chức họp các phòng ban trong đơn vị báo cáo về tình hình thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian qua, nhận định trong thời gian tới đồng thời trên cơ sở những thông tin về thị trường, dự báo nhu cầu tiêu thụ của khách hàng, năng lực sản xuất... mà đề xuất ra kế hoạch năm sau của đơn vị.

- Sau khi xây dựng kế hoạch sản xuất và xuất khẩu, đơn vị gửi kế hoạch về công ty. Ban giám đốc công ty cùng các phòng ban của công ty, trong đó có phòng

kinh doanh xuất khẩu được chỉ đạo rà soát, xem xét báo cáo trước khi ban giám đốc công ty họp quyết định thông qua các mục tiêu, định hướng phát triển sản phẩm gỗ xuất khẩu trong năm tới. Trong khoảng thời gian giữa tháng 12 hằng năm công ty tiến hành họp Đại hội cổ đông người lao động đồng thời giao chỉ tiêu kế hoạch.

- Sau khi thông qua Nghị quyết Đại hội cổ đông hằng năm, công ty giao kế hoạch chính thức cho xí nghiệp chế biến gỗ. Từ khi nhận kế hoạch giao từ công ty, xí nghiệp chế biến gỗ triển khai đến các phòng kinh doanh, phòng kế hoạch kỹ thuật, phòng kế toán tài chính và phòng tổ chức hành chính về các mục tiêu xuất khẩu, định hướng phát triển về sản phẩm gỗ mà công ty đã giao để các phòng nắm bắt các mục tiêu và chủ động trong việc xây dựng kế hoạch thực hiện mục tiêu. Ngoài ra tại công ty còn có phòng kinh doanh xuất nhập khẩu có nhiệm vụ hỗ trợ cho xí nghiệp trong các hoạt động xuất khẩu như tìm kiếm khách hàng, hỗ trợ làm các thủ tục xuất nhập khẩu...

- Trên cơ sở kế hoạch đã giao, xí nghiệp triển khai các hoạt động tìm kiếm khách hàng và sản xuất các sản phẩm gỗ xuất khẩu trên cơ sở các đơn hàng ký kết. Hàng tháng, quý gửi báo cáo hoạt động về công ty. Trên cơ sở các báo cáo gửi về, công ty có các phòng chức năng xem xét tổng hợp và nhận định tình hình thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch của xí nghiệp, phân tích các nguyên nhân tồn tại và đề ra các giải pháp thực hiện để đạt mục tiêu đề ra.

- Cuối quý III, xí nghiệp phải tổng hợp báo cáo, đánh giá tình hình trong thời gian qua và ước tình hình thực hiện hết năm kế hoạch. Tùy tình hình thực tế mà đề xuất các kiến nghị hoặc xin điều chỉnh kế hoạch. Trên cơ sở báo cáo, Ban giám đốc và các phòng chức năng của công ty sẽ họp kiểm tra đánh giá tình hình kinh tế trong thời gian qua, tình hình hoạt động tại xí nghiệp và dự báo nhu cầu thị trường trong thời gian đến ...để đề ra phương hướng trong thời gian đến, điều chỉnh kế hoạch, đưa ra các biện pháp để khắc phục và điều chỉnh nguồn lực một hợp lý sao cho phù hợp với điều kiện hiện tại.

2.2.2. Nội dung chiến lược

2.2.2.1. Sứ mệnh và tầm nhìn

Hiện tại công ty chưa xây dựng cho mình một chiến lược chung cho toàn công ty cũng như một chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU mà chỉ

dùng ở việc xây dựng kế hoạch hằng năm trên cơ sở tình hình thực tế tại các đơn vị. Kế hoạch hằng năm được các đơn vị của công ty căn cứ vào kết quả hoạt động kinh doanh và dự báo nhu cầu mà xây dựng cho mình một kế hoạch riêng. Ban giám đốc công ty và các phòng ban liên quan họp phân tích kế hoạch cụ thể của từng đơn vị sau đó thông qua Đại hội cổ đông và giao lại kế hoạch hằng năm cho từng đơn vị triển khai và cũng như kế hoạch xuất khẩu gỗ hằng năm. Vì chưa xây dựng cho mình một sứ mệnh và tầm nhìn rõ ràng nên tạo nhiều bất lợi cho công ty trong việc tạo dựng hình ảnh trước công chúng. Mặc dù công ty chưa xây dựng một tầm nhìn và sứ mệnh rõ ràng trong hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty, song công ty cũng đã phổ biến đến toàn thể cán bộ công nhân viên, người lao động của công ty qua Đại hội cổ đông người lao động hằng năm về tình hình hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty, với định hướng đưa sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty sang thị trường EU chiếm tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu hằng năm của công ty.

2.2.2.2. Mục tiêu và định hướng chiến lược

Việc xây dựng các mục tiêu và định hướng cho chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU của công ty chỉ dừng lại ở việc xây dựng kế hoạch hằng năm trên cơ sở căn cứ vào phân tích đánh giá kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch của năm nay và đánh giá các dự báo cho năm kế hoạch, sự đồng hành của các khách hàng mục tiêu tại thị trường EU của công ty và các hợp đồng ký kết hằng năm với các khách hàng truyền thống. Nghị quyết về định hướng phát triển sản xuất kinh doanh hằng năm thông qua Đại hội cổ đông, khả năng mở rộng thị trường tiêu thụ và dự báo nhu cầu phát triển của ngành công nghiệp chế biến gỗ và dự báo nhu cầu tiêu thụ trên thế giới. Trên cơ sở các căn cứ, công ty xây dựng mục tiêu và định hướng xuất khẩu sản phẩm gỗ, tuy nhiên theo tìm hiểu của tác giả, trên thực tế mục tiêu mà công ty xây dựng lại dựa trên cơ sở mục tiêu đạt được của năm trước và đưa ra dự báo mục tiêu của năm kế hoạch với mức tăng trưởng trung bình 10% của mục tiêu đã đạt được.

2.2.2.3. Các chiến lược chức năng của công ty

Để phân tích, đánh giá các chiến lược chức năng của công ty, tác giả đã chuẩn bị các câu hỏi để làm việc với lãnh đạo công ty, phòng kinh doanh xuất nhập khẩu và khảo sát thực tế tại xí nghiệp chế biến gỗ đơn vị trực tiếp sản xuất sản phẩm

gỗ xuất khẩu sang thị trường EU cũng như làm việc với các lãnh đạo, nhân viên tại các phòng ban của xí nghiệp để nắm bắt tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh trước khi phân tích, đánh giá.

a. Chiến lược Marketing

(i). Chính sách sản phẩm:

Sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty đa dạng, gồm nhiều mặt hàng khác nhau như sản phẩm gỗ ngoài trời, gỗ kết hợp Inox, Aluminium, đồ gỗ trang trí nội và ngoại thất để xuất khẩu... nhưng sản phẩm gỗ chủ lực trong các mặt hàng xuất khẩu của công ty là sản phẩm gỗ ngoài trời như bàn, ghế, ghế tắm nắng được sản xuất từ nhiều chủng loại gỗ như Bạch đàn, Keo và Teak ..

Để tạo ra sản phẩm gỗ cung ứng cho thị trường, trong thời gian qua công ty luôn duy trì một đội ngũ thiết kế có kinh nghiệm lâu năm và gắn bó lâu dài công ty, đội ngũ thiết kế này giữ vai trò qua trọng trong hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty cũng như trong việc thiết kế các mẫu mã sản phẩm theo các yêu cầu của khách hàng. Ngoài ra để đáp ứng những nhu cầu thị trường, công ty thường xuyên phát triển những sản phẩm mới trên cơ sở nắm bắt nhu cầu thị hiếu của từng thị trường mà công ty đang có và thông qua những nhà môi giới, các đại lý để tìm hiểu thêm thị hiếu của từng thị trường để thiết kế, sản xuất những sản phẩm phù hợp cũng như giới thiệu các sản phẩm mới của công ty. Với các sản phẩm gỗ của công ty, trong thời gian qua các sản phẩm mà công ty đang áp dụng được thực hiện chủ yếu theo các yêu cầu về thiết kế, mẫu mã từ các nhà môi giới, đại lý để đến tay người dùng tại thị trường EU.

Hiện nay công ty đang tập trung vào phát triển các sản phẩm gỗ nội thất để phục vụ cho nhu cầu thị trường xuất khẩu của công ty vừa thực hiện theo chiến lược đa dạng hóa sản phẩm. Bởi vì trong thời gian qua các sản phẩm xuất khẩu của công ty sang thị trường các nước EU chủ yếu là sản phẩm gỗ ngoài trời, công ty đã chưa tận dụng được triệt để các thị trường đã thâm nhập để phát triển thêm các chủng loại sản phẩm hàng nội thất cho các thị trường xuất khẩu này. Trong khi đó nhu cầu tiêu dùng sản phẩm gỗ nội thất của trường của EU đang chiếm tỷ trọng lớn so với nhu cầu sản phẩm gỗ ngoài trời do nhu cầu tiêu dùng thay đổi trong thời gian gần đây và sự khắt nghiệt của thời tiết đã làm cho nhu cầu về sản phẩm gỗ ngoài trời của thị trường EU giảm sút.

(ii). Chính sách giá.

Trong thời gian qua giá cả sản phẩm gỗ xuất khẩu sang thị trường EU của công ty được thực hiện thông qua việc thương lượng, đàm phán và sự trả giá của các nhà môi giới, đại lý của công ty. Công ty chưa xây dựng một cơ chế chính sách giá rõ ràng để áp dụng cho tất cả các sản phẩm gỗ xuất khẩu, điều này sẽ khó thực hiện bởi hiện nay các đối thủ cạnh tranh của công ty nhiều, các nhà môi giới, đại lý có nhiều thuận lợi hơn trong việc thương lượng giá cả sản phẩm với các nhà sản xuất. Nhìn chung chính sách giá hiện nay công ty đang thực hiện theo giá thị trường ở nhiều mức giá khác nhau trên cơ sở đàm phán với các nhà môi giới, đại lý vì họ là những người đưa ra các mức giá cuối cùng tại thị trường EU theo các yêu cầu các nhóm khách hàng khác nhau. Đồng thời trước khi đưa ra mức giá cuối cùng công ty cũng đã tính toán các mức chi phí để đưa ra mức giá đảm bảo mang lại lợi nhuận trong hoạt động kinh doanh xuất khẩu của mình.

(iii). Chính sách phân phối

Qua tìm hiểu, kênh phân phối sản phẩm đang là điểm yếu của công ty trong hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty trong thời gian qua, hiện nay công ty chưa thiết lập được một hệ thống kênh phân phối tại các nước ở thị trường EU, bộ phận marketing hoạt động chưa thực sự hiệu quả để đẩy mạnh hoạt động bán hàng của công ty. Trong thời qua sản phẩm của công ty để đến được tay người tiêu dùng ở thị trường EU chủ yếu thông qua trung gian là các nhà môi giới, đại lý. Các sản phẩm mà công ty sản xuất chủ yếu thực hiện theo thiết kế, mẫu mã của họ, chỉ có một số ít sản phẩm công ty thiết kế được họ quan tâm cung cấp ra thị trường, một số nhà nhập khẩu đã giao dịch trong thời gian qua như: Scancom (Đanmác), Horsington (HồngKông), Gra Garden (Thụy Điển), Kosmos (Bỉ)... Bên cạnh đó cũng có một số đơn hàng công ty cung ứng trực tiếp cho các nhà bán lẻ, cửa hàng khi công ty tham gia các Hội chợ quốc tế đồ gỗ được họ quan tâm tại thị trường Ý, Hy Lạp... nhưng sản lượng không đáng kể. Nhìn chung một công ty tham gia hoạt động xuất khẩu trên thị trường quốc tế mà thông qua các nhà nhập khẩu, môi giới, đại lý thì không mang lại nhiều lợi nhuận cho công ty, việc xây dựng một kênh phân phối rất quan trọng. Vì vậy trong thời gian tới công ty nên phát triển và hoàn thiện kênh phân phối sản phẩm của mình dưới nhiều nhiều thức khác nhau để

đẩy mạnh việc xúc tiến đưa sản phẩm ra thị trường nước ngoài, mà trong đó chủ yếu là các nước tại thị trường EU.

(iv). Chính sách truyền thông và cổ động

Công ty có thuận lợi là một trong những thành viên của Tổng công ty Công ty Lâm sản Việt Nam (Vinafor) nên thương hiệu của Công ty một phần nào được các nhà nhập khẩu tại thị trường EU biết đến. Đối với thị trường nội địa thì trong thời gian qua thương hiệu của công ty chưa được khách hàng thị trường trong nước biết đến nhiều do các sản phẩm gỗ của công ty chủ yếu xuất khẩu sang thị trường nước ngoài, công ty chưa chú trọng đến thị trường trong nước. Tuy nhiên đối với thị trường nước ngoài, chủ yếu là thị trường các nước trong khối EU thì thương hiệu của công ty được khách hàng biết đến do công ty thường tham gia các Hội chợ quốc tế về đồ gỗ tại các nước ở thị trường EU để quảng bá thương hiệu, giới thiệu sản phẩm và tìm kiếm các đối tác mới như Hội chợ Spoga-Cologne Germany-tổ chức vào tháng 9, Vifa Fair-tháng 3...; và Hội chợ trong nước như: Expo HCM, Vietbuild... Để đưa hình ảnh thương hiệu công ty trên thị trường EU, thì chính sách quảng bá truyền thông của công ty chủ yếu thông qua các hội chợ triển lãm đồ gỗ hàng năm tại các nước trong khối EU để giới thiệu nhưng không thường xuyên do kinh phí tham gia Hội chợ tại các nước thường rất tốn kém, mỗi năm công ty chỉ tham gia một Hội chợ triển lãm tại khu vực này, đồng thời gửi thư chào hàng trực tiếp khách hàng, mail giới thiệu sản phẩm và quảng bá thương hiệu trên một số website trong nước như: <http://www.thuongmai.vn>, <http://hoidoanhnhan.vn>; <http://tpic.danang.gov.vn>, <http://thuonghieuviet.com.vn>... công ty chưa tham gia các hình thức quảng cáo trên các báo và tạp chí chuyên ngành gỗ và nội thất của nước ngoài, các Website nước ngoài để giới thiệu sản phẩm ra thị trường.

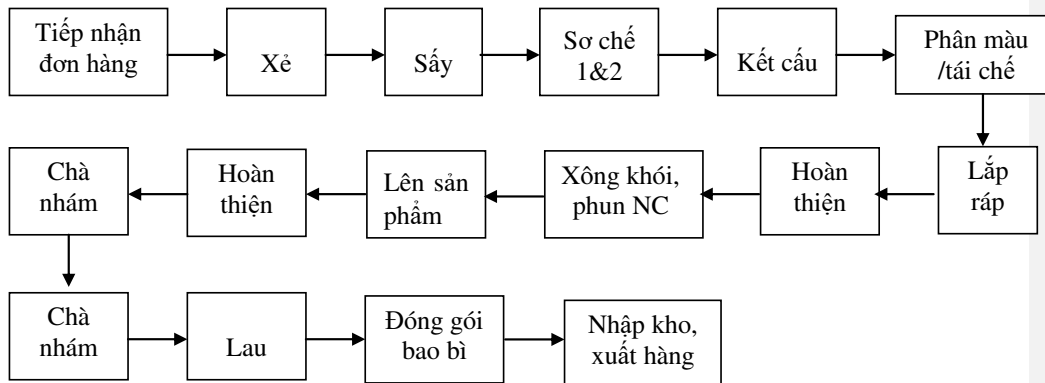
b. Chiến lược tác nghiệp

(i). Quy trình sản xuất

Để thực hiện mục tiêu chiến lược đề ra, trong thời gian qua công ty luôn chỉ đạo đơn vị sản xuất phải tuân thủ theo các quy trình sản xuất để tạo ra những sản phẩm đạt yêu về chất lượng, đó là điểm mạnh của công ty trong việc tạo nên hình ảnh về sản phẩm của mình. Mỗi quy trình sản xuất của công ty đều do một tổ đảm

nhận theo nhiệm vụ chuyên môn của mình, sau mỗi quy trình đều có một tổ trưởng của quy trình đó kiểm tra trước khi chuyển sang quy trình khác để tiếp tục thực hiện cho đến khâu cuối cùng nhập kho xuất hàng. Hiện nay Công ty áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 và hệ thống quản lý COC số 001878/SGS-COC, đảm bảo sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng về chất lượng và bảo vệ môi trường. Với việc thực hiện sản xuất sản phẩm gỗ tuân theo các quy trình sản xuất tạo điều kiện cho công ty giữ vững được uy tín với khách hàng, thị trường cũng như duy trì được mục tiêu đề ra.

Quy trình sản xuất có vai trò quan trọng trong việc thực hiện chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty. Đối với quy trình sản xuất, nó có vai trò quan trọng trong việc tạo nên một sản phẩm gỗ hoàn chỉnh của công ty, với việc sản xuất sản phẩm theo quy trình sản xuất sẽ đảm bảo cho sản phẩm đạt một số yêu cầu về độ bền kết cấu, kiểu dáng, tạo nên vẻ đẹp tự nhiên của sản phẩm từ các thớ gỗ, bề mặt sản phẩm có sự hài hòa... và việc gia công các chi tiết cấu tạo theo đúng các quy trình sẽ tạo nên sản phẩm có độ bền cao. Ngoài ra với việc áp dụng đúng theo quy trình sản xuất còn mang lại hiệu quả trong quá trình sản xuất như tiết kiệm được nguyên vật liệu, sử dụng hợp lý trong việc kết hợp từng chi tiết của sản phẩm, giảm được chi phí lao động trong việc lắp ráp đúng phương pháp, quy trình, đúng dung sai, kính thước khi gia công...



(Nguồn số liệu: Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật, Xí nghiệp chế biến gỗ)

Hình 2.1: Quy trình sản xuất một sản phẩm gỗ của công ty

(ii). Hệ thống nhà xưởng

Trước đây công ty có 2 xí nghiệp chế biến gỗ trực thuộc công ty nhưng hoạt động riêng biệt, tuy nhiên trong quá trình theo dõi tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của các xí nghiệp, phân tích thị trường tiêu thụ sản phẩm gỗ trong thời gian qua của nước ta trên thị trường nước ngoài cũng như của công ty. Lãnh đạo công ty nhận thấy với tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ ngày càng tăng trên thị trường thế giới, nhu cầu đặt hàng của khách hàng ngày càng tăng với khối lượng lớn thì một xí nghiệp với qui mô nhỏ khó có thể đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng, cũng như định hướng hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty trong thời gian tới công ty quyết định sáp nhập hai xí nghiệp lại thành một trong năm 2007 để mở rộng quy mô sản xuất, đáp ứng các đơn hàng lớn của công ty, nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty sang thị trường EU... Với việc sáp nhập 2 xí nghiệp thành một để mở rộng quy mô sản xuất chúng tôi lãnh đạo công ty đã đưa ra định hướng đúng trong việc thực hiện chiến lược hiện tại cũng như chiến lược phát triển trong tương lai cho hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty.

Tổng diện tích nhà xưởng sản xuất của Công ty gần 60.000 m², được chia ra làm 2 phân xưởng riêng biệt.

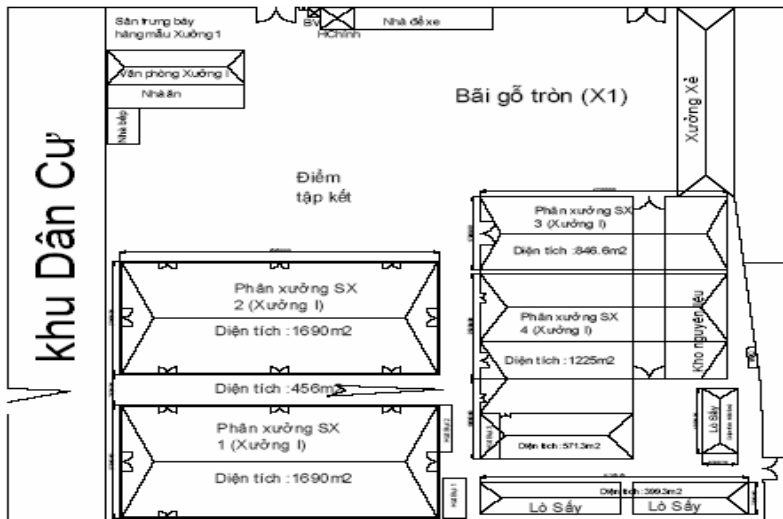
Phân xưởng 1 (Hình 2.2): 25.128 m², gồm có:

- + Xưởng xẻ: Diện tích 876m².
- + 05 xưởng sản xuất với tổng diện tích 6.022,9 m², bao gồm xưởng sơ chế, xưởng tỉn chế, xưởng chế biến.
- + 3 hệ thống lò sấy: Diện tích 505m²
- + 3 hệ thống hút bụi.
- + Kho nguyên liệu: 1.095m²,
- + Bãi để gỗ tròn nguyên liệu.
- + Khu trưng bày hàng mẫu, văn phòng xưởng, hành chính, nhà ăn

Phân xưởng 2 (Hình 2.3): 32.375 m², gồm có:

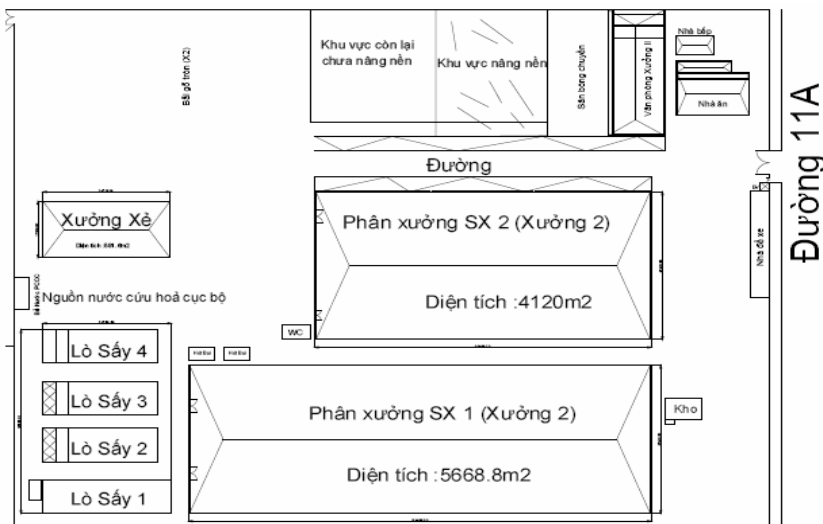
- + Xưởng xẻ: Diện tích 591,6 m².
- + 4 hệ thống lò sấy: Diện tích 1.949,2 m².

- + 02 xưởng sản xuất với tổng diện tích: 9.788,8m² chủ yếu để chế biến.
- + Khu vực còn lại là bãi để nguyên liệu gỗ và văn phòng của phân xưởng 2, nhà ăn....



(Nguồn số liệu: Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật, Xí nghiệp chế biến gỗ)

Hình 2.2: Sơ đồ bố trí phân xưởng 1



(Nguồn số liệu: Phòng Kế hoạch - Kỹ thuật, Xí nghiệp chế biến gỗ)

Hình 2.3: Sơ đồ bố trí phân xưởng 2

(iii). Máy móc thiết bị, công nghệ

Máy móc thiết bị dùng cho sản xuất chế biến sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty tương đối đa dạng và nhiều chủng loại khác nhau để phục vụ cho sản xuất, trong thời gian qua công nghệ của máy móc của công ty chủ yếu được sản xuất từ Việt Nam và Đài Loan. Phân xưởng 1, công nghệ máy móc thiết bị lạc hậu, hầu hết được mua và sử dụng từ năm 2001-2003. Phân xưởng 2, công nghệ máy móc thiết bị mới hơn được đầu tư sau năm 2006 nên máy móc còn mới nhưng công nghệ vẫn chủ yếu của do Việt Nam, Đài Loan sản xuất. Trong năm 2008-2009 để mở rộng qui mô sản xuất, tăng năng suất, phát triển thêm một số sản phẩm hàng nội thất để cung ứng cho thị trường công ty đã đầu tư bổ sung thêm một số máy móc thiết bị mới nhưng không đáng kể (*Danh mục trang thiết bị có phụ lục kèm theo*). Với máy móc thiết bị sản xuất không hiện đại, song quy trình hệ thống sản xuất của công ty tương đối đồng bộ, quy trình sản xuất ổn định đã giúp công ty đủ khả năng đáp ứng các đơn hàng của các khách hàng của Công ty. Tuy nhiên với định hướng phát triển sản phẩm gỗ sang thị trường EU, thị trường luôn đòi hỏi cao về chất lượng, song công ty chưa quan tâm đến việc đầu tư các dây chuyền sản xuất, máy móc thiết bị hiện đại từ các nước phát triển để nâng cao năng suất, hiệu quả sản xuất cũng như sản xuất ra các sản phẩm đạt chất lượng cao, mẫu mã đáp ứng được các yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng tại các nước tại thị trường EU.

(iv). Nguồn nguyên liệu sản xuất

Nguồn nguyên liệu của công ty chủ yếu là nhập khẩu từ nước ngoài chiếm đến 80%, trong nước 20% để phục vụ cho hoạt động sản xuất sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty. Công ty tuy có chức năng trồng rừng nhưng chưa khai thác hết khả năng trong việc phát triển nguồn nguyên liệu tự có để phục vụ cho sản xuất. Hầu hết các sản phẩm xuất khẩu luôn đòi hỏi về chứng chỉ rừng, do đó nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất phải có chứng nhận về chứng chỉ rừng vì vậy nguồn gỗ công ty trồng không đáp ứng được.

Trong năm 2009, là năm nền kinh tế thế giới khủng hoảng tài chính đã làm ảnh hưởng đến hoạt động xuất khẩu của công ty, để giảm bớt những khó khăn trước mắt, công ty đã hạn chế không nhập khẩu thêm nguồn nguyên liệu từ nước ngoài mà chỉ sử dụng nguồn nguyên liệu tồn kho của các năm trước để phục vụ cho sản xuất

xuất khẩu, bên cạnh đó công ty nhập thêm nguồn nguyên liệu trong nước để bổ sung thêm nguồn nguyên liệu cho hoạt động xuất khẩu của mình.

Bảng 2.3: Tình hình nhập khẩu nguyên liệu gỗ của công ty

Nước nhập khẩu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
	Số lượng (m3)	Giá trị USD	Số lượng (m3)	Giá trị USD	Số lượng (m3)	Giá trị USD	Số lượng (m3)	Giá trị USD
Tổng	1.614,6	389.963	1.459,5	429.574	4.329,5	1.184.885	362,5	114.558
Barxin	1.131,4	324.731	728,8	226.232				
Nam Phi	483,2	65.232						
Uruguay			249,5	34.932				
Myanma			481,2	168.410			148,2	53.407
Malaysia					4.329,5	1.184.885	214,3	61.151

(Nguồn số liệu: Phòng Kinh doanh xuất nhập khẩu)

Đối với nguồn nguyên liệu gỗ phục vụ cho sản xuất hiện nay công ty vẫn đang thực hiện theo hình thức nhập khẩu là chủ yếu, công ty chưa đưa ra một định hướng về phát triển nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất. Trong khi đó ngành nghề của công ty có chức năng trồng, chăm sóc, bảo vệ rừng với những điều kiện thuận lợi thì trong thời gian tới công ty nên có chiến lược phát triển nguồn nguyên liệu rừng trồng trong nước, xây dựng các quy trình trồng rừng theo đúng các quy định về cấp chứng chỉ rừng để giảm dần nguồn nguyên liệu nhập khẩu, tăng dần nguồn nguyên liệu trong nước sẽ là điều kiện thuận lợi cho công ty trong việc chủ động nguồn nguyên liệu sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty.

c. Chiến lược tài chính

Tình hình tài chính được xem là yếu tố quan trọng phản ánh rõ nhất về sức mạnh và vị thế cạnh tranh của công ty trên thương trường. Đây là cơ sở để công ty có những quyết sách xây dựng chiến lược đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

(i). Về tình hình tài chính

Nguồn lực tài chính là một trong những nguồn lực quyết định đến chiến lược kinh doanh của công ty nói chung cũng như đầu tư cho chiến lược xuất khẩu của công ty nói riêng.

Bảng 2.4: Tình hình tài chính của công ty từ 2006-2009

TT	TÀI SẢN	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
A	Tài sản ngắn hạn	45.554.387.405	52.957.503.038	37.380.950.379	31.071.758.792
I	Tiền và các khoản tương đương tiền	5.105.924.328	3.208.042.544	1.590.458.841	2.326.555.062
II	Các khoản phải thu	21.648.099.813	14.753.381.842	7.424.759.319	10.795.133.709
III	Hàng tồn kho	15.740.352.326	33.339.652.675	26.351.676.589	15.221.033.310
VI	Tài sản ngắn hạn	3.060.010.938	1.656.425.977	2.014.055.630	2.729.036.711
B	Tài sản dài hạn	24.283.628.120	26.532.637.598	25.893.579.639	26.437.100.772
I	Các khoản phải thu dài hạn				6.903.327.202
II	Tài sản cố định	19.773.013.689	20.244.553.515	19.845.398.552	18.018.695.875
III	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	3.618.341.958	5.624.372.725	5.728.082.318	1.156.000.000
VI	Tài sản dài hạn khác	892.272.473	663.711.358	320.098.769	359.077.695
	TỔNG CỘNG TÀI SẢN	69.838.015.525	79.490.140.636	63.274.530.018	57.508.859.564
	NGUỒN VỐN				
A	Nợ phải trả	47.181.436.400	53.221.991.680	39.102.584.047	32.741.997.641
I	Nợ ngắn hạn	31.404.786.618	46.112.140.062	33.148.030.514	27.598.904.013
II	Nợ dài hạn	15.776.649.782	7.109.851.618	5.954.553.533	5.143.093.628
B	Vốn chủ sở hữu	22.656.579.125	26.268.148.956	24.171.945.971	24.766.861.923
I	Vốn chủ sở hữu	22.574.909.740	26.158.922.571	24.132.643.465	24.699.140.523
II	Nguồn kinh phí và quỹ khác	81.669.385	109.226.385	39.302.506	97.721.400
	TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	69.838.015.525	79.490.140.636	63.274.530.018	57.508.859.564

(Nguồn số liệu: Phòng Kế toán Thống kê)

Qua bảng tình hình tài chính của công ty, cho thấy tổng tài sản và nguồn vốn của công ty giảm dần, tuy nhiên sự giảm sút về tài sản không phải là điều đáng lo của công ty. Trong năm 2007 nguồn vốn của công ty tăng lên do các khoản vay và nợ ngắn hạn tăng để huy động nguồn vốn hỗ trợ cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty, các năm 2008, 2009 tình hình nguồn vốn của công ty giảm dần do tình hình hoạt động kinh doanh của công ty ổn định nên đã trả bớt các khoản nợ ngắn hạn và dài hạn. Tuy nhiên, nguồn vốn chủ sở hữu của công ty tương đối ổn định và tăng dần qua các năm chứng tỏ hoạt động tài chính của công ty hoạt động có hiệu quả. Trong năm 2009 tài sản lưu động của công ty giảm dần do lượng hàng tồn kho của công ty giảm xuống chứng tỏ hoạt động kinh doanh của công ty tương đối ổn định, nhưng các khoản phải thu dài hạn tăng lên do nhiều đối tác làm ăn của công ty bị ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, để đạt được kết quả hoạt động kinh

doanh đề ra nên công ty bắt buộc phải cho khách hàng nợ, trong thời gian tới công ty nên quan tâm đến khâu thanh toán với khách hàng để giảm được các khoản nợ dài hạn.

(ii) *Phân tích các thông số hiệu suất tài chính*

Để đánh giá về hiệu quả hoạt động tài chính của công ty trong thời gian qua, ta đánh giá hiệu suất tài chính thông qua các thông số tài chính.

Bảng 2.5: Các thông số tài chính của công ty

Chỉ tiêu	ĐVT	2007	2008	2009
Khả năng thanh toán				
Khả năng thanh toán hiện thời	Lần	1,15	1,13	1,13
Khả năng thanh toán nhanh	Lần	1,22	1,18	1,21
Kỳ thu tiền bình quân (DOS)	Ngày	52,3	25,1	29,1
Vòng quay phải thu khách hàng	Vòng	6,97	14,55	12,56
Chu kỳ chuyển hoá tồn kho	Ngày	164	150	150
Vòng quay hàng tồn kho	Vòng	2,2	2,4	2,4
Thông số nợ				
Thông số nợ trên tổng tài sản	%	0,67	0,62	0,57
Thông số nợ trên vốn chủ	%	2,03	1,62	1,32
Số lần đảm bảo lãi vay	Lần	2,16	0,78	1,15
Khả năng sinh lợi				
Lợi nhuận gộp biên	%	13,96	9,14	11,63
Lợi nhuận hoạt động biên	%	5,00	2,11	1,95
Lợi nhuận ròng biên	%	3,30	1,46	1,78
Lợi nhuận trên tài sản (ROA)	%	5,27	3,73	3,55
Lợi nhuận trên vốn chủ (ROE)	%	15,95	9,77	8,25
Vòng quay tổng tài sản	vòng	1,60	2,55	1,99

Qua bảng tính toán trên ta có nhận xét như sau:

* *Khả năng thanh toán:*

- Khả năng thanh toán hiện thời: Là chỉ số đo lường khả năng công ty đáp ứng các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn, nếu chỉ số này ở mức 2-3 được xem là tốt. Chỉ số này càng thấp ám chỉ công ty sẽ gặp khó khăn đối với việc thực hiện các nghĩa vụ của mình nhưng một chỉ số thanh toán hiện hành quá cao cũng không phải là dấu hiệu tốt, bởi vì nó cho thấy tài sản của doanh nghiệp bị cột chặt vào “tài sản lưu

động” quá nhiều và như vậy thì hiệu quả sử dụng tài sản của doanh nghiệp là không cao. Về khả năng thanh toán hiện thời của công ty từ năm 2007 là 1,15 đến năm 2008, 2009 giảm xuống còn 1,13. Chỉ tiêu này cho thấy tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn của công ty đáp ứng đầy đủ khả năng chi trả các khoản nợ ngắn hạn.

- Khả năng thanh toán nhanh: Là chỉ số đo lường mức thanh khoản, chỉ những tài sản có tính thanh khoản cao như tiền mặt, khoản phải thu mới được đưa vào để tính toán, hàng tồn kho và các tài sản ngắn hạn khác được bỏ ra vì khi cần tiền để trả nợ, tính thanh khoản của chúng rất thấp. Khả năng thanh toán nhanh của công ty năm 2007 là 1,22 qua năm 2008 giảm xuống 1,18 nhưng năm 2009 là 1,21 chứng tỏ công ty đã hoạt động hiệu quả trong việc giảm lượng hàng tồn kho.

- Vòng quay phải thu khách hàng: Là chỉ số cho thấy tính hiệu quả của chính sách tín dụng mà doanh nghiệp áp dụng đối với các bạn hàng. Chỉ số vòng quay càng cao sẽ cho thấy doanh nghiệp được khách hàng trả nợ càng nhanh. Năm 2007 là 6,97 nhưng năm 2009 là 12,56 tăng gần gấp đôi so với năm 2007, chứng tỏ năm 2009 công ty thu hồi nợ tương đối tốt.

- Vòng quay hàng tồn kho: Chỉ số này thể hiện khả năng quản trị hàng tồn kho hiệu quả như thế nào. Chỉ số vòng quay hàng tồn kho càng cao càng cho thấy doanh nghiệp bán hàng nhanh và hàng tồn kho không bị ứ đọng nhiều trong doanh nghiệp. Có nghĩa là doanh nghiệp sẽ ít rủi ro hơn nếu nhìn thấy trong báo cáo tài chính, khoản mục hàng tồn kho có giá trị giảm qua các năm. Tuy nhiên chỉ số này quá cao cũng không tốt vì như thế có nghĩa là lượng hàng dự trữ trong kho không nhiều, nếu nhu cầu thị trường tăng đột ngột thì rất khả năng doanh nghiệp bị mất khách hàng và bị đối thủ cạnh tranh giành thị phần. Thêm nữa, dự trữ nguyên liệu vật liệu đầu vào cho các khâu sản xuất không đủ có thể khiến cho dây chuyền bị ngưng trệ. Vì vậy chỉ số vòng quay hàng tồn kho cần phải đủ lớn để đảm bảo mức độ sản xuất đáp ứng được nhu cầu khách hàng. Vòng quay hàng tồn kho công ty năm 2007 là 2,2 và năm 2009 là 2,4 cho thấy vòng quay tăng lên nhưng không đáng kể.

** Thông số nợ*

- Thông số nợ trên tổng tài sản: Chỉ số này cho biết phần trăm tổng tài sản của công ty được tài trợ bằng các khoản nợ là bao nhiêu. Chỉ số nợ thấp có thể cho

thấy việc sử dụng nợ không hiệu quả, còn hệ số nợ cao thể hiện gánh nặng về nợ lớn. Một hệ số nợ/ tổng tài sản là hợp lý sẽ còn tùy thuộc vào nhu cầu và khả năng tự tài trợ của công ty. Tỷ lệ nợ trên tổng tài sản càng cao thì rủi ro tài chính càng cao. Đối với công ty chỉ số này năm 2007 là 0,67 nhưng năm 2009 là 0,57 chỉ số này giảm dần qua các các năm như vậy tình hình tài chính của công ty tương đối ổn định.

- Thông số nợ trên vốn chủ: Chỉ số này được dùng để đánh giá mức độ sử dụng vốn vay của công ty. Chỉ số này của công ty giảm dần qua các năm, năm 2007 là 2,03 lần, năm 2009 là 1,32 lần chứng tỏ công ty đã giảm được các khoản vay nhưng vẫn đảm bảo được hoạt động sản xuất kinh doanh của mình..

** Về khả năng sinh lợi của công ty:*

- Lợi nhuận gộp biên: Chỉ số này cho biết mức độ hiệu quả khi sử dụng các yếu tố đầu vào (vật tư, lao động) trong một quy trình sản xuất của công ty. Chỉ số này của công ty năm 2007 là 13,96%, năm 2009 giảm còn 11,63%, chứng tỏ năm 2007 công ty có nhiều nỗ lực trong việc cắt giảm chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng nguyên vật liệu và lao động hơn so với năm 2009.

- Lợi nhuận ròng biên: Chỉ số này phản ánh khoản thu nhập ròng (thu nhập sau thuế) của công ty so với doanh thu của nó. Chỉ số này càng cao thì càng tốt vì nó phản ánh hiệu quả hoạt động của công ty. Chỉ số này của công ty giảm dần trong năm 2008, 2009: cụ thể năm 2007: 3,3%, năm 2009: 1,78%; chứng tỏ khả năng sinh lời của công ty giảm dần qua các năm do trong năm 2008, năm 2009 công ty cũng chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính nên các hoạt động của công ty đều giảm nói chung và xuất khẩu nói riêng.

- Lợi nhuận trên tài sản (ROA): Là chỉ số tổng hợp nhất được dùng để đánh giá khả năng sinh lợi của một đồng vốn đầu tư. ROA cho biết cứ một đồng tài sản thì công ty tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận và ROA đánh giá hiệu suất sử dụng tài sản của công ty. Hệ số này càng cao thì cổ phiếu càng có sức hấp dẫn hơn vì hệ số này cho thấy khả năng sinh lợi từ chính nguồn tài sản hoạt động của công ty. Chỉ số này của công ty rất thấp và có xu hướng giảm. Cụ thể năm 2007: 5,27%, năm 2009 là: 3,55%, chứng tỏ công ty sử dụng rất nhiều tài sản để tạo ra doanh số hay nói khác công ty sử dụng rất nhiều vốn vay để tạo ra doanh số.

- Lợi nhuận trên vốn chủ (ROE): Cho biết một đồng vốn tự có tạo được bao nhiêu đồng lợi nhuận. ROE càng cao thì khả năng cạnh tranh của công ty càng mạnh và cổ phiếu của công ty càng hấp dẫn, vì hệ số này cho thấy khả năng sinh lời và tỷ suất lợi nhuận của công ty, hơn nữa tăng mức doanh lợi vốn chủ sở hữu là một mục tiêu quan trọng nhất trong hoạt động quản lý tài chính của công ty. Chỉ số này của công ty có xu hướng giảm xuống, năm 2007 là 15,95%, năm 2009 tiếp tục giảm xuống 8,25%.

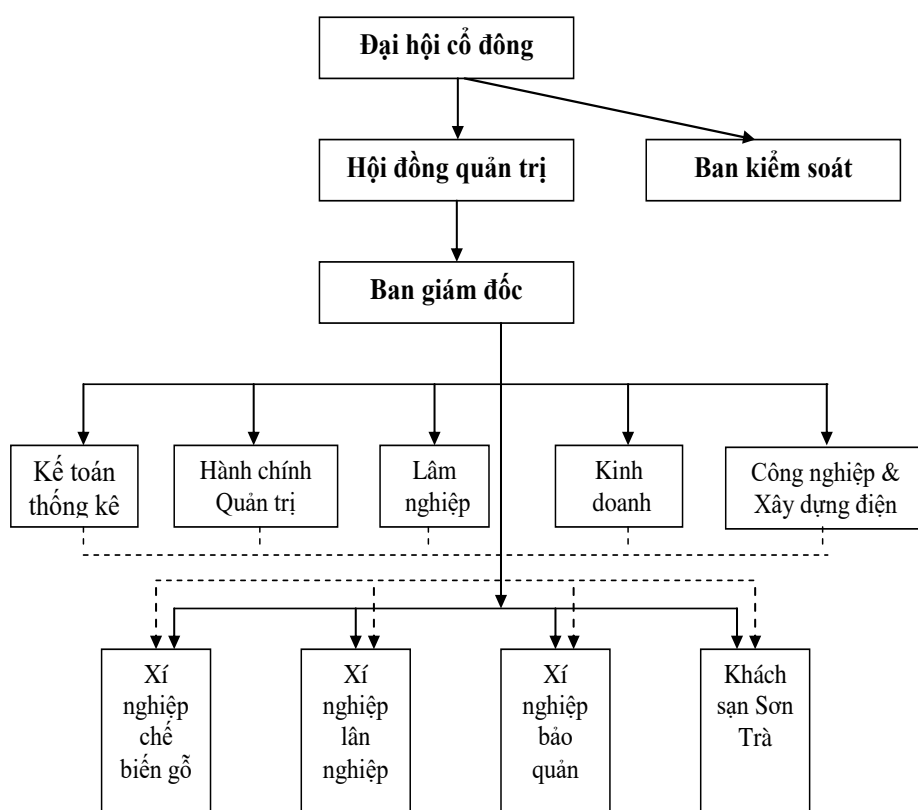
Qua phân tích cho thấy chỉ số nợ và khả năng thanh toán của công ty được đảm bảo. Tình hình tài chính của công ty ổn định tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động đầu tư mở rộng qui mô sản xuất trong thời gian tới.

d. Chiến lược nguồn nhân lực

(i). Bộ máy tổ chức quản lý

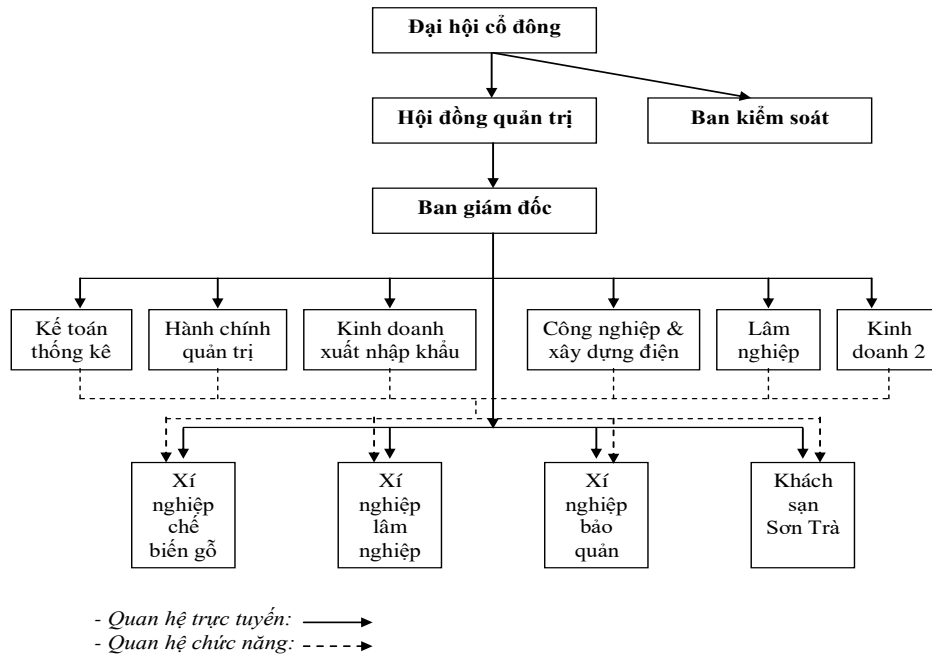
Căn cứ vào các định hướng mục tiêu xuất khẩu sản phẩm gỗ đề ra trong Đại hội cổ đông người lao động hằng năm, để hỗ trợ cho hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ trong thời gian tới công ty đã có sự thay đổi về nhân sự, tổ chức hoạt động của các phòng ban cũng như thành lập mới phòng kinh doanh xuất khẩu với nhiệm vụ: Lập các phương án kinh doanh xuất nhập khẩu của công ty trình Ban giám đốc, theo dõi, đôn đốc, kiểm tra việc thực hiện các phương án đã được duyệt. Trực tiếp quản lý các thủ tục nghiệp vụ kinh doanh xuất nhập khẩu, tổ chức thực hiện phương án kinh doanh xuất nhập khẩu tại văn phòng công ty. Phối hợp với phòng kế toán thống kê nghiên cứu các phương án kinh doanh xuất nhập khẩu của các đơn vị trực thuộc đề xuất phê duyệt thực thi phương án và trực tiếp là các thủ tục ngoại thương; Đề xuất chiến lược hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu của Văn phòng và toàn công ty. Nghiên cứu đề xuất các biện pháp cải tiến công tác thu mua, tìm kiếm, theo dõi diễn biến thị trường và đề xuất các phương án kinh doanh theo nhu cầu thị trường. Bên cạnh việc thực hiện các hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu của công ty còn thực hiện nhiệm vụ hỗ trợ cho công tác mở rộng, phát triển sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty, hỗ trợ xí nghiệp chế biến gỗ trong công tác làm các thủ tục xuất nhập khẩu và cùng với phòng kinh doanh của xí nghiệp trong việc tổ chức tìm kiếm khách hàng và mở rộng thị trường.

Căn cứ theo đặc điểm, tính chất hoạt động của các lĩnh vực kinh doanh của công ty, cơ cấu bộ máy quản lý của công ty hiện nay được tổ chức theo mô hình trực tuyến chức năng. Với cơ cấu quản lý theo mô hình trực tuyến chức năng tạo thuận lợi cho công ty trong việc phân chia trách nhiệm, quyền hạn giữa các phòng ban trong công ty một cách rõ ràng, tránh sự chồng chéo trong công việc. Cấp dưới chịu sự chỉ đạo trực tiếp của cấp trên và chịu sự quản lý chuyên môn của các phòng ban chức năng. Các vướng mắc khó khăn được giải quyết nhanh chóng kịp thời. Với cơ cấu tổ chức công ty đang xây dựng cơ bản đáp ứng được công tác quản lý hiện nay của công ty cũng công tác hoạt động kinh doanh xuất khẩu của công ty.



- Quan hệ trực tuyến: —————>
- Quan hệ chức năng: - - - - ->

Hình 2.4: Sơ đồ cơ cấu tổ chức cũ của công ty



Hình 2.5: Sơ đồ cơ cấu tổ chức mới của công ty

(ii). Nguồn nhân lực

Tình hình nguồn nhân lực của công ty:

Bảng 2.6: Tình hình nguồn nhân lực của công ty thời gian qua

Chỉ tiêu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
Tổng số	776	100	768	100	736	100	669	100
Đại học	55	7,09	57	7,42	60	8,15	63	9,43
Trung cấp	16	2,06	14	1,82	15	2,04	15	2,25
CN Kỹ thuật	17	2,19	19	2,47	20	2,72	20	2,99
Viên chức	37	4,77	36	4,69	36	4,89	35	5,24
CN mộc	615	79,25	607	79,04	568	77,17	501	74,85
CN điện	28	3,61	26	3,39	27	3,67	25	3,74
CN xây dựng	8	1,03	9	1,17	10	1,36	10	1,50

(Nguồn số liệu: Phòng Hành chính quản trị)

Bảng 2.7: Tình hình nguồn nhân lực trực tiếp tham gia sản xuất sản phẩm gỗ tại xí nghiệp chế biến gỗ

Chỉ tiêu	Năm 2006		Năm 2007		Năm 2008		Năm 2009	
	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%	Số lượng	%
- Theo trình độ	648	100,00	645	100,00	601	100,00	536	100,00
Đại học	17	2,62	19	2,95	18	3,00	17	3,17
Trung cấp	7	1,08	9	1,40	7	1,16	8	1,49
CN Kỹ thuật	6	0,93	8	1,24	6	1,00	7	1,31
CN mộc	615	94,91	607	94,11	568	94,51	501	93,47
CN điện	3	0,46	2	0,31	2	0,33	3	0,56
- Theo tính chất công việc	648	100,00	645	100,00	601	100,00	536	100,00
Trực tiếp	618	95,37	609	94,42	570	94,84	504	94,03
Gián tiếp	30	4,63	36	5,58	31	5,16	32	5,97

(Nguồn số liệu: Phòng Hành chính quản trị)

Qua biểu số liệu trên cho thấy tình hình lao động của toàn công ty ngày càng giảm dần, đặc biệt là số lượng công nhân mộc liên quan đến việc hoạt động sản xuất sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty giảm nhiều nhất do nhiều nguyên nhân khác nhau như một số công nhân mộc sau một thời gian làm việc chuyển sang các công ty khác có mức thu nhập cao hơn, trong năm 2009 số công nhân xin nghỉ việc nhiều hơn do trong thời gian đó các đơn đặt hàng của công ty không ổn định, dẫn đến tình hình thu nhập của người lao động giảm nên một công nhân đã xin nghỉ việc, số lượng lao động của công ty phần lớn là số lượng lao động thời vụ. Qua đó cho thấy chiến lược phát triển nguồn nhân lực của công ty đang thực hiện chưa có hiệu quả, công ty chưa có các chính sách cụ thể thiết thực để giữ chân người lao động. Tuy nhiên, với số lượng lao động giảm nhưng vẫn không ảnh hưởng nhiều đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty do số lượng lao động có tay nghề gắn bó lâu dài với công ty vẫn còn ở lại và hoạt động sản xuất của công ty tuân thủ theo quy trình nên công ty dễ dàng lấp trống những chỗ thiếu.

Đối với bộ phận quản lý, tuy công ty có quan tâm trong việc thu hút lực lượng lao động có trình độ đại học, cao đẳng trong thời gian qua do phát triển thêm ngành hàng mới, bổ sung thêm nhân sự cho phòng kinh doanh xuất khẩu nhằm đẩy mạnh hơn nữa hoạt động xuất khẩu của công ty nhưng không đáng kể. So với nguồn nhân lực tham gia

trực tiếp sản xuất thì bộ phận gián tiếp chiếm tỷ lệ nhỏ khoảng từ 5-6%, với cơ cấu như hiện nay thì chiến lược nguồn nhân lực của công ty đang thực hiện chưa hợp lý, chưa phát huy hết được những đầu tư của công ty nên cũng ảnh hưởng ít nhiều đến hiệu quả của hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu sản phẩm gỗ do thiếu nhân lực tại các bộ phận nghiên cứu thiết kế, mẫu mã sản phẩm, nghiên cứu mở rộng thị trường, tìm kiếm khách hàng...đặc biệt là đội ngũ có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế.

2.2.3. Kết quả triển khai thực hiện chiến lược

Qua phân tích đánh giá các chiến lược chức năng công ty đang thực hiện để đạt được các mục tiêu đề ra, cho thấy chiến lược hiện tại của công ty đang áp dụng vẫn chưa phát huy được hết hiệu quả để đạt được mục tiêu đề ra. Chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty đang thực hiện nói đúng hơn là thực hiện dưới hình thức kế hoạch hằng năm, chưa có một chiến lược dài hạn cho hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU trên cơ sở đánh giá nhận định các năng lực cốt lõi của công ty để lựa chọn ra chiến lược tối ưu nhất.

Để đánh giá rõ hơn về chiến lược công ty đang thực hiện đạt được kết quả như thế nào, thông qua đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian qua. Qua bảng 2.8 tình hình hoạt động kinh doanh của công ty từ 2006-2009. Cho thấy tình hình hoạt động kinh doanh của công ty năm 2009 không có nhiều vượt bậc so với năm 2008, doanh thu và lợi nhuận đều giảm do nhiều nguyên nhân khác nhau. Trước hết do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính thế giới làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty. Công ty gặp nhiều khó khăn như thị trường bị thu hẹp, đơn hàng xuất khẩu không tăng, các hoạt động dịch vụ khác của công ty đều giảm. Đối với hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty do một số nước nhập khẩu chính của công ty chủ yếu là các nước trong thị trường EU do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính nên cũng hạn chế nhập khẩu hàng hóa làm doanh thu của công ty giảm. Doanh thu của công ty giảm, lợi nhuận giảm dần qua từng năm có thể nói một phần do ảnh hưởng tác động bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của công ty, bên cạnh đó cũng có thể nói là công ty chưa xây dựng cho mình một chiến lược bài bản cho công ty và hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ nói riêng để đối phó với những thay đổi bên ngoài do nhiều nguyên nhân khác nhau cũng như hoàn thiện các chiến lược chức năng để hoạt động kinh doanh xuất khẩu ngày càng ổn định và phát triển bền vững.

Bảng 2.8: Tình hình hoạt động kinh doanh của công ty từ 2006-2009

STT	Chỉ tiêu	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009
1	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	179.687.396.547	126.917.794.271	161.337.152.023	114.424.360.692
2	Các khoản giảm trừ	-	-	1.274.181.818	0
3	Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	179.687.396.547	126.917.794.271	160.062.970.205	114.424.360.692
4	Giá vốn hàng bán	159.779.697.923	109.199.984.448	145.319.015.028	101.113.623.553
5	Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	14.697.259.474	17.717.809.823	14.743.955.177	13.310.737.139
6	Doanh thu hoạt động tài chính	774.194.120	1.322.210.702	1.460.944.601	671.185.920
7	Chi phí hoạt động tài chính	1.791.427.678	2.944.801.754	4.377.639.327	1.936.742.395
	Trong đó: Lãi vay	1.732.264.370	2.852.891.576	3.608.468.777	1.432.863.923
8	Chi phí bán hàng	9.275.464.999	7.073.098.553	6.189.066.434	6.172.146.908
9	Chi phí quản lý doanh nghiệp	2.856.172.677	2.673.351.993	2.238.904.104	3.638.902.766
10	Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	6.758.827.390	6.348.768.228	3.399.290.913	2.234.130.990
11	Thu nhập khác	2.219.459.891	176.842.653	67.862.575	1.085.818.640
12	Chi phí khác	1.401.280.196	701.928.622	111.069.826	527.716.990
13	Lợi nhuận khác	818.179.695	525.085.969	43.207.251	558.101.620
14	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	7.577.007.085	5.823.682.256	3.359.083.662	2.792.232.640
15	Chi phí thuế TNDN hiện hành	1.526.760.695	1.634.644.426	995.174.768	750.120.856
16	Lợi nhuận sau thuế	6.050.246.390	4.189.037.830	2.360.908.894	2.042.111.784
17	Lãi cơ bản trên cổ phiếu	52.476	21.957	11.698	

(Nguồn số liệu: Phòng Kế toán Thống kê)

2.2.4. Đánh giá chung

Qua đánh giá quy trình xây dựng chiến lược xuất khẩu, phân tích đánh giá tình hình thực hiện các chiến lược chức năng và kết quả đạt được của công ty trong thời gian qua. Nhận thấy rằng trong thời gian qua công ty đã chưa xây dựng một chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU một cách có cơ sở khoa học, do đó tầm nhìn và sứ mệnh chưa xác định rõ ràng. Tuy nhiên công ty cũng định hướng cho mình một hướng đi trong việc xây dựng thực hiện kế hoạch phù hợp với thị trường, với năng lực khả năng của công ty và theo định hướng phát triển của Nhà nước. Mặc dù các mục tiêu chiến lược của công ty được xây dựng từng năm một song các mục tiêu này là những căn cứ cho việc thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Để thực hiện mục tiêu chiến lược xuất khẩu đề ra đạt kết quả, trong thời gian qua công ty cũng quan tâm đến việc xây dựng các giải pháp để thực hiện như:

- Xây dựng lại quy chế công ty, quy định về chức năng nhiệm vụ của các phòng ban và các đơn vị trực thuộc và giao trách nhiệm cụ thể.

- Sắp xếp lại bộ máy tổ chức và cơ chế vận hành, bố trí và sắp xếp lại cán bộ công nhân viên trong công ty phù hợp với năng lực của từng người để mang lại hiệu quả cao nhất cho công ty.

- Căn cứ vào các báo cáo hằng tháng, quý của đơn vị, Ban giám đốc công ty, các phòng ban và lãnh đạo của các đơn vị tiến hành phân tích đánh giá và đề ra các quyết định, giải pháp kịp thời để khắc phục.

- Tăng cường công tác đào tạo, nâng cao trình độ của cán bộ công nhân viên, nhất là các bộ phận trực tiếp tham gia sản xuất, hoạt động ở các bộ phận nghiên cứu thị trường, bộ phận xuất nhập khẩu của công ty.

2.2.4.1. Kết quả và tồn tại

- Kết quả:

- + Lãnh đạo công ty nhận thức được ý nghĩa và lợi ích của việc xây dựng một chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU là cần thiết cho định hướng phát triển chung của công ty.

- + Dù chưa có một chiến lược dài hạn nhưng công ty đã điều hành việc xây dựng các kế hoạch để chỉ đạo cho hoạt động kinh doanh xuất khẩu của công ty được suông sẻ, cụ thể việc xây dựng kế hoạch có tính logic từ dưới lên và có sự phối hợp của các phòng ban công ty.

- + Công tác báo cáo xây dựng chiến lược xuất khẩu tại đơn vị vẫn được triển khai theo kế hoạch hằng năm.

- Tồn tại:

- + Công tác xác định sứ mệnh, mục tiêu chưa được quan tâm.

- + Công ty chưa xây dựng cho mình một mục tiêu trong dài hạn, chỉ dừng lại ở việc xây dựng từng năm.

- + Chưa có định hướng để huy động nguồn lực xây dựng một chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU.

- + Công tác phân tích, dự báo đánh giá môi trường chưa được chú trọng.

+ Các kế hoạch chiến lược chưa được xây dựng một cách đồng bộ.

2.2.4.2. Nguyên nhân

- Công ty chưa nhận định được việc xây dựng một chiến lược xuất khẩu sang thị trường EU trong dài hạn có ý nghĩa quan trọng trong việc định hướng phát triển của công ty trong tương lai để có hướng đầu tư đúng đắn, kịp thời.

- Ban lãnh đạo công ty chỉ mới quan tâm, tập trung vào mục tiêu trước mắt do còn nhiều khó khăn trong việc xây dựng chiến lược.

- Đội ngũ cán bộ của công ty chưa đáp ứng được các yêu cầu trong việc chủ động xây dựng một chiến lược xuất khẩu.

- Công ty chưa có một bộ phận riêng để tổng hợp xây dựng chiến lược cho toàn công ty cũng như cho các cấp chiến lược đơn vị kinh doanh của công ty.

- Công ty chưa nhận thức đầy đủ vai trò và sự cần thiết của một chiến lược kinh doanh dài hạn đối với hoạt động của mình cũng như chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU nói riêng.

- Nhận thức về lý luận, thực tiễn về vai trò của công tác xây dựng chiến lược xuất khẩu còn là một công việc khá mới mẻ về nội dung, hình thức, phương pháp xây dựng đối với một số bộ phận trong công ty.

Tóm lại, qua đánh giá về chiến lược xuất khẩu sang thị trường EU của công ty nhận thấy chiến lược xuất khẩu của công ty chưa bài bản, mới dừng lại ở việc xây dựng kế hoạch hằng năm, dẫn đến hạn chế tầm nhìn hay định hướng phát triển của công ty. Trong tình hình hiện nay nền kinh tế nước đang trong giai đoạn hội nhập nền kinh tế thế giới và nền kinh tế theo cơ chế thị trường. Chiến lược mà công ty đang xây dựng theo phương pháp xây dựng kế hoạch không còn phù hợp và nó không phân tích được hết những nội tại của cơ chế thị trường. Trong thời gian tới để hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu của công ty ngày càng phát triển và đứng vững trên thị trường công ty cần phải có một chiến lược bài bản, chỉ có xây dựng chiến lược trên cơ sở phân tích đánh giá các nguồn lực, năng lực cốt lõi, các điểm mạnh, yếu của công ty và các cơ hội, thách thức, tiềm năng của thị trường để có một bước đi đúng hướng mới hạn chế được các rủi ro kinh doanh và mang lại thành công cho công ty.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM GỖ CỦA CÔNG TY SANG THỊ TRƯỜNG EU GIAI ĐOẠN 2010-2020

3.1. XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH

Trên cơ sở phân tích đánh giá chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU trong thời gian qua và định hướng xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ xuất khẩu sang thị trường EU thời gian tới của công ty dựa trên các năng lực cốt lõi sẽ: “Nâng cao vị thế của sản phẩm gỗ xuất khẩu so với các sản phẩm khác trong công ty, đưa hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU phát triển một cách bền vững, sản phẩm gỗ xuất khẩu trở thành một trong những sản phẩm chủ lực trong chiến lược phát triển của công ty trong thời gian đến”.

3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô trong nước và thị trường EU

3.2.1.1. Yếu tố chính trị - pháp luật

- Bối cảnh trong nước:

Việt Nam là một trong những quốc gia có nền chính trị ổn định, được bạn bè quốc tế khen ngợi và được xem là điểm đến đầu tư ổn định, an toàn trong khu vực và trên thế giới. Ngày càng mở rộng các quan hệ quốc tế theo hướng “đa dạng hoá, đa phương hoá”, tham gia vào nhiều tổ chức kinh tế quốc tế để củng cố vị thế Việt Nam trên thương trường quốc tế. Việt Nam đã tổ chức thành công Hội nghị APEC, được bầu làm thành viên không thường trực của tổ chức Liên hiệp quốc nhiệm kỳ năm 2008-2009 điều đó cho thấy vị thế của Việt Nam trên chính trường quốc tế ngày càng được xem trọng. Bên cạnh đó, Nhà nước ta đang điều hành nền kinh tế một cách năng động và hiệu quả, cam kết mạnh mẽ đối với tiến trình cải cách hành chính, cải cách toàn diện nền kinh tế xã hội, xây dựng môi trường kinh doanh ngày càng hoàn thiện, hiệu quả hơn. Hệ thống pháp luật tiếp tục được xây dựng và sửa đổi hoàn thiện.

- Bối cảnh thị trường EU:

Các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu nước ta khi muốn thâm nhập vào thị trường EU cần phải nghiên cứu các văn bản luật, các chính sách để nắm rõ và để khỏi bị vấp phải khi thực hiện các hoạt động kinh doanh xuất khẩu của mình. Hiện ngày càng xuất hiện nhiều các hành vi bảo hộ thương mại tinh vi đối với các sản phẩm gỗ xuất khẩu sang thị trường EU, luôn có sự kiểm soát về chất lượng, nguồn gốc gỗ với các luật lệ mới được ban hành như: Hiệp định “Tăng cường thực thi luật Lâm nghiệp, quản trị rừng và buôn bán gỗ” (FLEGT). Theo Hiệp định này tất cả các chuyến hàng xuất khẩu vào thị trường này sẽ được các cơ quan có thẩm quyền cấp phép sau khi kiểm tra tính hợp pháp của các lô hàng thông qua các bằng chứng gốc. Cơ quan cấp phép cũng sẽ kiểm tra từng doanh nghiệp cụ thể xem hệ thống kiểm soát các chứng từ gốc của doanh nghiệp có đảm bảo tính hợp pháp hay không. Tất cả những hành động này nhằm chống lại việc khai thác gỗ lậu, hủy hoại môi trường sinh thái.

Ngoài ra để xuất khẩu được các sản phẩm gỗ vào thị trường EU còn phải tuân thủ một số quy định về bộ Quy định sản phẩm, quy định kiểm soát các chất nguy hiểm có thể có trong sản phẩm, các yêu cầu khá chặt chẽ về bao bì, nhãn mác sản phẩm... EU cũng đang có nhiều yêu cầu để bảo vệ người lao động, bảo đảm an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, các yêu cầu về điều kiện môi trường như: sản xuất thân thiện với môi trường, nhân sinh thái và đặc biệt là chương trình phát triển bền vững diện tích rừng. Theo đó, các doanh nghiệp được đòi hỏi phải có chứng chỉ rừng FSC (Forest Stewardship Council) của Hội đồng quản lý rừng quốc tế, yêu cầu chỉ được khai thác rừng trồng, rừng không có nguy cơ bị diệt chủng, phải bảo đảm đa dạng sinh học, chức năng phòng hộ đồng thời phải có biện pháp nâng cao thu nhập của người lao động trồng rừng.

3.2.1.2. Yếu tố kinh tế

- Bối cảnh trong nước

Nước ta ngày càng hội nhập sâu vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Việc gia nhập WTO và trở thành thành viên chính thức của Tổ chức thương mại thế giới đã và đang tạo nhiều cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp. Nền kinh tế của

nước ta liên tục tăng trưởng liên tục trong những năm gần đây, tốc độ tăng trưởng GDP từ năm 2005-2007 đạt trên 7,5 %, riêng năm 2008 do tác động sự suy thoái nền kinh tế thế giới nên giảm so với các năm trước, Chính phủ đã huy động mọi nguồn lực chống suy thoái và hỗ trợ nền kinh tế từ các khoản hỗ trợ vốn vay ưu đãi, giảm thuế, tổng gói kích cầu đầu tư và tiêu dùng, năm 2008 GDP đạt 6,23%. Trong năm 2009 do tiếp tục chịu sự ảnh hưởng của suy thoái kinh tế, GDP đạt 5,32 %.

Tỷ lệ lạm phát trong các năm 2008, 2009 tăng cao so với các năm trước, những diễn biến gần đây cho thấy tình hình lạm phát nhìn chung đã được khống chế, chính sách tài khoá và chính sách tiền tệ được chính phủ điều hành linh hoạt theo cơ chế thị trường.

Bảng 3.1: Một số chỉ tiêu kinh tế vĩ mô chủ yếu nước ta giai đoạn 2005-2009

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009
Tốc độ tăng trưởng GDP (%)	8,43	8,17	7,52	6,23	5,32
Tỷ lệ lạm phát (%)	9,5	8,4	6,6	12,63	18,50
Thu nhập bình quân đầu người (USD)	637.3	722	835	960	1.100
Đầu tư nước ngoài (Bao gồm: Vốn đăng ký + vốn tăng thêm) (Tỷ USD)	5,8	9,9	21,34	64,01	23,5

(Nguồn: Tổng cục Thống kê)

Năm 2009 trong bối cảnh kinh tế thế giới suy thoái, nền kinh tế nước ta đạt tốc độ tăng trưởng dương tương đối cao như vậy là một thành công lớn. Theo Tổng Cục thống kê nhận định, năm 2010 kinh tế thế giới đang phục hồi và được dự báo sẽ có chuyển biến tích cực hơn nhưng vẫn tiềm ẩn những biến động phức tạp khó lường, trong khi nền kinh tế nước ta có độ mở tương đối cao. Để thực hiện thành công các mục tiêu kinh tế - xã hội năm 2010, cần tập trung một số vấn đề như: tiếp tục chủ động ngăn chặn lạm phát cao trở lại; đẩy mạnh xuất khẩu; chú trọng mạng lưới phân phối và bán lẻ hàng hóa trong nước để khai thác tốt thị trường nội địa; đẩy mạnh công tác quy hoạch kinh tế - xã hội vùng và từng địa phương, tăng cường phối hợp, liên kết các địa phương, tạo sức tăng trưởng mạnh, hiệu quả và bền vững...

- Bối cảnh thị trường EU

Năm 2008, nền kinh tế châu Âu bị ảnh hưởng khá nặng nề bởi cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Kết quả một số nước có tỷ lệ thất nghiệp tăng mạnh, thất nghiệp cùng với những khó khăn về tài chính đã khiến người dân tại thị trường các nước khu vực EU hạn chế và thậm chí dừng hẳn việc mua sắm các sản phẩm đồ ngoại thất, nội thất sử dụng trong gia đình. Một số người thuộc phân đoạn nhóm tiêu dùng giá rẻ và trung bình thậm chí còn không đủ khả năng chi trả các khoản vay thuê nhà. Việc các ngân hàng giảm các khoản vay thế chấp mua nhà đã khiến tỷ lệ số người sở hữu nhà giảm. Điều này đã tác động tiêu cực đến doanh số sản phẩm gỗ của các nước xuất khẩu, trong đó có nước ta.

Để đối phó với cuộc khủng hoảng nền kinh tế toàn cầu, năm 2009 Liên minh EU đã tiến hành nhiều chính sách như: các biện pháp kích thích kinh tế, duy trì chính sách tỉ giá đồng Euro thấp (1%) trong thời gian dài, đề xuất và thực hiện nhiều biện pháp mạnh để điều chỉnh các thiết chế tài chính nội khối cũng như trên bình diện quốc tế. Tuy nhiên, do chịu sự khủng hoảng kinh tế nặng nề, các chỉ số vĩ mô của EU tiếp tục suy giảm trong những tháng đầu năm 2009, nhưng đã có dấu hiệu chững lại vào những tháng cuối năm. Theo số liệu của Cơ quan thống kê EU (Eurostat), tỉ lệ thất nghiệp tại EU trong tháng 5/2009 là 8,9%, mức cao nhất kể từ năm 2005 và của khu vực đồng euro là 9,5%, mức cao nhất kể từ năm 1999. Do tác động của khủng hoảng kinh tế, thương mại của EU trong năm 2009 cũng giảm sút đáng kể, nền kinh tế ảm đạm khiến sức mua yếu và các ngành sản xuất không thể phục hồi. Theo số liệu của Eurostat, trong 9 tháng đầu năm 2009, EU xuất khẩu 795,2 tỉ Euro, giảm 19% so với cùng kỳ năm 2008 và nhập khẩu 886,3 tỉ Euro, giảm 26%. Tuy tiếp tục nhập siêu nhưng với những chính sách có xu hướng bảo hộ và hướng vào hàng hóa nội địa, mức thâm hụt thương mại của EU đã giảm 45% so với cùng kỳ năm 2008.

Theo nhận định của Tân Chủ tịch EU, Herman Van Rompuy vừa đưa ra nhận định tại Hội nghị của đảng Liên minh Xã hội Cơ đốc giáo Đức, diễn ra ở Wildbad Kreuth (Đức). Cuộc khủng hoảng tài chính thế giới sẽ tiếp tục gây tác động tiêu cực trong năm 2010, có thể làm giảm các nguồn đầu tư, khiến triển vọng kinh tế dài hạn

của 27 nước thành viên Liên minh châu Âu (EU) vẫn âm ảm trong thời gian tới. Tăng trưởng thấp và nạn thất nghiệp tăng cao là hai yếu tố tiếp tục làm ảnh hưởng đến nền kinh tế của các nước trong khối EU điều này sẽ làm ảnh hưởng đến việc xuất khẩu của các doanh nghiệp xuất khẩu của nước ta.

3.2.1.3. Yếu tố công nghệ

Ngày nay, xu hướng nghiên cứu và ứng dụng các thành tựu khoa học ngày càng mạnh mẽ, đặc biệt là ứng dụng công nghệ hoá, tự động hoá vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh, trong hoạt động nghiên cứu, thiết kế, quản trị sản xuất và tiêu thụ sản phẩm. Tuy nhiên đối với các doanh nghiệp xuất khẩu sản phẩm gỗ trong nước thì trừ các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và các doanh nghiệp trong nước có tên tuổi và khẳng định mình ở thị trường trong nước và quốc tế như Tập đoàn Kỹ nghệ gỗ Trường Thành, Công ty Đức Thành, Khai Vy, Mỹ Tài... còn lại đa phần các doanh nghiệp vừa và nhỏ có tốc độ đổi mới máy móc, công nghệ và trang thiết bị cho sản xuất diễn ra chậm, đầu tư máy móc không đồng đều, mức đầu tư thấp hay chỉ đầu tư theo đơn đặt hàng. Chính sự hạn chế và yếu kém về công nghệ sản xuất do thiếu vốn để đầu tư đổi mới máy móc ít nhiều cũng làm khó khăn trong việc tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, làm hạn chế khả năng cạnh tranh so với các đối thủ nước ngoài như Trung Quốc, Đài Loan... Trong khi đó công nghệ sản xuất của các nước trên thế giới ngày càng phát triển mạnh mẽ, trong lĩnh vực sản xuất đã sử dụng những máy móc hiện đại kết hợp với kỹ thuật công nghệ thông tin, tự động hóa làm tăng năng suất lao động, rút ngắn quy trình sản xuất... Sản phẩm sản xuất ra với chất lượng cao, mẫu mã đa dạng đáp ứng được thị hiếu, yêu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Nước ta tuy còn nhiều hạn chế về khoa học công nghệ so với các nước phát triển trên thế giới, song chúng ta biết tận dụng những thành tựu khoa học kỹ thuật thế giới kết hợp với sự tỷ mỉ, khéo léo trong mỗi con người lao động Việt Nam đã tạo ra những sản phẩm mà máy móc không thể thay thế được, tạo nên những sản phẩm có tính hoa mỹ thu hút được thị hiếu tiêu dùng của nhiều người cũng như của các quốc gia khác trên thế giới. Bên cạnh đó với việc ứng dụng các hệ thống ISO, COC trong công tác quản lý sản xuất kinh doanh đã góp phần quan trọng trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh của mình trong điều kiện môi trường cạnh tranh.

3.2.1.4. Yếu tố văn hóa xã hội

- *Bối cảnh trong nước:*

Việt Nam với nền tảng văn hoá Á - Đông đang chuyển biến theo hướng kết hợp hài hoà giữa hiện đại và đậm đà bản sắc dân tộc. Sự giao lưu học hỏi với thế giới bên ngoài ngày càng được mở rộng. Việt Nam vốn được biết đến là một quốc gia giàu truyền thống văn hoá dân tộc, nhiều ngành nghề truyền thống được lưu truyền từ đời này sang đời khác. Sản xuất đồ gỗ cũng là một nghề truyền thống của chúng ta, nay kết hợp với máy móc công nghệ hiện đại nên tạo ra những sản phẩm gỗ có tính mỹ thuật, chất lượng, thể hiện sự khéo léo, tinh xảo, thu hút được sự chú ý của nhiều quốc gia trên thế phát triển. Hơn nữa con người Việt Nam được xem là cần cù, chịu khó và tiếp thu nhanh các thành tựu của khoa học công nghệ sẽ là một yếu tố thuận lợi cho các doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ phát triển.

- *Bối cảnh thị trường EU*

Hành vi mua sắm của người dân EU được chi phối bởi một số khái niệm như chất lượng cuộc sống, sở thích, phong cách trang trí nhà cửa, trình độ học vấn, cách giải trí... Trong những năm vừa qua, hành vi và xu hướng mua sắm của người tiêu dùng EU ngày càng phức tạp hơn. Mỗi năm hoặc mỗi mùa không chỉ xuất hiện duy nhất một phong cách và xu hướng thời trang riêng lẻ. Người tiêu dùng thường thay đổi thậm chí có những mong muốn trái ngược và khó đoán, điều này khiến cho các doanh nghiệp xuất khẩu gỗ gặp nhiều khó khăn hơn khi phân loại nhóm tiêu dùng và lường trước hành vi mua sắm của họ. Một số xu hướng về xã hội và văn hóa tại thị trường EU mà doanh nghiệp nước ta và công ty cần quan tâm:

+ *Cá tính hóa:* là một trong những xu hướng xã hội ngày càng đóng vai trò quan trọng tại thị trường EU. Người dân muốn khẳng định bản thân nên khi họ mua sắm họ thường lựa chọn các mặt hàng làm nổi bật cá tính của mình. Nhìn chung, nhóm người tiêu dùng hiện đại tại EU có xu hướng thể hiện cá tính trong việc mua sắm các sản phẩm và cố gắng thu thập những đồ nội thất tiện nghi và hiện đại nhằm đáp ứng nhu cầu sử dụng của mình

+ *Người tiêu dùng "nhất thời":* Đây là nhóm tiêu dùng có phong cách sống phức hợp, vai trò của họ trong xã hội thay đổi tùy theo thời điểm. Có lúc họ là doanh nhân rồi sau đó lại là fan hâm mộ thể thao rồi sau đó lại làm cha mẹ... Tùy

từng vị trí trong xã hội, cho dù kéo dài trong bao lâu, cũng tác động tới tiêu chí khi đưa ra quyết định lựa chọn thương hiệu, mua hàng gì với mức giá nào.

+ Một xu hướng mới thấy trên thị trường đó là người tiêu dùng có thể chuyển sang sử dụng các sản phẩm thẩm mỹ, đáp ứng đời sống tinh thần. Và làn sóng "tiêu dùng thông minh" đã được tạo nên bởi 04 động thái sau: giá trị hơn giá cả, động lực trí tuệ, tinh thần hơn vật chất và lương tâm.

- *Giá trị hơn giá cả* - Những sản phẩm thủ công, sử dụng nhiều chi tiết, vật liệu hiếm và độc đáo sẽ khiến người mua cảm thấy sản phẩm này được thiết kế riêng cho họ từ đó tạo cảm giác tinh thần vô giá và họ sẽ quên đi mức giá của sản phẩm cho dù rẻ hay đắt. Đây có thể là cơ hội phát triển cho các nhà sản xuất từ các nước đang phát triển.

- *Động lực trí tuệ* - Thay vì tìm kiếm những sản phẩm thể hiện đẳng cấp trong xã hội thì người tiêu dùng tại thị trường EU hiện lại chuyển sang tìm kiếm những giá trị ẩn dấu bên trong sản phẩm. Họ rất kỹ tính trong việc lựa chọn sản phẩm sao cho thuận tiện khi sử dụng, có thẩm mỹ và hàm chứa một ý nghĩa nào đó.

- *Tinh thần hơn vật chất* - Với một thị trường đã bão hòa như thị trường EU nơi mà người tiêu dùng không còn ưa thích các sản phẩm mà người khác có thể dễ nhận ra mà thay vào đó họ lựa chọn các sản phẩm bắt mắt, kỳ lạ và có ý nghĩa về mặt tinh thần.

- *Lương tâm*: - Coi trọng vấn đề bảo vệ môi trường xã hội. Người tiêu dùng muốn có lòng tin với nhà sản xuất, phải nói sự thật về tác động của sản phẩm về mặt đạo đức, xã hội và môi trường, thể hiện sự chính trực và mức độ đáng tin cậy. Xét về góc độ này, thì xu hướng mới xuất hiện trong ngành hàng nội thất, họ chuyển sang sử dụng các sản phẩm tự nhiên, có khả năng tái sử dụng và được sản xuất thủ công.

3.2.1.5. Yếu tố nhân khẩu học

- *Bối cảnh trong nước*

Trong những năm qua, chất lượng dân số ở nước ta không ngừng được nâng cao. Chỉ số phát triển con người (The Human Development Index- HDI) không ngừng tăng lên. Theo công bố hàng năm của Liên Hợp Quốc “Chỉ số phát triển con người” của Việt Nam liên tục tăng 1,16% mỗi năm (*nguồn: suckhoedoisong.vn.*)

xếp thứ 116/182 nước trong báo cáo được Liên hợp quốc công bố tại hội thảo về di cư, phát triển và giảm nghèo tại Hà Nội.

Theo kết quả Tổng điều tra dân số và nhà ở năm 2009 cho thấy Việt Nam hiện là nước đông dân thứ 3 ở khu vực Đông Nam Á sau Indonesia, Philippines và đứng hàng thứ 13 trong số những nước đông dân nhất thế giới. Tính đến 0 giờ ngày 01/4/2009, dân số của Việt Nam là 85.789.573 người, tăng 9,47 triệu người so với năm 1999. Mật độ dân số nước ta năm 2008 lên tới gần 260 người/km² đứng thứ 41/208 nước và vùng lãnh thổ trên thế giới. Tuổi thọ bình quân của người Việt Nam cao nhưng tuổi thọ bình quân khỏe mạnh khá thấp, xếp thứ 116 so với 174 nước trên thế giới. Từ năm 2007, cơ cấu dân số nước ta bước vào giai đoạn "cơ cấu dân số vàng" với tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động đạt giá trị cực đại. Tỷ trọng dân số nhóm tuổi 15-59 tăng từ 58% năm 1999 lên 66% năm 2009. Dự báo đến năm 2015, tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động đạt giá trị cực đại, chiếm tới 68,2% dân số, tương ứng 63,4 triệu người trong độ tuổi lao động so với 94,3 triệu người. Đồng thời, số người bước vào tuổi lao động với 1,6 triệu người mỗi năm càng tạo nên nhu cầu lớn về việc làm và hứa hẹn nguồn nhân lực dồi dào cho đất nước.

- Bối cảnh thị trường EU

Theo thống kê của Eurostat, năm 2009 số dân sinh sống tại 27 nước EU khoảng 500 triệu người, dự kiến năm 2020 là 514 triệu và năm 2035 là 521 triệu. Hiện nay dân số tại các nước châu Âu đang bước vào giai đoạn dân số già tăng mạnh, hiện tượng này tác động lên hầu hết các nước EU là kết quả của 3 yếu tố sau: tỷ lệ sinh thấp, tuổi thọ tăng và những người thuộc thế hệ "baby-boomers" - những người sinh ra sau chiến tranh thế giới thứ 2 cũng đang dần đến tuổi nghỉ hưu. Năm 2008, chỉ có 15,7% dân số trong khối EU là thuộc độ tuổi dưới 15, giảm 17,3% so với năm 2000. Tỷ lệ nhóm người thuộc độ tuổi lao động (15-64) vẫn duy trì ở mức 67%, trong khi đó nhóm người trên 64 tuổi đã tăng từ 15,6% lên 17%, đặc biệt là số người trên 80 tuổi thì tăng rất nhanh (*theo thống kê của Eurostat*).

Nhóm người nghỉ hưu sẽ tăng nhanh trong thời gian tới nhất là khi những người thuộc thế hệ "baby-boomer" đang dần bước sang tuổi 65. Xã hội EU với nhiều người lớn tuổi, tuy thế lại mang tới những cơ hội phát triển mới cho các nhà xuất khẩu từ các nước đang phát triển. Nhóm người cao tuổi đã tạo nên một phân

đoạn mới, không chỉ bởi sự gia tăng về số người mà còn bởi sức mua khá mạnh của họ. Họ có khá nhiều thời gian rảnh rỗi nên họ rất chăm chú đến ngôi nhà và sở thích của mình.

Hộ gia đình mới được hình thành cũng là một động lực quan trọng cho thị trường sản phẩm gỗ phát triển. Tuy nhiên, Eurostat cho biết tiềm năng trong thời gian tới là không ổn định. Năm 2003, tại 27 nước EU có tổng số 188 triệu hộ gia đình. Tiếp đó trong giai đoạn từ 2003 đến 2006, con số này đã tăng lên 195,6 triệu, tức là chỉ tăng với tốc độ 4%/năm. Mặc dù số hộ gia đình tăng lên, nhưng do tỷ lệ ly hôn tăng còn tỷ lệ kết hôn lại giảm khiến cho quy mô các hộ gia đình ngày càng nhỏ đi vì người dân có ít con cái hơn hoặc có nhiều người sống độc thân hơn. Theo số liệu của Euromonitor 2009, số người kết hôn cũng là một động lực quan trọng tác động tới doanh số bán hàng các sản phẩm gỗ nội thất và phụ kiện trang trí vì rất nhiều người tại EU coi đây là những món quà cưới có ý nghĩa. Tuy nhiên, tỷ lệ kết hôn tại EU đang có xu hướng giảm xuống trong khi số người sống thử hoặc độc thân ngày càng gia tăng. Ngoài ra, khá nhiều người lại không kết hôn cho đến khi họ trưởng thành hơn. Xu hướng này đã phần nào tác động lên thị trường nội thất và phụ kiện trang trí nội thất vì những người kết hôn muộn thường đã có căn hộ tương tất vì thế họ không lựa chọn nội thất trang trí làm quà mừng cưới nữa.

Số người nhập cư vào EU cao hơn nhiều so với số người di cư và theo thống kê thì 5% dân số của 27 nước EU là dân nhập cư. Những người này thường có thu nhập thấp hơn dân bản địa, nên họ có xu hướng mua những đồ nội thất và phụ kiện trang trí nội thất giá rẻ hoặc những mặt hàng phù hợp với nền văn hóa của họ.

3.2.2. Phân tích hiện trạng ngành công nghiệp chế biến và xuất khẩu gỗ nước ta

3.2.2.1. Quy mô

Từ khi gia nhập WTO đến nay, ngành công nghiệp chế biến gỗ đã phát triển với tốc độ rất nhanh chóng, vươn lên top 5 mặt hàng xuất khẩu chủ lực ở nước ta, đưa Việt Nam trở thành quốc gia đứng thứ 4 ở Khu vực Đông Nam Á về xuất khẩu sản phẩm gỗ. Đồng thời số lượng doanh nghiệp chế biến gỗ phát triển nhanh, hiện nay số doanh nghiệp chế biến gỗ đã lên tới hơn 2.600 doanh nghiệp với hơn 600 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu gỗ, nhưng chỉ có 190 doanh

nghiệp có chứng chỉ CoC (chuỗi hành trình sản phẩm)- hệ thống cho phép truy tìm nguồn gốc gỗ của sản phẩm thông qua các công đoạn sản phẩm.

Đã hình thành nên các cụm công nghiệp chế biến gỗ có quy mô lớn ở Bình Dương, Đồng Nai, TP Hồ Chí Minh, Bình Định và Quảng Nam. Trong số 2.600 doanh nghiệp chế biến gỗ thì Miền Bắc chỉ chiếm 14%, vùng Bắc Trung Bộ chiếm 6%, còn lại 80% tập trung ở Vùng Duyên Hải Trung Bộ và Miền Nam. Tuy nhiên, nhìn chung các cơ sở chế biến gỗ của nước ta là những cơ sở chế biến vừa và nhỏ, sản xuất kết hợp với thủ công và cơ khí. Các doanh nghiệp sản xuất thường xuyên có sự đầu tư mới về trang thiết bị và công nghệ tiên tiến để phục vụ sản xuất nhưng không đồng bộ. Các cơ sở chế biến sản phẩm gỗ bên cạnh những đóng góp cho xã hội về mặt sản phẩm, tạo ra nguồn thu nhập ngoại tệ về cho nền kinh tế của đất nước còn tạo việc làm cho lao động ở các vùng nông thôn của Việt Nam. Theo số liệu thống kê của Hiệp hội gỗ và lâm sản thì có trên 250 nghìn lao động đang làm việc cho các cơ sở chế biến sản phẩm gỗ xuất khẩu. Mặt khác, sự phát triển công nghiệp chế biến gỗ còn có tác dụng thúc đẩy hàng triệu hộ gia đình nông dân nghèo ở vùng nông thôn miền núi của Việt Nam phát triển trồng rừng để cải thiện thu nhập.

3.2.2.2. Công nghệ

Ngành công nghiệp chế biến gỗ ở nước ta phân bố không đồng đều giữa các khu vực, nên công nghệ ở mỗi khu vực cũng khác nhau.

- Đối với khu vực miền Bắc và Bắc Trung Bộ: Máy móc thiết bị chậm được đổi mới và chủ yếu phục vụ cho mục tiêu chế biến gỗ từ rừng tự nhiên. Mức độ cơ giới hóa chưa cao, không đáp ứng được khối lượng hàng hóa lớn, thiếu đội ngũ công nhân và kỹ thuật được đào tạo chính quy.

- Đối với khu vực vùng duyên hải Trung Bộ và miền Nam: Hệ thống trang thiết bị được đổi mới nhanh và đáp ứng được với mục tiêu chế biến gỗ rừng và rừng tự nhiên. Mức độ cơ giới hóa và phân cấp trong sản xuất cao. Đáp ứng được khối lượng hàng hóa lớn, có đội ngũ công nhân có tay nghề và cán bộ kỹ thuật được đào tạo chính quy nhưng vẫn còn thiếu để đáp ứng các yêu cầu xuất khẩu.

Nhìn chung công nghệ chế biến hiện nay cũng còn thô sơ và mang nặng tính thủ công, các doanh nghiệp chế biến gỗ ở nước ta chỉ mới dừng lại ở việc gia công nguyên liệu là chính, máy móc vẫn ở mức trung bình và lạc hậu. Phần lớn dây chuyền thiết bị, máy móc được sản xuất từ Đài Loan, Trung Quốc, chỉ một số ít sản xuất tại Đức, Italy, Nhật, không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng lớn và khách hàng đòi hỏi chất lượng cao. Các doanh nghiệp chế biến gỗ chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, yếu về năng lực quản lý, thiếu công nhân kỹ thuật, thiếu vốn. Những yếu tố này khiến giá trị gia tăng của sản phẩm gỗ Việt Nam đạt ở mức thấp và làm giảm tính cạnh tranh về giá thành.

3.2.2.3. Tình hình xuất nhập khẩu sản phẩm gỗ

Hiện nay sản phẩm gỗ của nước ta đã thâm nhập đến 120 quốc gia và vùng lãnh thổ. Trong đó 3 thị trường lớn và rất khó tính thì sản phẩm gỗ của chúng ta đã có được những vị thế nhất định, trong tổng kim ngạch xuất khẩu thì Mỹ chiếm trên 20%, EU chiếm 28%, Nhật Bản chiếm 24% chiếm hơn 70% tổng sản phẩm gỗ xuất khẩu của cả nước. Tuy nhiên, đồ gỗ Việt Nam hiện mới chiếm 0,78% tổng thị phần thế giới, trong khi nhu cầu sử dụng loại hàng này luôn tăng nhanh nên tiềm năng xuất khẩu của Việt Nam là rất lớn. Ngành công nghiệp chế biến gỗ nước ta đã vươn lên vị trí thứ 4 trong khối các nước Đông Nam Á (sau Malaysia, Indonesia và Thái Lan) trong cuộc đua chiếm thị phần xuất khẩu đồ gỗ.

Tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ của nước trong giai đoạn 2004-2009 liên tục đạt trên 1 tỷ USD qua các năm, riêng năm 2009 do tiếp tục bị ảnh hưởng do sự suy thoái nền kinh tế toàn cầu nên phần nào ảnh hưởng đến hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của nước ta.

Bảng 3.2: Giá trị kim ngạch xuất khẩu sản phẩm gỗ qua các năm

Năm	2004	2005	2006	2007	2008	Ước 2009
Giá trị (Triệu USD)	1.101	1.561,4	1.943,1	2.384,6	2.767,2	2.597,6
Tăng trưởng (%)		41,81	24,44	22,72	16,04	- 6,13

(Nguồn: Tổng cục thống kê)

Về tình hình nhập khẩu nguồn nguyên liệu, theo kết quả thống kê, năm 2002 nước ta nhập khẩu 249,687 triệu USD và đến năm 2008, đã phải nhập khẩu 1,001 tỷ USD gỗ nguyên liệu từ 97 quốc gia khác nhau như Lào, Campuchia, Thái Lan,

Malaysia, Myanma, Trung Quốc, Indonesia, Singapor, Newzealand, Australia, Nam Phi, Mỹ, Costarica, Ecuado, Chi Lê, Brazil, Phần Lan, Thụy điển, Đức, Rumani, Estonia, Nga... Trong đó kim ngạch nhập khẩu gỗ nguyên liệu từ 4 thị trường lớn là Malaysia, Mỹ, Lào và Trung Quốc đạt mức trên 100 triệu USD, chiếm 49% trong tổng kim ngạch nhập khẩu gỗ nguyên liệu của cả nước.

Bảng 3.3: Nguồn nguyên liệu gỗ nhập khẩu qua các năm

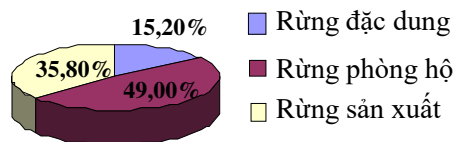
ĐVT: Triệu USD

Năm	2005	2006	2007	2008	Ước 2009
Giá trị	632,290	731,963	978,542	1.001,789	888

Nguồn: Tổng cục Thống Kê

3.2.2.4. Nguồn nguyên liệu gỗ trong nước

Hiện nay, diện tích rừng toàn quốc là 12,61 triệu ha (độ che phủ rừng 37%), trong đó 10,28 triệu ha rừng tự nhiên và 2,33 triệu ha rừng trồng, được phân loại theo chức năng sử dụng thành ba loại rừng: rừng đặc dụng 1,93 triệu ha, rừng phòng hộ 6,2 triệu ha và rừng sản xuất 4,48 triệu ha.



Hình 3.1: Cơ cấu diện tích rừng tự nhiên ở Việt Nam

Đối với ngành công nghiệp chế biến gỗ nước ta, nhu cầu nguyên liệu gỗ từ rừng tự nhiên là rất lớn, bình quân khoảng trên 3 triệu m³/năm, trong khi đó nguyên liệu trong nước chỉ đáp ứng 20% nhu cầu, còn lại 80% phải nhập khẩu. Do gỗ lớn từ rừng tự nhiên trong nước chỉ mới đáp ứng cho xây dựng cơ bản và một phần sản xuất đồ mộc trong nước nên chủ yếu nguồn gỗ lớn phải dựa vào nguồn nhập khẩu. Để bù đắp lại mức thiếu hụt nguyên liệu, hàng năm nước ta nhập khoảng trên 1 triệu m³ gỗ các loại để sản xuất hàng xuất khẩu.

Đối với việc tạo nguồn nguyên liệu gỗ trong nước, hiện công tác quy hoạch còn nhiều bất cập, các dự án phát triển rừng nguyên liệu chưa được quan tâm đúng mức, dẫn đến sản lượng gỗ phục vụ cho chế biến xuất khẩu chưa được cải thiện.

Chiến lược lâm nghiệp quốc gia giai đoạn 2006 - 2020 đặt mục tiêu phát triển 825.000 ha rừng nguyên liệu cho ngành gỗ Việt Nam, trong đó có sự kết hợp giữa các loại cây có chu kỳ kinh doanh ngắn 7-10 năm và chu kỳ kinh doanh dài từ 15 năm trở lên. Sản lượng dự kiến khai thác để phục vụ ngành gỗ vào năm 2020 sẽ đạt 20 triệu m³/năm (trong đó có 10 triệu m³ gỗ lớn), mới đáp ứng được khoảng 70% nhu cầu. Theo tính toán của Hiệp hội gỗ, còn phải chờ ít nhất 10 năm nữa mới hy vọng chủ động được một phần nguyên liệu trong nước khi các khu rừng trồng gỗ lớn do các doanh nghiệp phát triển bắt đầu cho khai thác. Còn trong tương lai gần, không có cách nào khác là phải tiếp tục nhập khẩu gỗ nguyên liệu.

Hiện tại phần lớn đất rừng (gần 5 triệu ha) là do các lâm trường quốc doanh và chính quyền địa phương quản lý, trong khi khoảng 3,1 triệu ha đã được giao cho hơn một triệu hộ gia đình và cá nhân, nhưng có 20-30% diện tích được sử dụng đúng mục đích, 70% còn lại chưa đem lại hiệu quả như mong muốn. Trong khi đó, nhiều nhà đầu tư lớn muốn đầu tư vào rừng trồng thì lại không có đất trồng rừng. Tuy nhiên, đến nay cũng đã xuất hiện một số mô hình hợp tác, liên kết giữa doanh nghiệp và các chủ rừng (hộ dân, nông lâm trường) để trồng rừng sản xuất. Có doanh nghiệp chọn hình thức đầu tư tiên, giống, kỹ thuật cho các hộ dân trồng rừng, khi đến kỳ khai thác, hộ dân sẽ hoàn trả cho doanh nghiệp sản lượng gỗ nhất định, phần sản lượng tăng thêm sẽ thuộc về người trồng rừng.

3.2.3. Phân tích thị trường EU

3.2.3.1. Tiềm năng, qui mô

Từ năm 1995 Việt Nam đã trao đổi thương mại với các nước thành viên EU, tăng hàng năm khoảng 15-20% và EU đã trở thành một trong những đối tác thương mại lớn nhất của nước ta. Các mặt hàng xuất khẩu chủ lực của nước ta sang thị trường EU gồm: giày dép, dệt may, cà phê, gỗ và sản phẩm gỗ, thủy sản, hàng thủ công mỹ nghệ... Các mặt hàng nhập khẩu chính của Việt Nam từ EU là máy móc thiết bị, sản phẩm điện tử, sắt thép, dược phẩm hóa chất...

Thị trường EU là thị trường rộng lớn với hơn có 500 triệu khách hàng, với sức mua theo đầu người khoảng 32.700 USD/năm, được xem là một thị trường rộng lớn và đầy hấp dẫn đối với các doanh nghiệp xuất khẩu nước ta nói chung và doanh nghiệp xuất khẩu sản phẩm gỗ nói riêng. EU hiện có 27 thành viên, là trung tâm

hàng đầu thế giới về chính trị, kinh tế, thương mại, tài chính, khoa học kỹ thuật, GDP đạt trên 16.524 tỷ USD, chiếm 23,5% tổng GDP thế giới, 25% tổng giá trị thương mại thế giới và 33% luồng đầu tư trực tiếp toàn cầu. EU là thị trường lớn thứ hai của nước ta sau Mỹ. Quan hệ thương mại giữa nước ta và EU hiện chiếm đến 75% kim ngạch xuất nhập khẩu với khu vực châu Âu. Trong năm 2009, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu giữa Việt Nam - EU đạt 15,2 tỷ USD, giảm 6,67% so với năm 2008. Trong đó xuất khẩu đạt 9,38 tỷ USD (giảm 13,57%) và nhập khẩu của Việt Nam từ EU đạt 5,83 tỷ USD (tăng 7,07%). Riêng đối với sản phẩm gỗ, năm 2009 kim ngạch xuất khẩu hàng gỗ của Việt Nam đạt 2,597 tỷ USD, trong đó thị trường EU ước đạt 657,192 triệu USD. Theo dự báo của EU và của Việt Nam, đồ gỗ xuất khẩu của nước ta vào thị trường EU vẫn sẽ tiếp tục tăng, tối thiểu 10%/năm, để duy trì mức tăng này đòi hỏi các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu nước ta nên nghiên cứu, nhận thức rõ về thị trường đầy triển vọng này để có những cải tiến về chất lượng cũng như mẫu mã... cho phù hợp với nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng.

3.2.3.2. Các chính sách, quy định tại thị trường EU

a. Các chính sách

Hiện EU đang áp dụng chính sách GSP mới (chế độ tối huệ quốc đặc biệt của các nước công nghiệp phát triển dành cho các nước đang và chậm phát triển) dành cho 143 nước độc lập, 36 nước và vùng lãnh thổ, trong đó có Việt Nam. Bản chất của chế độ GSP là các nước công nghiệp phát triển sẽ áp dụng chế độ miễn thuế hoặc thuế rất thấp cho hàng hoá của các nước đang phát triển, nhằm giúp hàng hoá của các nước này có điều kiện thâm nhập được vào thị trường các nước phát triển.

Đồ gỗ xuất khẩu của Việt Nam vào EU hiện đang hưởng chính sách GSP với mức thuế suất 0% (một số mã chịu thuế 2,1%) đã giúp Việt Nam có một lợi thế nhất định khi chen chân vào thị trường. Song những năm gần đây, EU đã dành nhiều ưu đãi hơn cho các nước ACP (gồm các nước Châu Phi, Ca-ri-bê và khu vực Thái bình dương), các nước chậm phát triển (áp dụng ưu đãi GSP với mức thuế suất 0%) và trong ASEAN, EU cũng ưu đãi cho 5 nước phát triển là Singapore, Thái Lan, Indonesia, Malaysia, Philippines là một trong những đối thủ cạnh tranh của nước ta.

b. Một số quy định đối với sản phẩm gỗ.

- *Hệ thống thuế*: Các nước thuộc Liên minh châu Âu áp dụng hệ thống thuế quan chung của EU. Biểu thuế quan được xây dựng trên cơ sở hệ thống hài hoà (HS - Harmonized system - Hệ thống hài hoà trong mô tả và mã hàng hoá).

+ Chế độ thuế quan chung (CCT) được áp dụng cho tất cả các nước thành viên EU. Thuế suất phụ thuộc vào loại hàng và xuất xứ của hàng hoá nhập khẩu, được xây dựng trên nguyên tắc: Những mặt hàng trong nước chưa sản xuất được, hoặc sản xuất không đủ, hoặc cần thiết để phát triển những ngành sản xuất trong nước thì sẽ được miễn thuế hoặc hưởng thuế suất thấp; Ngược lại, những mặt hàng trong nước đã sản xuất đủ hay để khuyến khích trong nước tự sản xuất thì sẽ phải chịu thuế suất cao.

+ Để tăng sức cạnh tranh của hàng hoá và đẩy mạnh xuất khẩu, bên cạnh việc miễn thuế hoặc đánh thuế thấp, đối với các nguyên, phụ liệu, bán thành phẩm nhập khẩu để sản xuất hàng xuất khẩu, EU còn cho phép được “treo thuế”, nghĩa là khi nhập nguyên liệu chỉ tính thuế chứ chưa phải đóng thuế, khi xuất hàng trở ra, sẽ tính toán bù trừ và doanh nghiệp chỉ phải đóng thuế phần nguyên liệu không dùng để làm hàng xuất khẩu.

+ Biểu thuế quan của EU có các mức thuế khác nhau: Nhóm thứ nhất áp dụng đối với hàng nhập khẩu từ các nước có thực hiện quy chế tối huệ quốc (MFN); Nhóm thứ hai là thuế quan ưu đãi, áp dụng đối với hàng nhập khẩu từ các nước đang phát triển, được hưởng đơn thuần ưu đãi GSP của EU; Nhóm thứ ba, được gọi là thuế quan đặc biệt, thực hiện đối với hàng nhập khẩu từ các nước đang phát triển được hưởng ưu đãi GSP kèm với những ưu đãi theo các hiệp định song phương.

- *Thuế giá trị gia tăng (VAT)*: VAT được áp dụng cho tất cả các loại hàng hoá được bán ở EU. Nhìn chung mức thuế VAT thấp đối với các mặt hàng thiết yếu và mức thuế cao được áp dụng cho các mặt hàng xa xỉ. VAT được xác định bằng tỉ lệ phần trăm trên giá CIF. Hiện nay, mức thuế VAT ở các nước khác nhau đều khác nhau.

- *Giấy chứng nhận xuất xứ*: EU yêu cầu hàng hoá muốn được hưởng GSP thì cần có giấy chứng nhận xuất xứ và khi đạt đủ các tiêu chuẩn thì hàng nhập khẩu vào EU sẽ được hưởng ưu đãi theo chế độ GSP, nhưng không phải với loại sản phẩm

nào cũng được hưởng một mức thuế như nhau, mà phụ thuộc vào tính cạnh tranh của từng loại sản phẩm đó.

- *Về điều kiện gửi hàng*: Yêu cầu hàng hoá phải được gửi thẳng từ nước được hưởng đến nước cho hưởng. Quy định này nhằm đảm bảo hàng hoá không bị gia công tái chế thêm trong quá trình vận chuyển. Điều kiện gửi hàng phải thoả mãn 2 điều kiện: Hàng hoá vận chuyển không qua lãnh thổ của một nước thứ ba nào khác; Nếu hàng hoá vận chuyển qua một nước thứ ba thì phải được đảm bảo hàng hoá chịu sự kiểm soát của nước thứ ba đó và không qua bất kỳ quá trình gia công tái chế hay mua đi bán lại nào tại nước thứ ba đó.

- *Quản lý chất lượng*: Chứng chỉ ISO được coi như tấm giấy thông hành, một tài sản quan trọng của những doanh nghiệp sở hữu nó, mang lại ưu thế bán hàng khi hoạt động kinh doanh với các đối tác kinh doanh.

- *Tiêu chuẩn chất lượng*: Sản phẩm gỗ phải chất lượng tốt như khô ráo, không bị mối mọt, không bị nứt và được làm từ gỗ trưởng thành trong những cánh rừng được quản lý tốt. Chất lượng sản phẩm đang là một yêu cầu ngày càng quan trọng, người tiêu dùng EU quan tâm nhiều đến chất lượng hơn là giá cả. Chẳng hạn tại thị trường Đức, người tiêu dùng đã từ chối mua những sản phẩm gỗ rẻ tiền, nhanh bị hỏng, nặng mùi và dễ bị biến dạng hoặc làm từ gỗ còn quá non.

- *Bộ Quy định sản phẩm*: Tuân thủ những quy định khắt khe của châu Âu về tính an toàn của sản phẩm theo Quy định 85/343/EEC, nghĩa là phải có đền bù thiệt hại cho cá nhân hoặc tập thể khi sản phẩm không an toàn, gây thiệt hại cho người sử dụng. Kế đến, quy định kiểm soát các chất nguy hiểm có thể có trong sản phẩm, như: cadmium, các chất amiăng, hóa chất gây thủng tầng ozôn... Ngoài ra, thị trường EU cũng đang có nhiều yêu cầu để bảo vệ người lao động, bảo đảm an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, các yêu cầu về điều kiện môi trường như: sản xuất thân thiện với môi trường, nhân sinh thái và đặc biệt là chương trình phát triển bền vững diện tích rừng.

- *Đóng gói*: Quãng đường vận chuyển từ Việt Nam đến EU là rất dài, do đó việc đóng gói, bảo quản sản phẩm trở nên đặc biệt quan trọng. Sản phẩm gỗ của nước ta chủ yếu vận chuyển bằng đường biển, vì vậy các sản phẩm có thể dễ dàng bị hỏng khi trung chuyển do bị ẩm ướt hoặc quản lý không tốt. Vì vậy, yêu cầu về

tính an toàn và cẩn thận trong khâu đóng gói các nhà xuất khẩu nước ta nên hết sức lưu ý. Ngoài khía cạnh về an toàn, còn tính đến góc độ môi trường đối với những vật liệu sử dụng để đóng gói. Vật liệu dùng làm bao bì đóng gói phải là những loại vật liệu thân thiện với môi trường, dễ bị phân huỷ sau khi sử dụng hoặc sử dụng bằng các chất liệu có thể dùng lại để bao gói hàng tại thị trường của nước họ.

- *Nhãn hiệu*: Yêu cầu nhà nhập khẩu phải đảm bảo nhãn hiệu của sản phẩm có đầy đủ các thông tin cho người tiêu dùng. Sản phẩm phải có dấu về chứng chỉ rừng của Hội đồng Quản lý rừng Quốc tế (FSC). Chứng chỉ này yêu cầu chỉ được khai thác rừng trồng, rừng không có nguy cơ bị diệt chủng, phải bảo đảm đa dạng sinh học, chức năng phòng hộ.

- *Kích cỡ sản phẩm*: Kích cỡ sản phẩm gỗ ở EU rất đa dạng, đồ dùng trong nhà ở Bắc Âu thường dài hơn ở Nam Âu nên các sản phẩm ở đó cũng yêu cầu lớn hơn. Đây cũng là một đặc tính quan trọng cần chú ý khi công ty xuất khẩu sản phẩm gỗ ngoài trời và nội thất vào thị trường lớn này.

- *Quy định đối với nhà sản xuất*: EU quy định tiêu chuẩn sức khỏe và an toàn, dấu CE hay “CE mark” là giấy thông hành để bước vào thị trường EU đối với các sản phẩm sản xuất ngoài khu vực này. Mục tiêu của dấu CE là áp đặt một quy định chung với nhà sản xuất, chỉ cho phép sản phẩm an toàn mới vào được thị trường EU. Ngoài ra, EU còn đề ra phương pháp quản lý chất lượng tổng thể (TQM): TQM được coi là tầm nhìn chiến lược có tính thống nhất và hội tụ về cải tiến hoạt động một cách liên tục trong mọi loại hình tổ chức và tác động. Việc thực hiện TQM là phương pháp để doanh nghiệp đạt hiệu quả kinh tế cao hơn trong hoạt động so với đối thủ cạnh tranh của mình. Các doanh nghiệp phải tự xây dựng các mục tiêu và chiến lược để tuân thủ các tiêu chuẩn trên thị trường. Điều đó có nghĩa là, phải đáp ứng được yêu cầu trong lĩnh vực trách nhiệm sản phẩm đáp ứng các tiêu chuẩn về sức khỏe và an toàn cho người tiêu dùng, thông qua việc in nhãn hiệu CE hay thực hiện HACCP.

c. Các quy định về xuất nhập khẩu

Để nhập khẩu sản phẩm gỗ vào thị trường EU các doanh nghiệp phải tuân thủ theo các quy định sau:

- Nhà xuất khẩu nộp đơn xin được xuất khẩu hoặc tái xuất (yêu cầu hàng phải có chứng thư vệ sinh cùng một số giấy tờ khác và thuộc danh sách các công ty, các sản phẩm được EU cho phép xuất khẩu).

- Cơ quan quản lý của nước xuất khẩu ngoài EU cấp giấy chứng nhận xuất khẩu hoặc tái xuất khẩu.

- Nhà xuất khẩu gửi trước bản sao tài liệu xuất khẩu, tái xuất khẩu tới nhà nhập khẩu EU.

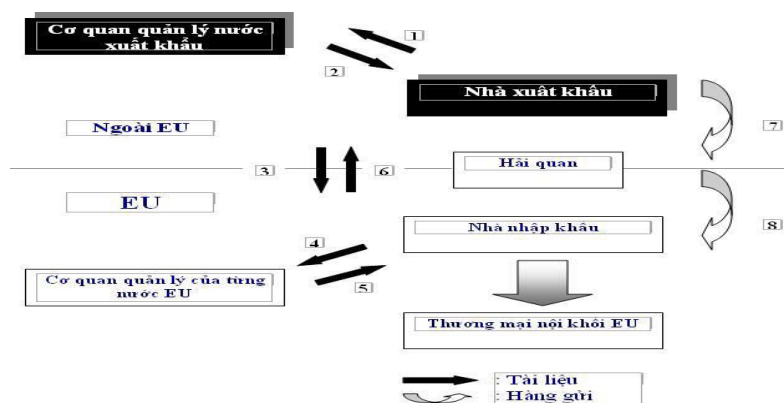
- Nhà nhập khẩu nộp đơn xin phép nhập khẩu có bản sao tài liệu xuất khẩu, tái xuất khẩu gửi kèm.

- Cơ quan quản lý thuộc EU cấp giấy phép nhập khẩu.

- Nhà nhập khẩu gửi bản cấp phép nhập khẩu gốc tới nhà xuất khẩu ngoài EU.

- Nhà xuất khẩu gửi 2 loại tài liệu xuất khẩu và nhập khẩu cùng với hàng hoá.

- Nhà xuất khẩu xuất trình 2 loại tài liệu xuất khẩu và nhập khẩu tới cơ quan hải quan tại mỗi điểm kiểm soát biên giới trước khi hàng được đưa vào lãnh thổ EU.



Hình 3.2: Sơ đồ quy trình nhập khẩu sản phẩm gỗ vào thị trường EU

* Quy định về chứng từ:

Theo quy định của EU, khi thông quan hàng hoá, phải xuất trình cho cơ quan Hải quan tờ khai theo mẫu do Hải quan quy định. Ngoài ra, có thể sử dụng những mẫu tờ khai khác nếu được cơ quan Hải quan cho phép. Hàng hoá khi kiểm

tra hải quan đều phải xuất trình cả tờ khai sơ bộ (Summary declaration) cùng với hàng hoá. Tuy nhiên nhân viên hải quan có thể cho phép xuất trình tờ khai sau, nhưng không được quá ngày làm việc đầu tiên tính từ ngày hàng hoá được xuất trình cho cơ quan hải quan. Tờ khai tóm tắt được lập theo mẫu của cơ quan hải quan quy định. Tuy nhiên cơ quan Hải quan có thể cho phép sử dụng bất cứ một chứng từ thương mại nào có đủ nội dung chi tiết cần thiết cho việc nhận dạng hàng hoá để thay cho tờ khai tóm tắt. Tờ khai tóm tắt cũng có thể được lập dưới hình thức điện tử.

Những chứng từ cơ bản cho hàng hoá nhập khẩu vào các nước thành viên EU không phụ thuộc vào giá trị lô hàng hay loại hình vận chuyển. Thông thường đối với hàng nhập khẩu vào EU, yêu cầu phải có những chứng từ cơ bản sau đây:

+ Hoá đơn thương mại (Commercial Invoice): Cần ghi rõ chính xác các thông tin mô tả hàng hoá, điều kiện giao hàng và mọi chi tiết cần thiết để xác định đúng toàn bộ giá hàng, cước phí và bảo hiểm

+ Vận đơn (Bill of Lading)

+ Giấy chứng nhận xuất xứ (Certificate of Origin – C/O) khi người nhập khẩu yêu cầu hoặc quy định bắt buộc đối với một số hàng hoá nhất định. Những hàng hoá được hưởng GSP phải có “C/O form A.”

+ Phiếu đóng gói (Packing List) nếu cần.

+ Tờ khai xuất khẩu của người gửi hàng (Shipper’s export declaration).

+ Giấy phép nhập khẩu (Import License) nếu cần.

+ Giấy chứng nhận bảo hiểm (Insurance Certificate) nếu cần.

+ Hóa đơn chiếu lệ (Pro-forma Invoice) nếu cần.

+ Chứng từ nhập khẩu đối với hàng phi nông sản (Import Documentation for Non-agricultural)

d. Một số quy định đối với sản phẩm gỗ tại thị trường Anh, Pháp, Bỉ.

** Đối với thị trường Anh, Pháp:*

Khi doanh nghiệp xuất khẩu sản phẩm gỗ muốn đưa hàng hoá vào tại thị trường Anh, Pháp cần phải tuân thủ hai loại quy định gồm cả quy định của EU và Anh, Pháp, trong đó chú trọng các quy định về nguồn gốc nguyên liệu gỗ, kiểm dịch thực vật, an toàn sức khoẻ người tiêu dùng... Bên cạnh những qui định pháp lý,

doanh nghiệp cần nắm rõ những quy định phi luật định mà đối tác thương mại của 2 nước có thể yêu cầu.

- *Quy định pháp lý:* Phải đáp ứng một số quy định dựa trên cơ sở về môi trường, sức khỏe và an toàn cho khách hàng và những vấn đề khác được xã hội quan tâm tại thị trường EU.

- *Quy định phi luật định:* Ở mỗi nước có quy định riêng.

+ *Đối với thị trường nước Anh:* Tất cả các sản phẩm gỗ phải có chứng nhận FSC mới buôn bán được. Các sản phẩm FSC luôn sẵn có để bán lẻ rộng rãi và thông qua hệ thống DIY trên toàn nước Anh.

+ *Đối với thị trường nước Pháp:* Sản phẩm có chứng chỉ FSC không được quan tâm nhiều ở Pháp, thị phần của gỗ đạt chứng nhận FSC là rất thấp hoặc không có. Điều này có nghĩa rằng có thể có những cơ hội cho các nhà cung cấp ở các nước đang phát triển, những nhà cung cấp muốn hướng đến người tiêu dùng Pháp. Pháp không có tổ chức FSC ở cấp quốc gia. Tuy nhiên các nhà nhập khẩu Pháp có thể đặt ra một số yêu cầu đối với nhà cung cấp hàng gỗ và sản phẩm gỗ từ các nước đang phát triển liên quan đến các vấn đề về điều kiện sản xuất, áp dụng các biện pháp quản lý rủi ro, bảo đảm an toàn và sức khỏe nghề nghiệp, các yêu cầu về điều kiện môi trường, như: sản xuất thân thiện với môi trường, nhân sinh thái.

* *Thị trường Bỉ.*

- *Chính sách thuế và thuế suất*

+ *Thuế nhập khẩu:* Hàng hóa nhập khẩu vào các quốc gia thuộc EU chịu biểu thuế nhập khẩu riêng (thông thường áp dụng với giá trị CIF nhập khẩu) cộng với thuế giá trị gia tăng giao động tùy theo nước nhập khẩu.

+ *Thuế giá trị gia tăng (VAT):* Hàng hóa nhập khẩu vào Bỉ hoặc được sản xuất tại Bỉ thường bị chịu thêm thuế giá trị gia tăng (VAT). Thuế giá trị gia tăng được áp dụng lên giá trị gia tăng của hàng hóa hoặc dịch vụ trong mỗi khâu sản xuất và phân phối sản phẩm.

- *Quy định về bao gói, nhãn mác*

+ *Bao gói:* Bỉ không có đòi hỏi nào đặc biệt cho việc ghi xuất xứ của hàng hóa ở phía ngoài bao bì nhưng trọng lượng của hàng hóa nên được thể hiện. Hàng hóa trước khi đóng gói phải được đóng gói theo số lượng cụ thể tuân theo luật định.

Số lượng phải được thể hiện theo hệ mét mặc dù hệ thống đo lường của Anh có thể được áp dụng.

+ Nhãn mác: Một số sản phẩm nhất định đòi hỏi phải ghi nhãn mác đặc biệt và người xuất khẩu có thể kiểm tra những yêu cầu này cùng với người nhập khẩu. Hàng hóa không đáp ứng những yêu cầu này có thể không được phép nhập khẩu. Những hàng hóa giả mạo thương hiệu hoặc bị lỗi trong mô tả hoặc bất cứ tên thương hiệu hoặc đề tên để gây nhầm lẫn với một thương hiệu khác nhằm mục đích lừa đảo sẽ bị cấm nhập khẩu.

3.2.3.3. Tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ tại thị trường EU trong thời gian qua

Bảng 3.4: Tình hình xuất khẩu sản phẩm gỗ của nước ta sang thị trường EU trong thời gian qua

ĐVT : Triệu USD

STT	Nước	Năm 2006	Năm 2007	Năm 2008	Ước năm 2009
1	Ireland	16,227	22,324	14,456	
2	United Kingdom	136,573	185,263	150,514	162,748
3	Austria	0,860	3,405	3,301	6,905
4	Poland	4,549	6,303	11,826	8,515
5	Belgium	26,115	34,789	25,208	23,996
6	Portugal		2,578		5,085
7	Denmark	17,814	20,028		18,545
8	Germany	70,124	95,964	129,062	106,047
9	Netherlands	41,019	50,303	76,625	56,736
10	Hungary	2,322	1,840	2,867	1,946
11	Greece	8,105	9,535	12,758	8,946
12	Italy	23,820	33,662	46,184	29,830
13	Finland	11,030	13,760	15,563	8,544
14	France	83,268	93,566	99,269	70,357
15	Czech Rep.	1,305	1,232	3,413	4,114
16	Spain	28,293	34,778	28,170	20,255
17	Sweden	16,352	19,221	23,456	18,411
18	Một số nước khác	34,917	20,189	140,445	106,214
	Tổng cộng	522,693	648,740	783,117	657,192

(Nguồn Tổng cục Thống kê và Tổng cục Hải quan)

Liên minh châu Âu (EU) là thị trường tiêu thụ lớn nhất thế giới và là thị trường xuất khẩu sản phẩm gỗ lớn thứ hai của Việt Nam. Năm 2006, xuất khẩu sản phẩm gỗ của Việt Nam vào thị trường EU đạt 522,693 triệu USD, chiếm 26,9% tổng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm gỗ của cả nước, năm 2007 đạt 629,534 triệu USD chiếm là 27,2%, trong năm 2008 đạt 783,117 triệu USD, tỷ lệ này đã tăng lên 28,3% trong tổng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm gỗ của cả nước trong năm. Năm 2009 kim ngạch xuất khẩu đạt 657,192 triệu USD giảm so với năm 2008 do nền kinh tế khu vực EU tiếp tục chịu sự ảnh hưởng của nền kinh tế toàn cầu, tại thị trường EU thất nghiệp tăng mạnh, cùng với những khó khăn về tài chính đã khiến cho sức mua các sản phẩm gỗ của người dân tại thị trường các nước khu vực EU hạn chế dẫn đến xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường này giảm.

Tuy nhiên so với tổng lượng nhập khẩu và tiêu dùng của EU thì mức xuất khẩu của Việt Nam còn khiêm tốn và chưa phản ánh đúng tiềm năng. Một trong những nguyên nhân là các doanh nghiệp nước ta chưa chuẩn bị tốt các khâu xúc tiến thương mại, nắm bắt nhu cầu và sự thay đổi về thị hiếu của người tiêu dùng, mẫu mã sản phẩm chưa đa dạng, chất lượng sản phẩm ... tại thị trường này, bên cạnh đó sản phẩm gỗ của nước ta còn phải cạnh tranh quyết liệt với hàng Trung Quốc, Indonesia, Philippines, Đông Âu...

3.2.3.4. Các kênh phân phối tại thị trường EU

Hành trình hàng hóa đi từ nhà sản xuất đến tay người tiêu dùng rất phức tạp và đa dạng. Trên thực tế, kênh phân phối sản phẩm gỗ tại thị trường EU thường là từ nhà sản xuất =====>> nhà nhập khẩu =====>> nhà bán lẻ =====>> người tiêu dùng.

Đối với doanh nghiệp xuất khẩu tại các nước đang phát triển trong đó có nước ta, khoảng cách về địa lý là một trở ngại lớn khi thâm nhập thị trường EU. Nếu các doanh nghiệp xuất khẩu lần đầu tiên thì nên hướng vào nhà nhập khẩu đó là kênh phân phối có nhiều lợi thế nhất. Vì họ có kiến thức về thị trường và cung cấp biện pháp phân phối an toàn và hiệu quả nhất. Cho đến khi doanh số bán hàng tăng lên, lúc đó hoàn toàn có thể mở rộng hoạt động kinh doanh với nhà nhập khẩu hoặc có thể cân nhắc việc cung cấp hàng trực tiếp có sử dụng dịch vụ của một công

ty giao nhận chuyên nghiệp tại EU. Một số kênh phân phối sản phẩm tại thị trường EU:

- *Nhà nhập khẩu*: Bằng việc mua hàng, họ có toàn quyền quyết định đối với hàng hóa và chịu trách nhiệm về việc bán hàng và phân phối hàng trên lãnh thổ nước mình hoặc tại thị trường EU khác. Những nhà nhập khẩu không độc quyền một thương hiệu hàng hóa nào của người sản xuất thường họ mua và bán hàng, làm các thủ tục xuất nhập khẩu và lưu hàng hóa trong kho. Nhiều nhà nhập khẩu bán hàng trực tiếp cho nhà bán lẻ chuyên nghiệp và các cửa hàng bách hóa tại các trung tâm triển lãm; trong khi số khác lại cử nhân viên của mình thường xuyên đến gặp nhà bán lẻ và thương lượng ký kết đơn đặt hàng. Nhà nhập khẩu có mối quan hệ tại thị trường nội địa, họ biết được những xu thế đang thịnh hành trên thị trường nên có thể cung cấp những thông tin và chỉ dẫn hữu ích cho người sản xuất nước ngoài. Sự phát triển của mối quan hệ hợp tác lâu dài giữa người sản xuất và nhà nhập khẩu có thể tiến tới mức độ hợp tác cao hơn có liên quan đến lĩnh vực thiết kế, cách thức sử dụng vật liệu và các yêu cầu về chất lượng.

- *Người bán buôn*: Thường có các cửa hàng chuyên bán hàng và đóng vai trò quan trọng trong chuỗi cung cấp sản phẩm. Thường thì họ chuyên bán một sản phẩm cụ thể nhưng cũng có người bán buôn kinh doanh rất nhiều loại mặt hàng. Xu hướng các nhà bán lẻ hoặc tập đoàn mua hàng có quy mô lớn đang dần rút ra khỏi hệ thống phân phối truyền thống đã khiến nhiều người bán buôn phải xem xét lại vị thế của họ trong cơ cấu phân phối tại thị trường EU.

- *Đại lý*: Tại nước xuất khẩu họ hoạt động như là đại lý mua hàng. Những công ty độc lập này thương lượng và giải quyết các công việc kinh doanh theo hướng dẫn của người họ đại diện và hoạt động như là trung gian giữa người mua và người bán. Đại lý mua hàng không mua hoặc bán theo ý muốn của mình. Họ hưởng tỷ lệ hoa hồng và có thể đại diện cho một hoặc nhiều nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà bán lẻ nhưng những nhà sản xuất này không phải là đối thủ cạnh tranh của nhau. Thông thường thì các đại lý mua hàng đều có văn phòng kinh doanh tại nước cung cấp sản phẩm. Còn tại nước nhập khẩu họ hoạt động như là đại lý bán hàng. Họ cũng hợp tác trên nguyên tắc hợp đồng, được hưởng hoa hồng và đại diện cho

một hoặc nhiều nhà sản xuất. Một số đại lý có hàng sẵn trong kho để đáp ứng nhu cầu ngắn hạn của khách hàng.

- *Tập đoàn mua hàng*: Các tập đoàn mua hàng thường mong muốn giảm thiểu những chi phí khi sử dụng trung gian bằng việc mua hàng trực tiếp từ nhà cung cấp bất cứ khi nào họ có thể. Họ thường đặt hàng với số lượng rất lớn nên họ lựa chọn hợp tác với những nhà cung cấp có tiếng. Chức năng của tập đoàn mua hàng bao gồm: (1) là đại lý mua bán hàng hóa cho các thành viên là những nhà bán lẻ nhỏ; (2) là trung gian tài chính giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ. Mục tiêu của họ là hỗ trợ hội viên trở thành những chuỗi cửa hàng lớn trên thị trường. Vì là một tập đoàn, họ có đủ khả năng sức mạnh để buộc các nhà cung cấp phải giảm giá. Đôi khi họ còn cung cấp nơi lưu kho hàng hóa cho hội viên của mình. Một số lợi thế khác của tập đoàn mua hàng là: mức thẻ tín dụng, cung cấp thông tin tình báo thị trường, có thương hiệu, đào tạo và tư vấn về các vấn đề pháp luật và kinh doanh.

- *Cửa hàng của hãng sản xuất*: Cửa hàng của hãng sản xuất là một ví dụ điển hình cho chuỗi liên kết dọc giữa các nhà sản xuất, chuyên bán hàng hết một trực tiếp đến tay người tiêu dùng.

- *Các nhà bán lẻ*: Hệ thống bán lẻ khá đa dạng và được phân loại theo nhóm hàng và theo quốc gia. Các chuỗi cửa hàng với hệ thống phòng trưng bày lớn hiện đang hoạt động khá hiệu quả tại các nước thuộc Trung và Bắc Âu, trong khi các cửa hàng độc lập với hệ thống phòng trưng bày nhỏ lại phổ biến tại Ý, Tây Ban Nha và một nước thành viên mới của EU. Hoạt động bán lẻ hiện đang ngày đa dạng hóa hơn với nhiều loại hình cửa hàng bán lẻ mới từ kiểu hoạt động dữ trữ một số mẫu thiết kế đặc biệt trong kho cho đến kiểu cung cấp nhiều chủng loại sản phẩm có đi kèm phụ kiện trang trí.

- *Chuỗi cửa hàng*: Chuỗi cửa hàng hoạt động khá phổ biến tại Anh, Bỉ, Hà Lan, Pháp và Đức. Hầu hết các chuỗi cửa hàng đều bày bán những mẫu mã nội thất đạt tiêu chuẩn, và thường nằm trên các trục phố lớn hoặc tại các trung tâm mua sắm ngoại ô. Do thường xuyên nhận được chiết khấu từ phía nhà cung cấp, các chuỗi cửa hàng có thể bán hàng với mức giá khá rẻ.

- *Các cửa hàng độc lập*: Tại hầu hết các nước thành viên EU, các cửa hàng nhỏ vẫn hoạt động khá hiệu quả. Các cửa hàng này phải liên tục tìm hiểu về xu

hướng thời trang mới nhất, xem cái gì tác động tới các việc thay đổi mẫu mã thiết kế cũng như tìm cách để bán được nhiều hàng nhất. Các cửa hàng này còn tạo ra thêm nhiều giá trị gia tăng bằng cách cung cấp những lời khuyên và tư vấn cho người tiêu dùng. Ngày nay, loại hình cửa hàng này phải đối mặt với nhiều vấn đề như việc người tiêu dùng ngày càng khắt khe hơn, hay sự cạnh tranh gay gắt từ phía các nhà bán lẻ không chuyên và các cửa hàng bán đồ giảm giá. Để tạo nên sự khác biệt, họ luôn luôn tìm kiếm những nguồn cung cấp mới nhằm tạo ra những bộ sưu tập độc đáo đồng thời phải thay đổi thường xuyên các chủng loại hàng bán.

- *Khu mua sắm hàng nội thất*: Tại các nước Trung và Bắc Âu, hệ thống bán hàng nội thất được trang bị rất hiện đại, có cơ cấu tổ chức tốt và hiệu quả. Các khu nội thất với diện tích lớn hơn 10.000 m² thường có vị trí ở các trung tâm mua sắm ngoại ô. Hầu hết các khu mua sắm này thường hợp tác với các tập đoàn mua hàng hoặc chuỗi cửa hàng lớn.

- *Các nhà bán lẻ không chuyên*: Doanh thu của các nhà bán lẻ không chuyên ngày càng tăng do người tiêu dùng thường lựa chọn những nơi có thể vừa mua được hàng nội thất vừa mua được những mặt hàng khác và khả năng cung cấp hàng số lượng lớn với mức giá rất hấp dẫn.

- *Đặt hàng qua thư hoặc qua mạng*: Đặt hàng qua thư là một kênh phân phối bán hàng quan trọng tại EU, tuy nhiên, với phân đoạn thị trường cao cấp thì kênh phân phối này không được sử dụng thường xuyên. Người tiêu dùng thích đến tận cửa hàng để xem và thử hàng, nhất là khi sản phẩm đó có giá trị cao. Điều này cũng đúng với hoạt động bán hàng trên mạng, vì phần lớn người sử dụng chỉ dùng Internet để so sánh giá cả mà các cửa hàng chào bán.

3.2.3.5. Cơ cấu sản phẩm gỗ tại thị trường EU

Sản phẩm gỗ xuất khẩu của nước ta tại thị trường EU được chia làm 2 loại gồm: Mặt hàng gỗ hàng ngoại thất (như bàn, ghế, ghế nằm, xích đu gỗ ngoài trời...) và hàng nội thất trong nhà (tủ, kệ, giường, bàn, ghế...).

Cơ cấu, chủng loại sản phẩm gỗ của nước ta xuất sang thị trường EU có sự khác nhau qua các năm do sở thích, thị hiếu tâm lý của người tiêu dùng tại thị trường này thường xuyên thay đổi. Qua bảng 3.5 cho thấy chủng loại sản phẩm bàn ghế ngoài trời luôn chiếm tỷ lệ cao so với các chủng loại sản phẩm khác.

Bảng 3.5: Cơ cấu các chủng loại sản phẩm gỗ xuất khẩu vào thị trường EU

STT	Sản phẩm	Năm 2007 (Tỷ lệ %)	Năm 2008 (Tỷ lệ %)
1	Bàn ghế ngoài trời	32,00	46,10
2	Nội thất, phòng khách, phòng ăn	31,40	24,30
3	Nội thất phòng ngủ	9,20	14,40
4	Nội thất, đồ dùng nhà bếp	3,25	2,30
6	Đồ gỗ kết hợp với vật liệu khác, nội thất văn phòng	5,10	5,60
5	Các loại đồ gỗ khác	19,05	7,30
	Tổng số	100,00	100,00

(Nguồn: Trang thông tin xúc tiến Thương mại Bộ NN&PTNT)

Năm 2008, mặt hàng ghế gỗ ngoài trời vào thị trường EU đạt cao nhất với 365 triệu USD, chiếm 46,1% tổng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm gỗ của nước ta vào thị trường này. Tiếp đến là đồ nội thất dùng trong phòng khách và phòng ăn đạt 192 triệu USD, chiếm 24,3% và đồ nội thất dùng trong phòng ngủ đạt 114 triệu USD, chiếm 14,4% tổng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm gỗ của cả nước vào thị trường này trong năm, trong khi tỷ lệ này của năm 2007 là 9,2%. (Nguồn: VNN, 17/2). Trong năm 2009 cơ cấu về sản phẩm của thị trường này có sự thay đổi về cơ cấu sản phẩm do tình hình kinh tế của EU khủng hoảng khiến nhu cầu tiêu dùng sản phẩm gỗ của thị trường này sụt giảm mạnh. Xu hướng tiêu dùng của các thị trường có sự thay đổi từ đồ nội thất cao cấp sang đồ nội thất hạng trung. Đồng thời do thời tiết thay đổi nên nhu cầu về sản phẩm gỗ ngoài trời tại thị trường này giảm sút. Hiện nay tại thị trường EU đã có sự thay đổi về cơ cấu sản phẩm, sản phẩm đồ gỗ ngoài trời ngày càng giảm xuống và chuyển sang đồ gỗ nội thất.

3.2.3.6. Một số kinh nghiệm khi tham gia xuất khẩu tại thị trường EU

* *Kinh nghiệm xuất khẩu của các doanh nghiệp xuất khẩu hàng đầu tại Việt Nam.*

- Các doanh nghiệp nước ta nên tăng cường tham dự những Hội chợ thương mại chuyên ngành quốc tế để khách hàng biết đến. Cách tiếp thị này rất hiệu quả bởi khách tham quan thường đến với thái độ nghiêm túc, tích cực. Là nơi tập trung cung-cầu, đặc biệt là có thể trao đổi trực tiếp và nhìn tận mắt hàng hoá, từ đó doanh

nghiệp có thể nhận phản hồi nhanh và trực tiếp. Bản thân doanh nghiệp cũng tiếp cận dễ dàng với những thông tin mới để định hướng thị trường, là cơ hội tăng thị phần trên thị trường cũ, tìm kiếm thị trường mới.

- Sản phẩm gỗ nên kết hợp với nhiều chất liệu phụ trợ khác, vừa làm phong phú và đa dạng về mẫu mã, lại tiết kiệm được chi phí do các vật liệu phụ trợ thường rẻ tiền và lại thân thiện môi trường.

- Quan tâm đến sở thích, thị hiếu của người tiêu dùng ở các khu vực khác nhau tại thị trường này, chẳng hạn sở thích, thị hiếu nói chung của người Tây Âu rất thích các hàng hóa chất lượng cao và có xu hướng thích mua những đồ mà họ có thể tự lắp ráp. Nhìn vào đồ gỗ xuất khẩu của nước ta, có thể thấy hầu hết đồ gỗ đã được đóng sẵn. Chính vì vậy, mặt hàng này không những không được người tiêu dùng Tây Âu ưa chuộng, mà việc vận chuyển khi xuất khẩu cũng rất khó khăn. Bên cạnh đó, xu hướng sử dụng một số đồ dùng chỉ qua một lần rồi vứt bỏ cũng là một điểm đáng lưu ý.

- Quan tâm đến những sản phẩm có tính năng bảo vệ sức khỏe, chất liệu từ thiên nhiên, hạn chế hóa chất. Người tiêu dùng khu vực này ngày càng có xu thế ăn uống lành mạnh, tăng các hoạt động ngoài trời có lợi cho sức khỏe.

- Đặc điểm của thị trường các nước EU là có sự thống trị của dây chuyền phân phối hàng hóa, là những siêu thị lớn. Cần phải nắm thật vững đặc điểm của thị trường này. Thị trường EU thể hiện rõ quan điểm “ăn chắc, mặc bền” trong tất cả quan hệ hợp tác làm ăn, họ sành điệu nhưng bảo thủ với giá trị mà họ đã chọn. Ngoài ra, giá cả cũng là một yếu tố thiết yếu do hầu hết các nước EU đều có sự cạnh tranh giữa các nhà bán lẻ. Giá cả cạnh tranh, giao hàng nhanh, đúng hẹn, đúng mùa vụ, đóng gói tốt và yêu cầu có chứng chỉ gỗ (FSC) cũng đang là một đòi hỏi có tính ràng buộc. Bên cạnh đó những mặt hàng gỗ cao cấp nên đi kèm với tính đa dạng mà sáng tạo, không trùng lặp, nhái mẫu mã, nghèo nàn mẫu mã.

** Theo ý kiến của các chuyên gia:*

- Theo ông Wybren Bouwes, chuyên gia Trung tâm nhập khẩu từ các nước đang phát triển (CIB), có 4 điểm cần lưu ý cho các doanh nghiệp khi xuất khẩu sản phẩm gỗ sang thị trường EU gồm:

+ Tính năng sản phẩm phải phù hợp với người tiêu dùng

+ Phải đóng gói gọn, tiện lợi, đảm bảo chất lượng, mẫu mã đa dạng và luôn luôn thay đổi.

+ Giá cả sản phẩm không phụ thuộc vào giá thành sản xuất mà phụ thuộc vào thời điểm bán ra và khả năng đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Linh hoạt và cứng rắn, đảm bảo quyền lợi của mình trong quá trình đàm phán.

- Theo Thạc sỹ luật Trương Trọng Nghĩa, giám đốc Trung tâm xúc tiến đầu tư TP.HCM (ITPC):

+ Khuyến cáo các doanh nghiệp phải quan tâm đến một số luật thương mại quốc tế có liên quan như các hiệp định WTO, các hiệp định khu vực và song phương trong đó có các hiệp định ký với các nước ASEAN, các luật về thâm nhập thị trường do EU ban hành, và của từng nước thành viên; các quy định về thị trường và sản phẩm do đối tác yêu cầu.

+ Các quy định pháp lý và phi luật định về thâm nhập thị trường EU gồm các quy định về thuế quan, các luật của EU, các đòi hỏi phi luật của đối tác thương mại về thâm nhập thị trường.

+ Các quy định pháp lý về thâm nhập thị trường của EU như: Quy định về sức khỏe, an toàn đối với các sản phẩm, quy định về môi trường đối với những giải pháp bắt buộc nhằm giảm thiểu chất thải bao bì và tái chế bao bì, quy định môi trường về trách nhiệm xã hội gồm: Các quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp, thương mại công bằng (đảm bảo cho người sản xuất nhỏ và người lao động được hưởng một phần lợi nhuận). Quy định về chất lượng: Tiêu chuẩn chất lượng ISO 9000:2000 rất có tác dụng đối với người tiêu dùng EU... Và một số luật thương mại quốc tế khác như luật về hợp đồng, thanh toán, đầu tư, trách nhiệm với sản phẩm, luật cạnh tranh, giải quyết tranh chấp...

3.2.4. Phân tích các lực lượng cạnh tranh

Theo Michael Porter nhà quản trị chiến lược nổi tiếng của trường đại học Harvard đã đưa ra các nhận định về áp lực cạnh tranh trong mọi ngành sản xuất kinh doanh, môi trường cạnh tranh tác động trực tiếp đến doanh nghiệp nói chung và đối với Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng nói riêng.

3.2.4.1. *Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành*

Ngành công nghiệp chế biến gỗ đang là một trong những ngành đang ở mức cạnh tranh gay gắt. Các doanh nghiệp phải chịu rất nhiều áp lực trong sản xuất, kinh doanh để tồn tại và phát triển trong giai đoạn hiện nay như: khan hiếm nguồn nguyên liệu, chi phí đầu vào cho sản xuất kinh doanh ngày càng tăng cao, cạnh tranh giữa doanh nghiệp trong nước và ngoài nước.... Với số lượng doanh nghiệp trong cùng một ngành ngày càng tăng nhanh chóng thì để tồn tại và phát triển tất nhiên sẽ số một số doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả sẽ phải bị loại bỏ. Trong quá trình tranh cạnh các doanh nghiệp có lợi thế hơn về nguồn nhiều liệu, chủ động được nguồn nguyên liệu sẽ dễ dàng tồn tại hơn so với các doanh nghiệp phải nhập khẩu nguồn nhiên liệu từ nước ngoài. Hiện nay số lượng Công ty, doanh nghiệp chế biến gỗ phát triển nhanh với hơn 2.600 doanh nghiệp và hơn 600 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu gỗ. Các công ty hoạt động trong ngành này rất lớn, từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ cho đến các công ty rất lớn, đều muốn mở rộng và phát triển sản xuất. Nó đã tạo cho công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng rất nhiều đối thủ cạnh tranh, nếu so với doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài cũng cho thấy được sự chênh lệch, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài họ mạnh về kinh phí, kinh nghiệm quản lý, đầu tư trang thiết bị hiện đại để nâng cao được hiệu quả sản xuất, hạ giá thành, chất lượng cao luôn chiếm ưu thế hơn các doanh nghiệp trong nước về giá cả làm cho các doanh nghiệp trong nước khó có thể cạnh tranh trong quá trình xuất khẩu các sản phẩm làm từ gỗ.

Theo thống kê từ nguồn của Bộ Kế hoạch và Đầu tư trong năm 2008, tổng số doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đầu tư đăng ký đầu tư phát triển các cơ sở chế biến gỗ ở nước ta tính đến tháng 6 năm 2008 là 421 doanh nghiệp, trong đó doanh nghiệp liên doanh và hợp tác kinh doanh là 22 và doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài 399. Các nhà đầu tư đến từ 26 nước và vùng lãnh thổ, trong đó Đài Loan là 183 doanh nghiệp, chiếm 43,5% tổng số, tiếp theo là Hàn Quốc, Anh, Nhật và Trung Quốc. Tuy số lượng doanh nghiệp đăng ký nhiều, nhưng số doanh nghiệp thực đã đi vào hoạt động là 195 doanh nghiệp, còn lại là chưa đầu tư và không đầu tư. Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đã đăng ký phân bố ở 34 tỉnh, thành phố, nhưng tập trung chủ yếu ở các tỉnh miền Nam. Các doanh nghiệp chủ yếu sản

xuất gỗ, gỗ nội thất và tham gia xuất khẩu các sản phẩm gỗ. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có năng lực tài chính, chủ động cả đầu vào và đầu ra của sản phẩm, đã đóng góp trên 50% tổng kim ngạch xuất khẩu đồ gỗ của cả nước.

Bên cạnh các đối thủ trong nước còn phải đối mặt các đối thủ ngoài nước như Trung Quốc, Malaysia, Indonesia và Thái Lan ... với những lợi thế về nguồn nguyên liệu, giá nhân công rẻ... Hiện các nước trong khu vực châu Á đang nổi lên là các nhà cung cấp đồ nội thất ngày càng quan trọng đối với thị trường thế giới. Sự chuyển dịch nhu cầu nhập khẩu từ hầu hết các thị trường cho thấy đồ nội thất châu Á đang là sự lựa chọn của người tiêu dùng thế giới, đặc biệt là trong bối cảnh kinh tế thế giới khó khăn như hiện nay. Điều này cũng làm tăng sự cạnh tranh vốn đã gay gắt giữa các nước xuất khẩu đồ nội thất khu vực châu Á.

3.2.4.2. Năng lực thương lượng của người mua

Đối với người tiêu dùng, khi được lựa chọn hàng hóa, dịch vụ từ vô số nhà cung cấp khác nhau, họ sẽ tạo ra sức ép rất mạnh buộc công ty cũng phải tuân thủ theo quy luật cạnh tranh kinh tế, đặc biệt là về giá cả, chất lượng và dịch vụ. Hiện nay nền kinh tế đang có những bước phát triển nhanh chóng, với việc toàn cầu hóa, tạo điều kiện cho các nước có thể bán sản phẩm vào một nước thứ ba. Nó mở ra cơ hội cho người tiêu dùng ngày càng có nhiều sự lựa chọn hơn. Do vậy sự cạnh tranh giữa các công ty diễn ra khốc liệt hơn.

Trong bối cảnh khách hàng là thượng đế như ngày nay thì những phản ứng của họ luôn là điều đáng quan tâm nhất của công ty. Khách hàng đang ngày càng khắt khe đối với chất lượng sản phẩm, họ quan tâm nhiều hơn với việc giữ gìn môi trường. Do đó khách hàng trở thành yếu tố sống còn của công ty và năng lực thương lượng của họ đang cao hơn bao giờ hết. Họ có nhiều cơ hội hơn để lựa chọn cho mình nhiều sản phẩm với yêu cầu chất lượng cao nhưng với giá thành rẻ, đây cũng là một khó khăn cho công ty. Công ty muốn bán được sản phẩm buộc lòng phải nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã sẽ tốn nhiều chi phí nhưng phải bán với giá thành hạ dẫn đến lợi nhuận thấp đã tạo nhiều bất lợi cho hoạt động của công ty.

Đối với khách hàng của công ty tại thị trường EU, hoạt động sản xuất của công ty lệ thuộc nhiều vào các đơn đặt hàng của khách, họ luôn gây sức ép đối với

công ty như: ép giảm giá, mẫu mã, nguồn nguyên liệu phải có chứng nhận chứng chỉ rừng... Trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam và các nước, sẽ tạo cơ hội cho công ty tìm kiếm và phát triển nhiều thị trường mới trong khối EU và trên thế giới. Như vậy, để duy trì được khách hàng, công ty cần phải tổ chức nghiên cứu và theo dõi chặt chẽ thị trường EU để sản xuất ra sản phẩm có chất lượng và thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng tại thị trường này.

3.2.4.3. Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Đối với các công ty, doanh nghiệp sản xuất ngành gỗ, ngoài nguyên liệu chính là gỗ còn nhiều sản phẩm phụ trợ khác như keo, sơn, ốc vít... chúng ta cũng phải nhập khẩu do ngành công nghiệp phụ trợ trong nước chưa phát triển. Đối với công ty cũng phải nhập khẩu gần 80% nguồn nguyên liệu gỗ từ nước ngoài, với giá cao hơn 30% so với nguyên liệu trong nước. Ngoài ra đối tác nhập khẩu sản phẩm họ luôn yêu cầu nguồn nguyên liệu phải có chứng chỉ rừng (FSC). Chính vì hầu như phụ thuộc rất lớn vào các nhà cung cấp nước ngoài nên khi có biến động thị trường thế giới sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty như: nhà cung cấp đột ngột tăng giá, biến động giá cả thế giới, bất ổn chính trị, tiến độ cung cấp trễ, chất lượng không tốt...

* *Đối với nhà cung cấp trong nước:* Các loại nguyên vật liệu sơn, keo, xăng dầu, ốc vít... được cung cấp từ các công ty trong nước, các nhà cung cấp này có lợi thế là rất dễ đặt hàng và rất nhanh trong việc giao hàng. Tuy nhiên các nhà cung cấp này chỉ mang tính tạm thời, không ổn định và phải thanh toán ngay khi mua hàng.

* *Đối với nhà cung cấp nước ngoài:* Nguồn nguyên liệu chính là gỗ công ty hầu như phải nhập từ nước ngoài, nguồn nguyên liệu trong nước thì không nhiều do không có chứng chỉ rừng, công ty tuy có trồng rừng nguyên liệu nhưng không đảm bảo được nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất xuất khẩu. Hiện tại công ty đang tìm kiếm các nhà cung cấp mới ổn định hơn, có năng lực ổn định để giảm bớt rủi ro và giảm chi phí sản xuất khi có biến động về giá cả và khan hiếm hàng trên thị trường. Vì thế áp lực đối với nhà cung cấp trong nước vẫn nhẹ hơn nhà cung cấp nước ngoài.

3.2.4.4. Đe dọa của những đối thủ nhập cuộc tiềm tàng

Các đối thủ tiềm tàng là các ngành không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm các sản phẩm thay thế. Các công ty trong ngành đang hoạt động luôn cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm tàng không cho họ gia nhập ngành. Hiện nay nhiều ngành có thể thâm nhập thị trường cùng với ngành gỗ như ngành nhựa, ngành nhôm... họ có thể sản xuất những sản phẩm tương tự các sản phẩm làm từ gỗ và công dụng sử dụng cũng như nhau. Ngày càng nhiều công ty, doanh nghiệp ra đời sau, họ áp dụng nhiều nguyên vật liệu mới, công nghệ mới tạo ra những sản phẩm có chức năng tương tự và tiện lợi hơn, chất lượng cao tạo áp lực cho các Công ty trong ngành gỗ nói chung và Công ty cổ phần Vinafor nói riêng. Tuy nhiên các ngành này luôn gặp những rào cản, những nhân tố gây khó khăn khi gia nhập ngành.

- Rào cản về công nghệ: Đối với các ngành khác, khi muốn sản xuất những sản phẩm tương tự thay thế những sản phẩm làm từ gỗ để xâm nhập ngành gỗ luôn gặp nhiều khó khăn, yêu cầu về cầu tư là rất lớn, đòi hỏi công nghệ phải cao để sản xuất ra những sản phẩm sắc sảo để có thể thay thế các sản phẩm gỗ.

- Rào cản về chí phí: Đối với các ngành khác muốn nhập cuộc luôn gặp nhiều bất lợi hơn so với các doanh nghiệp trong ngành. Các doanh nghiệp trong ngành chế biến sản phẩm gỗ đã trải qua thời gian kinh nghiệm sản xuất, họ có kinh nghiệm về thiết kế mẫu mã, hiểu được tâm lý, thói quen sử dụng của khách hàng....

3.2.4.5. Các sản phẩm thay thế

Đối với ngành công nghiệp chế biến gỗ có nhiều ngành khác có thể là đối thủ cạnh tranh, họ có thể sản xuất những sản phẩm có công dụng tương tự như ngành gỗ, phục vụ mọi nhu cầu của người tiêu dùng và người tiêu có có thể thay thế sản phẩm này bằng sản phẩm khác nếu công năng, công dụng nó thỏa mãn nhu cầu của họ, chất lượng bền hơn và giá cả hợp lý thì họ dễ dàng thay đổi bằng các sản phẩm làm từ nhựa, sắt, nhôm, hay những vật liệu mới... Đối với các ngành khác, khi họ thấy được nhu cầu thị trường ngày càng cần những sản phẩm tương tự như ngành gỗ thì họ cũng sẽ nhảy vào đầu tư, chiếm lĩnh thị trường đối với những sản phẩm có chức năng tương tự như hiện nay có nhiều sản phẩm bằng chất lượng nhôm, nhựa thay thế sản phẩm đồ gỗ như các sản phẩm nội thất, cửa các loại, bàn ghế, giường...

Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng chuyên sản xuất các sản phẩm bàn, ghế, ghế tắm nắng bằng gỗ ngoài trời phục vụ cho xuất khẩu và hàng nội thất mới bắt đầu trong thời gian gần đây. Tuy nhiên hiện nay, nhiều sản phẩm bàn, ghế được làm từ các chất liệu khác xuất hiện ngày càng nhiều trên thị trường, các sản phẩm này có nhiều mẫu mã khác nhau, công năng hơn và giá thành giá rẻ hơn. Một số khách hàng trong và ngoài nước cũng chọn sản phẩm này để thay thế sản phẩm làm từ gỗ. Đây cũng là một áp lực đòi hỏi không những các công ty, doanh nghiệp trong ngành gỗ nói chung và Công ty cổ phần Vinafor Đà Nẵng nói riêng phải không ngừng tạo ra sản phẩm có sức cạnh tranh để thu hút và giữ được khách hàng.

3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG

3.3.1. Phân tích các nguồn lực

Mục đích của phân tích môi trường bên trong là để nhận diện các nguồn lực, khả năng tiềm tàng tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho công và đưa ra cơ sở chính xác cho việc xây dựng chiến lược xuất khẩu của công ty, gồm:

3.3.1.1. Nguồn lực hữu hình

* **Nguồn lực tài chính:** Đã phân tích cụ thể ở Chương 2

* **Phân tích tài sản vật chất:**

Như đã trình bày ở Chương 2, Công ty có diện tích nhà xưởng tương đối rộng để sắp xếp các hệ thống máy móc thiết bị, dây chuyền sản xuất theo quy trình. Với diện tích nhà xưởng rộng nhưng chưa sử dụng hết tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho công ty mở rộng quy mô sản xuất, đầu tư thêm dây chuyền sản xuất công nghệ hiện đại, có nhiều thuận lợi về kho bãi để bảo quản hàng hóa tồn kho. Tuy nhiên hệ thống máy móc thiết bị để phục vụ cho sản xuất của công ty tính đến bây giờ cũng không phải là điểm mạnh của công ty, chỉ đủ để phục vụ cho sản xuất chưa đủ mạnh để nâng cao năng xuất lao động cũng nhưng chất lượng sản phẩm. Máy móc thiết bị của công ty như đã trình bày tại biểu phụ lục kèm theo chủ yếu là sử dụng công nghệ của Việt Nam và Đài Loan.

* **Phân tích nguồn nguyên liệu:**

Để đáp ứng đủ nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất, ngoài nguồn nguyên liệu gỗ mua trong nước công ty còn phải nhập khẩu từ nước ngoài là chủ yếu để

đảm bảo cho sản xuất. Công ty tuy có chức năng trồng rừng nhưng trong thời gian qua đã chưa khai thác triệt để mảng này để đáp ứng nguồn nguyên liệu cho sản xuất bởi lý do các sản phẩm xuất khẩu của công ty chủ yếu sang thị trường EU với yêu cầu phải có giấy chứng nhận về chứng chỉ rừng. Hiện nay diện tích rừng trồng do công ty quản lý và liên doanh liên kết là 1.243,83ha với tổng vốn đã đầu tư là 9,9 tỷ đồng. Cho nên trong thời gian tới công ty nên tận dụng lợi thế của mình để đầu tư phát triển nguồn nguyên liệu phục vụ cho sản xuất, với nguồn nguyên liệu tự cung ứng công ty sẽ ít bị động về khâu nguyên liệu và sẽ chủ động hơn trong khâu sản xuất.

*** Phân tích về kỹ thuật, công nghệ**

Nhìn chung Công ty không khai thác hết được công nghệ hiện đại từ các loại máy móc thiết bị hiện đại để nâng cao năng lực sản xuất cũng như hiệu quả từ máy móc thiết bị mang lại. Tuy nhiên bù lại đó thì công ty tổ chức tốt trong khâu xây dựng các quy trình sản xuất theo ISO nên đáp ứng được phần nào trong việc ổn định sản xuất và tăng năng suất của người lao động.

3.3.1.2. Nguồn lực vô hình

*** Nguồn nhân lực của Công ty:**

Tính đến năm 2009, tổng số lao động của toàn công ty là 669 người, trong đó chiếm tỷ lệ cao nhất là số lao động trong bộ phận sản xuất sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty, bộ phận quản lý của công ty chiếm tỷ lệ không đáng kể, tỷ lệ số lượng cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ của công ty chiếm một tỷ lệ 9,4%, điều này làm ảnh hưởng phần đến hiệu quả hoạt động quản lý của công ty.

Để tiến hành sản xuất theo đúng các quy trình sản xuất mà công ty đã xây dựng, hằng năm công ty đều tổ chức các lớp đào tạo tay nghề cho những lao động mới theo quy trình mà công ty đã và đang áp dụng, nâng cao tay nghề cho lao động cũ, tạo điều kiện cho những lao động có tay nghề cao đảm nhận ở những vị trí quan trọng hơn. Ngoài ra công ty thường xuyên quan tâm đến đội ngũ quản lý, tạo điều kiện cho tham gia các lớp học về nghiệp vụ cũng như các lớp đào tạo chính quy nhằm nâng cao nghiệp vụ chuyên môn. Để bổ sung cho đội ngũ lao động đã qua đào tạo, công ty thường xuyên liên kết với các Trung tâm dạy nghề trên địa bàn để

tuyển dụng số lao động đã được đào tạo nhằm rút ngắn được thời gian phải đào tạo, với số lượng lao động đã qua đào tạo sau khi được tuyển dụng chỉ cần qua một khóa đào tạo ngắn hạn đã có thể tiếp nhận được công việc.

Công ty cũng quan tâm đến nguồn nhân lực trong lĩnh vực kinh doanh quốc tế, trong năm 2009 đã thành lập thêm một phòng ban ở văn phòng công ty, phòng kinh doanh xuất khẩu vừa thực hiện các nhiệm vụ xuất khẩu các ngành hàng khác của công ty vừa hỗ trợ cho hoạt động xuất khẩu của xí nghiệp trong việc tìm kiếm các đơn hàng, triển khai các hoạt động xuất nhập khẩu. Công ty cũng xây dựng được cơ chế khuyến khích công việc khá hợp lý cho đội ngũ cán bộ điều hành, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy hết năng lực, có chế độ thu nhập tương ứng với các vị trí công tác nhằm khuyến khích, tăng trách nhiệm và cường độ làm việc.

Nhìn chung đội ngũ cán bộ quản lý của công ty chiếm tỷ lệ thấp là một vấn đề khó khăn cho công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh trên thị trường quốc tế yêu cầu đòi hỏi phải có một đội ngũ có kinh nghiệm, có tư duy, nắm bắt nhanh được sự thay đổi nhanh chóng trên thị trường quốc tế, nắm bắt kịp theo dõi kịp thời những luật, thông lệ của thị trường và đòi hỏi phải có trình độ ngoại ngữ. Trong thời gian tới cần quan tâm hơn nữa trong việc đào tạo bổ sung nguồn nhân lực trong lĩnh vực này.

* **Các yếu tố sáng kiến:** Công ty luôn khuyến khích cán bộ công nhân viên của mình từ bộ phận quản lý cho đến bộ phận sản xuất và trực tiếp là người lao động trong việc đưa ra các sáng kiến mang lại hiệu quả cho hoạt động của công ty từ khâu kinh doanh cho đến hoạt động sản xuất. Hằng năm công ty đều đánh giá các sáng kiến mà các bộ công nhân viên đã đưa ra trong Hội nghị cán bộ công chức của toàn công ty để nêu gương tiêu biểu và khuyến khích hơn nữa người lao động trong việc tìm tòi, sáng tạo những ý tưởng mới đem lại hiệu quả cho công ty.

* **Kênh phân phối sản phẩm gỗ của công ty:** Đã đánh giá ở chương 2

* **Danh tiếng và thương hiệu của công ty:** Đã đánh giá ở chương 2

3.3.2. Phân tích các năng lực cốt lõi

Phân tích các nguồn lực, khả năng tiềm tàng, năng lực cạnh tranh để xác định năng lực cốt lõi làm cơ sở cho việc xây dựng các chiến lược. Để xác định được danh

mục cốt lõi dựa vào công cụ xây dựng bốn tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh bền vững mà công ty có thể sử dụng để xác định các năng lực cốt lõi. Qua việc tham khảo ý kiến của lãnh đạo công ty, lãnh đạo xí nghiệp và nghiên cứu, phân tích các nguồn lực tại công ty trong thời gian hoàn thành luận văn để xác định các năng lực cốt lõi, ở đây đưa ra các nguồn lực và khả năng tiềm tàng để có thể xác định là năng lực cốt lõi:

- Quy trình công nghệ sản xuất khép kín theo hệ thống ISO, COC.
- Khả năng tài chính của công ty.
- Cơ sở hạ tầng, mặt bằng sản xuất.
- Thuận lợi về địa lý, vị trí xuất khẩu.
- Đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật nhiều năm kinh nghiệm.
- Nguồn nguyên liệu rừng trồng sẵn có của công ty.

Bảng 3.6 :Tiêu chuẩn để đánh giá các lợi thế cạnh tranh

STT	Danh mục	Các tiêu chuẩn đánh giá				Kết luận
		Đáng giá	Hiếm	Khó bắt chước	Không thể thay thế	
1	Quy trình công nghệ sản xuất khép kín với hệ thống ISO, COC	X	X	X	X	Lợi thế cạnh tranh
2	Khả năng tài chính của công ty	X	0	0	0	Bình đẳng
3	Cơ sở hạ tầng, mặt bằng sản xuất	X	X	X	X	Lợi thế cạnh tranh
4	Thuận lợi về địa lý, vị trí xuất khẩu	X	0	0	0	Bình đẳng
5	Đội ngũ cán bộ quản lý, kỹ thuật	X	0	0	0	Bình đẳng
6	Nguồn nguyên liệu gỗ	X	X	X	X	Lợi thế cạnh tranh

Trong đó: X: có 0: không

*** Các nguồn lực tạo nên năng lực cốt lõi của công ty:**

- Nguồn nguyên liệu: Với chức năng trồng rừng hiện có của công ty, diện tích rừng trồng và diện tích rừng hiện đang liên doanh liên kết, công ty có thể mở

rộng việc phát triển trồng rừng nguyên liệu, phát triển trồng rừng ra một số địa phương khác hoặc đầu tư ra ngoài nước tại một số khu vực gần biên giới ở các nước lân cận, xây dựng các tiêu chí phát triển nguồn nguyên liệu rừng trồng theo các quy trình của Chứng chỉ rừng để đảm bảo được nguồn nguyên liệu đạt yêu cầu trong thời gian tới. Với việc phát triển nguồn nguyên liệu tự có, công ty có thể hạn chế nguồn nguyên liệu nhập khẩu, chủ động được nguồn nguyên liệu trong sản xuất và có thể khép kín quy trình sản xuất từ khâu cung ứng nguồn nguyên liệu cho đến khâu hoàn thành sản phẩm.

- Quy trình sản xuất: Công ty đã xây dựng được một quy trình sản xuất ổn định trong thời gian dài, đội ngũ công nhân đã quen dần với việc sản xuất theo dây chuyền. Với việc đã hoàn thiện quy trình sản xuất, nếu bây giờ công ty hoàn thiện thêm hệ thống máy móc thiết bị hiện đại của các nước tiên tiến để nâng cao năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm, giảm bớt nguồn lao động thời vụ là điều kiện thuận lợi cho công ty. Quy trình sản xuất của công ty áp dụng theo quy trình ISO và COC là một trong những các quy định mà thị trường EU đang thực hiện. Hiện cả nước chỉ có 190 doanh nghiệp có chứng chỉ CoC (chuỗi hành trình sản phẩm)- hệ thống cho phép truy tìm nguồn gốc gốc của sản phẩm thông qua các công đoạn sản phẩm.

- Cơ sở hạ tầng: Hiện nay công ty đang được Thành phố ưu đãi trong việc cho thuê đất, với diện tích lớn hơn 60.000m², nhưng hiện nay công ty vẫn chưa khai thác hết là điều kiện thuận lợi cho công ty có thể mở rộng sản xuất trong tương lai, công ty có thể chủ động trong việc tính toán đầu tư mở rộng thêm các dây chuyền sản xuất mới trong tương lai mà không phải lo về diện tích đất.

3.3.3. Các điểm mạnh và yếu của công ty

*** Điểm mạnh**

- Công ty hiện có quy trình công nghệ sản xuất khép kín theo hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 và hệ thống quản lý COC.
- Có khả năng đáp ứng được những đơn hàng lớn và yêu cầu về chất lượng.
- Có đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật lành nghề, gắn bó lâu dài với công ty có thể thiết kế các mẫu mã, chủng loại sản phẩm đa dạng theo yêu cầu.

- Khả năng tài chính tương đối mạnh, có khả năng huy động vốn từ các cổ đông và vốn tự bổ sung thuận lợi cho việc mở rộng sản xuất, đầu tư máy móc thiết bị hiện đại.

- Công ty có nguồn nguyên liệu rừng trồng và liên doanh liên kết với các địa phương để trồng rừng nguyên liệu.

*** Điểm yếu**

- Lực lượng lao động có tay nghề, được đào tạo chuyên môn chưa cao, chưa ổn định và lao động có tính thời vụ.

- Phần lớn các đơn hàng vẫn còn sản xuất theo phương thức gia công và có tính thời vụ.

- Chưa thiết lập được hệ thống phân phối tại các nước tại thị trường EU.

- Bộ phận Marketing hoạt động chưa hiệu quả, công tác phân tích dự báo thị trường, đánh giá tiềm năng và thị hiếu người tiêu dùng còn nhiều hạn chế.

- Thị phần của công ty trên thị trường quốc tế còn hạn chế.

- Nguồn liệu phục vụ cho sản xuất phải nhập khẩu chiếm 80%.

Bên cạnh những điểm mạnh và điểm yếu của công ty, cũng có thể nhận định được các cơ hội và thách thức.

*** Cơ hội**

- Tiềm năng về thị trường đồ gỗ còn lớn, đồ gỗ nước ta mới chiếm chưa tới 1% tổng thị phần thế giới.

- Việt Nam có nền chính trị ổn định thuận lợi cho đầu tư phát triển và nền kinh tế duy trì mức tăng trưởng ổn định.

- Nhà nước đang có chính sách hỗ trợ, ưu đãi đầu tư và phát triển như: thuế xuất nhập khẩu, thuế giá trị gia tăng, đào tạo nguồn nhân lực, hỗ trợ vay ưu đãi đầu tư máy móc thiết bị,...

- Nguồn lao động trong độ tuổi lao động chiếm tỷ lệ cao, giá nhân công tương đối rẻ.

- Chính phủ đang có các chính sách, chủ trương phát triển nguồn nguyên liệu gỗ trong nước để đáp ứng nguồn nguyên liệu phục vụ cho xuất khẩu trong tương lai.

- Việt Nam có điều kiện tự nhiên thuận lợi cho trồng rừng, phát triển nguồn nguyên liệu, tự chủ nguồn nguyên liệu cho sản xuất.

- Việt Nam chính thức trở thành thành viên của WTO, không còn hạn chế bởi chế độ hạn ngạch, thị trường tiêu thụ được mở rộng và được đối xử công bằng tại các nước.

*** Nguy cơ**

- Nguồn nguyên liệu trong nước chưa đáp ứng đầy đủ, phải nhập khẩu chủ yếu từ nước ngoài chiếm đến 80%. Chi phí nhập khẩu ngày càng cao.

- Sự cạnh tranh ở mặt hàng gỗ trên thị trường thế giới rất khốc liệt nhất là các nước Trung Quốc, Đài Loan, Malaysia, Indonesia và Thái Lan...

- Tại các thị trường lớn xuất hiện ngày càng nhiều các hành vi bảo hộ thương mại tinh vi.

- Thị hiếu tiêu dùng trên thị trường xuất khẩu thay đổi nhanh chóng.

- Phải chịu sự kiểm soát của nước ngoài về bảo vệ môi trường, các sản phẩm xuất khẩu yêu cầu phải tuân thủ các quy trình sản xuất và nguồn nguyên liệu phải có chứng chỉ rừng (FSC).

- Thiếu lực lượng lao động có trình độ chuyên môn, được đào tạo chuyên nghiệp.

3.4. XÂY DỰNG MỤC TIÊU XUẤT KHẨU SẢN PHẨM GỖ CỦA CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2010-2020

3.4.1. Các căn cứ xây dựng mục tiêu

- Căn cứ vào mục tiêu kinh doanh của Công ty tại Đại hội cổ đông hằng năm và Nghị quyết đề ra tại Đại hội.

- Căn cứ vào phân tích môi trường kinh doanh của công ty.

- Căn cứ vào khách hàng trung thành của công ty trong suốt thời gian qua và dự báo nhu cầu tiêu thụ của công ty trong thời gian đến.

- Căn cứ chiến lược phát triển lâm nghiệp Việt Nam giai đoạn 2006-2020 tại Quyết định số 18/2007/QĐ-TTg ngày 05 tháng 02 năm 2007 của Thủ tướng Chính phủ.

- Căn cứ vào nhu cầu tiêu thụ sản phẩm gỗ trên thế giới ngày càng tăng đáng kể. Theo Hiệp hội gỗ và lâm sản Việt Nam, nhu cầu sử dụng đồ gỗ trên thế giới

hiện vẫn tăng khá cao, trong khi đó thị phần đồ gỗ của Việt Nam chưa đạt tới con số 1% thị phần đồ gỗ thế giới.

3.4.2. Xây dựng các mục tiêu

3.4.2.1. Mục tiêu chung

Căn cứ vào các luận điểm đã nêu trên, đưa sản phẩm gỗ thành một trong những sản phẩm chủ lực của công ty với kim ngạch xuất khẩu đem về cho công ty ngày càng tăng, lợi nhuận kim ngạch xuất khẩu chiếm tỷ lệ cao hơn so với các ngành nghề khác của công ty mang lại. Tiếp tục củng cố thị trường truyền thống đã có và thâm nhập, mở rộng thị phần tại các nước khác tại thị trường EU. Phát triển thương hiệu về sản phẩm gỗ của công ty ngày càng được nhiều nước trong khu vực EU biết đến.

3.4.2.2. Mục tiêu cụ thể

- Về doanh thu đối với sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty:

Bảng 3.7: Dự kiến kế hoạch doanh thu của công ty qua các năm

ĐVT: Nghìn USD

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SP gỗ ngoài trời	1.900	2.050	2.180	2.270	2.340	2.170	2.200	2.370	2.340	2.500	2.480
SP gỗ nội thất	100	150	240	390	580	930	1.170	1.270	1.550	1.660	2.020
Tổng số	2.000	2.200	2.420	2.660	2.920	3.100	3.370	3.640	3.890	4.160	4.500

Phần đầu doanh thu đạt 2 triệu USD trong năm 2010; 3,1 triệu USD trong năm 2015; 4,5 triệu USD trong năm 2020.

Trong thời gian tới, thì doanh thu từ sản phẩm gỗ ngoài trời vẫn là chủ lực của công ty về sản phẩm gỗ xuất khẩu, đến năm 2020 thì tỷ lệ về doanh thu của sản phẩm gỗ ngoài trời chiếm 55% và sản phẩm gỗ nội thất chiếm 45% trên tổng số doanh thu của công ty về sản phẩm gỗ.

- Về thị trường xuất nhập khẩu của công ty: Thị trường chủ lực của công ty trong thời gian tới vẫn là thị trường EU. Công ty tiếp tục duy trì ổn định một số thị trường truyền thống các nước ở thị trường các nước Pháp, Tây Ban Nha, Bỉ, Ý,

Đức, Thụy Điển, Đan Mạch và từng bước mở rộng quan hệ, xâm nhập các thị trường các nước khác tại thị trường EU.

- Về sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty: Như đã trình bày, sản phẩm gỗ xuất khẩu của công ty gồm sản phẩm gỗ ngoài trời, sản phẩm gỗ nội thất, trong thời gian tới bên cạnh những mẫu mã, chủng loại sản phẩm đã có, tiếp tục đầu tư, nghiên cứu thêm nhiều chủng loại sản phẩm khác để đáp ứng nhu cầu thị hiếu của thị trường và tìm ra những sản phẩm tạo sự khác biệt. Trong giai đoạn này thì sản phẩm gỗ ngoài trời được coi là sản phẩm xuất khẩu chủ lực của công ty, chiếm tỷ trọng lớn hơn các sản phẩm khác. Tuy nhiên để đáp ứng nhu cầu của thị trường trong thời gian tới, cũng không bỏ ngõ những thị trường truyền thống mà công ty đã xây dựng trong thời gian qua, tận dụng những lợi thế về thị trường đã có, trong thời gian tới công ty sẽ tập trung nghiên cứu phát triển mặt hàng sản phẩm gỗ nội thất đang được ưu chuộng tại thị trường EU. Còn các sản phẩm khác công ty vẫn tiếp tục thực hiện trên cơ sở tận dụng năng lực thừa để sản xuất.

- Về chất lượng sản phẩm: Tiếp tục áp dụng có hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2000 và hệ thống quản lý COC số 001878/SGS-COC, đảm bảo sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng về chất lượng và bảo vệ môi trường. Nguồn nguyên liệu dùng cho sản xuất các sản phẩm xuất khẩu có chứng nhận chứng chỉ rừng (FSC) theo quy định tại các nước nhập khẩu tại thị trường EU.

- Về thương hiệu: Tiếp tục củng cố thương hiệu tại thị trường EU nơi có các khách hàng truyền thống của công ty, tăng cường tham gia các Hội chợ, triển lãm trong và ngoài nước về sản phẩm gỗ để đánh bóng thương hiệu cũng như tạo nên thương hiệu về sản phẩm của công ty.

3.5. PHÂN ĐOẠN THỊ TRƯỜNG VÀ ĐỊNH VỊ SẢN PHẨM

3.5.1. Phân đoạn thị trường

Để chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty mang lại hiệu quả cao, việc phân đoạn thị trường có ý nghĩa quan trọng trong việc đưa sản phẩm của công ty đến được người tiêu dùng. Tùy theo mỗi phân đoạn mà công ty có các định hướng khác nhau trong việc đầu tư nghiên cứu sản phẩm, thâm nhập thị trường. Ở đây chia ra làm các phân đoạn thị trường sau:

***Phân đoạn theo khu vực địa lý:**

Theo tiêu thức phân đoạn thị trường tại thị trường EU được chia thành 4 khu vực: Bắc Âu, Đông Âu, Tây Âu, Nam Âu. Tại các thị trường này thị hiếu, nhu cầu, thị phần mua sắm ... của người tiêu dùng ở các thị trường này cũng khác nhau. 27 nước trong khối EU được phân bố như sau:

- Khu vực Bắc Âu gồm các nước Đan Mạch, Phần Lan, Thụy Điển. Ở khu vực này cảnh quan tươi đẹp, thiên nhiên ôn hòa. Những thành phố của Bắc Âu không quá lớn nhưng luôn có nhiều rừng, cây xanh và công viên, tạo nên một bầu không khí sống trong lành, mát mẻ.

- Khu vực Đông Âu bao gồm các nước: Ba lan, Bun-ga-ri, Hung-ga-ri, Cộng hoà Séc, Rumani, Slovakia, Latvia, Estonia. Tuy hội nhập cùng với liên minh Châu Âu đã lâu và có nhịp độ phát triển nhanh vượt bậc nhưng hầu hết các thành phố Đông Âu vẫn còn giữ nguyên được nét đẹp cổ kính và yên bình đặc biệt.

- Khu vực Tây Âu bao gồm các nước: Đức, Bỉ, Hà Lan, Pháp, Anh, Áo, Ailen, Lúc-xăm-bua. Về sở thích, thị hiếu nói chung của người Tây Âu rất thích các hàng hóa chất lượng cao và có xu hướng thích mua những đồ gỗ mà họ có thể tự lắp ráp. Trong khi đó các mặt hàng gỗ nước ta nói chung và công ty nói riêng là gỗ đã được đóng sẵn nên ít được người tiêu dùng khu vực Tây Âu ưa chuộng. Do ảnh hưởng của lối sống công nghiệp, hiện đại, nên cuộc sống của người Tây Âu ngày càng được tổ chức gọn nhẹ, dễ mang. Do đó Công ty nên sản xuất những mặt hàng gọn, nhẹ dễ tháo rời và lắp ráp.

- Khu vực Nam Âu chỉ tất cả các quốc gia nằm ở phía Nam Châu Âu, hầu hết các quốc gia này đều nằm giáp với biển Địa Trung Hải, bao gồm: Hi Lạp, Ý, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Slovenia, Cộng hoà Síp. Các quốc gia thuộc khu vực này đều nằm trong vùng ảnh hưởng của bầu khí hậu Địa Trung Hải, có đặc điểm là nóng ẩm vừa phải. Kích thước sản phẩm gỗ thường ngắn hơn khu vực Bắc Âu và khi xuất khẩu sang khu vực này cần quan tâm đến sự co rút của sản phẩm.

*** Phân đoạn theo nhân khẩu**

Kết cấu các hộ gia đình là dấu hiệu rõ nhất để miêu tả các loại đồ nội thất được lựa chọn. Cụ thể là những hộ gia đình có trẻ em và lứa tuổi của chúng sẽ quyết định nhu cầu đối với đồ nội thất phòng ngủ. Đây là một phân đoạn thị trường tiềm

năng vì đồ nội thất của trẻ em thường thay đổi nhiều hơn so với của người lớn. Ngoài ra, sự khác biệt về hành vi mua sắm giữa những người có độ tuổi khác nhau và giữa những người có khả năng kinh tế khác nhau cũng ảnh hưởng tới nhu cầu về đồ nội thất. Ví dụ, các cặp vợ chồng trẻ mới cưới sẽ thích mua đồ nội thất hiện đại với giá rẻ; trong khi đó những người trung niên lại thường chọn những món đồ đắt tiền với phong cách cổ điển hoặc đơn giản.

*** Phân đoạn theo phong cách**

Theo tiêu thức phong cách cũng có những khuynh hướng ảnh hưởng đến sở thích tiêu dùng của các nhóm khác nhau. Như giới trẻ thì sẽ ưa chuộng các loại có kiểu dáng hiện đại; những người lớn tuổi sẽ thích những loại cổ điển hoặc truyền thống; còn những người sống ở vùng nông thôn thì sẽ thích các loại thô sơ và mộc mạc. Khi thâm nhập thị trường công ty cũng nên quan tâm để tạo ra những sản phẩm thích hợp cho nhóm đối tượng cần thâm nhập. Được phân thành những kiểu trường phái sau:

+ Trường phái cổ điển - với những nét trang trí truyền thống, có bề ngoài rất bắt mắt, chạm khắc tinh xảo và ấn tượng sử dụng những loại gỗ tốt nhất, được đánh bóng với những đường nét tỉ mỉ và sang trọng.

+ Trường phái thô sơ - thường thấy ở các vùng nông thôn, sử dụng các loại gỗ tự nhiên thường là gỗ thông, ít khi được chạm khắc.

+ Trường phái hiện đại - đơn giản, đa chức năng, có kích thước lớn, kết cấu khá phức tạp và thường có kiểu dáng hiện đại dựa trên xu hướng đang thịnh hành trên thị trường.

+ Trường phái tự nhiên - kết cấu đơn giản, mép và góc hình tròn, sử dụng loại gỗ tự nhiên kết hợp với vải, đá, gốm và nhiều loại vật liệu khác.

+ Trường phái tiên phong - thể hiện xu thế thời trang hoặc sở thích của người thiết kế, sử dụng nhiều loại vật liệu nhằm mô tả xu hướng đang diễn ra trên thị trường.

+ Trường phái đơn giản - kết cấu đơn giản chỉ có những đường nét cơ bản, nhưng rất đa dụng kết hợp nhiều loại vật liệu.

+ Trường phái công nghệ cao - kết cấu tự do và chắc chắn, sử dụng nhiều màu sắc, đường thẳng kết hợp với kim loại và kính, không có nhiều phụ kiện nhưng rất tiện dụng và đa năng.

*** Phân đoạn theo loại phòng**

Hiện nay là phương pháp phân đoạn thị trường được sử dụng nhiều nhất, nhu cầu sản phẩm gỗ nội thất cho hình thức phân đoạn này ngày càng tăng. Công ty cần quan tâm đến phân đoạn này khi phát triển sản phẩm gỗ nội thất trong thời gian tới. Phân đoạn theo loại phòng có các dạng sau:

- Phòng khách: Hiện được coi là phòng quan trọng nhất trong ngôi nhà vì đây chính là không gian để mọi người nghỉ ngơi và trò chuyện với nhau. Người già thì sử dụng phòng khách để xem Tivi và đọc sách nên nhu cầu sử dụng các đồ nội thất tiện nghi đối với họ ngày càng tăng.

- Phòng ăn: Không còn đóng vai trò quan trọng trong ngôi nhà vì người dân châu Âu có xu hướng không dùng bữa cùng nhau. Chính vì thế, phòng ăn được sử dụng với nhiều mục đích khác tùy theo cách nghĩ của từng thành viên trong nhà ví dụ kết hợp phòng ăn với phòng khách hoặc với khu bếp nấu hoặc biến phòng ăn thành nơi làm việc...

- Phòng ngủ: Người tiêu dùng châu Âu, nhất là phụ nữ, hiện nay nhận thức rõ tầm quan trọng của giấc ngủ nên đã chi nhiều hơn cho đồ nội thất phòng ngủ so với trước đây. Đây không chỉ là nơi để ngủ mà còn là không gian để mọi người nghỉ ngơi sau những ngày làm việc mệt nhọc. Đặc biệt với giới trẻ, thì họ coi đây là nơi sinh hoạt chính của mình.

- Phòng bếp: Trước chỉ dùng để nấu ăn nhưng bây giờ được coi là nơi sinh hoạt của mọi thành viên trong nhà. Không gian bếp ngày càng đóng vai trò quan trọng và thường được người dân châu Âu trang trí với các đồ dùng công nghệ cao và tân tiến nhất. Vì thế, đây cũng là phòng mà người dân châu Âu phải tốn nhiều chi phí trang bị hơn cả.

- Phòng làm việc: Ảnh hưởng khá nhiều đến cách người dân châu Âu trang trí ngôi nhà của mình. Họ có xu hướng trang trí với những chiếc giá gọn nhẹ, màu sắc dịu và trang nhã nhằm tạo không gian rộng rãi cho căn phòng.

*** Xác định thị trường mục tiêu:** Qua phân tích đánh giá các phân đoạn thị trường, dựa trên cơ sở các nguồn lực các phân đoạn thị trường, thị trường mục tiêu công ty sẽ tập trung trong giai đoạn 2010-2020:

- *Phân theo khu vực địa lý:*

- + Khu vực Bắc Âu gồm các nước Đan Mạch, Phần Lan, Thụy Điển.
- + Khu vực Tây Âu bao gồm các nước: Đức, Bỉ, Hà Lan, Pháp, Anh.
- *Phân theo loại phòng:*
- + Phòng khách: Phòng quan trọng nhất trong ngôi nhà.
- + Phòng bếp: Nơi sinh hoạt của mọi thành viên trong gia đình.

3.5.2. Định vị sản phẩm:

Trên cơ sở thị trường mục tiêu được xác định, các sản phẩm công ty sẽ phát triển trong thời gian tới sẽ là các chủng loại sản phẩm gỗ ngoài trời và nội thất.

- Đối với sản phẩm gỗ ngoài trời:

+ Tại Khu vực Bắc Âu: Cần quan tâm đến kích thước sản phẩm, chất lượng, ở thị trường này có thuận lợi là sản phẩm ít có sự co rút.

+ Tại Khu vực Tây Âu: Sản phẩm có chất lượng cao, đa năng, dễ tháo rời và có thể tự lắp ráp, gọn, nhẹ và một số nước không yêu cầu có chứng chỉ rừng.

- Đối với sản phẩm gỗ nội thất: Phục vụ cho phân đoạn thị trường là phòng khách và phòng bếp đòi hỏi sản phẩm phải có chất lượng cao, sắc nét, hình thức mẫu mã phong phú, sản phẩm đa dạng và có sự kết hợp với sản phẩm khác.

3.6. THIẾT KẾ VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

3.6.1. Hình thành các phương án chiến lược

Trên cơ sở mục tiêu kinh doanh đã đề ra, phân tích môi trường kinh doanh và các nguồn lực nội bộ của công ty, các chiến lược tổng quát được xem xét gồm:

3.6.1.1. Chiến lược dẫn đạo chi phí:

Với việc xây dựng chiến lược theo chiến lược dẫn đạo chi phí sẽ giúp công ty tạo ra những sản phẩm gỗ ngoài trời và nội thất với một chi phí thấp nhất để hạ thấp giá thành xuống thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành. Để tạo nên một sản phẩm gỗ hoàn chỉnh để xuất khẩu đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng, thị trường phải qua một quy trình nhiều công đoạn khác nhau từ khâu nguyên liệu gỗ đầu vào, chế tạo ra từng chi tiết của sản phẩm, các phụ kiện kèm theo, qua các công đoạn lắp ráp... Để thực hiện theo chiến lược này đòi hỏi công ty phải hoàn thiện các khâu của quá trình sản xuất để có thể hạ thấp chi phí sản xuất.

* *Ưu và nhược điểm khi thực thi chiến lược:*

- Ưu điểm:

+ Công ty có thể tận dụng nguồn lợi thế về nguồn nguyên liệu gỗ sản xuất của chính công ty. Với việc sử dụng nguồn nguyên liệu tự có của công ty có thể hạ đáng kể giá thành sản xuất, vì hiện nay hầu hết các doanh nghiệp phải nhập khẩu tới 80% nguồn nguyên liệu với giá thành cao và không ổn định.

+ Đầu tư thêm một số máy móc thiết bị hiện đại từ một số nước tiên tiến thay thế dần một số trang thiết bị đang sử dụng để nâng cao năng xuất hạ giá thành sản phẩm.

+ Nâng cao và sử dụng hiệu quả quy trình sản xuất để tăng năng suất lao động, giảm bớt hao hụt nguyên liệu, chi phí nhân công để hạ giá thành sản phẩm.

Nhược điểm:

- Đối thủ cạnh tranh của công ty trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế nhiều, có nhiều đối thủ cạnh tranh với tiềm lực mạnh hơn công ty rất nhiều họ cũng có thể hạ giá thành sản phẩm để cạnh tranh với công ty.

- Để thay đổi công nghệ hiện đại từ các nước tiên tiến đòi hỏi phải đầu tư nhiều về nguồn lực tài chính.

- Công ty tập trung vào việc hạ giá thành sản phẩm sẽ không tập trung vào nghiên cứu nhu cầu thị hiếu của khách hàng, trong khi khách hàng lại thị trường EU nhu cầu thị hiếu của họ thường xuyên thay đổi, họ luôn đòi hỏi những sản phẩm có chất lượng cao và mang tính thẩm mỹ.

3.6.1.2. Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm

Với chiến lược khác biệt hóa sản phẩm đòi hỏi công ty phải sản xuất những chủng loại sản phẩm có sự khác biệt nhằm mang lại lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong ngành. Để thực hiện thành công chiến lược này đòi hỏi công ty phải đầu tư vào bộ phận nghiên cứu và phát triển để nghiên cứu nhu cầu và mong muốn của khách hàng mục tiêu, biết rõ những gì mà khách hàng quan tâm hay những lợi ích của họ để tạo ra những sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

- Đối với sản phẩm gỗ ngoài trời của công ty, hiện đang là thế mạnh của công ty trong thời gian qua, để tạo ra sự khác biệt cần đầu tư nghiên cứu tạo ra những kiểu dáng, công năng có sự khác biệt so với các sản phẩm khác. Để làm được điều này đòi hỏi phải nghiên cứu nắm bắt được nhu cầu thị hiếu của khách hàng, mà

ở đây thị trường mục tiêu của công ty là thị trường EU. Đối với thị trường này người tiêu dùng quan tâm đến các sản phẩm tự tay lắp ráp, do đó đòi hỏi phải sản xuất những sản phẩm gỗ được tháo rời và sẽ được người tiêu dùng tự lắp ráp. Ngoài ra cần nghiên cứu những sản phẩm có tính đa năng với một sản phẩm có thể sử dụng nhiều công năng khác nhau.

- Đối với sản phẩm gỗ nội thất, sản phẩm hiện công ty đang đầu tư nghiên cứu phát triển trong chiến lược sắp tới của công ty, đây là điều còn mới mẻ đối với công ty, nên để tạo được sản phẩm có sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh trước đây là điều khó khăn đối với công ty. Sản phẩm gỗ nội thất tương đối đa dạng, từ sản phẩm gỗ nội thất phòng khách, phòng ăn, phòng ngủ... đòi hỏi mỗi chủng loại có một kiểu dáng khác nhau, để đầu tư tạo ra các sản phẩm khác biệt với các chủng loại này sẽ rất tốn kém kinh phí đầu tư nghiên cứu, nghiên cứu tìm hiểu nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng tại thị trường EU. Cho nên công ty nên tập trung nghiên cứu tạo ra một chủng loại sản phẩm nội thất có sự khác biệt để cung cấp cho một phân đoạn thị trường sẽ mang lại hiệu quả hơn cho công ty.

** Ưu và nhược điểm khi thực thi chiến lược:*

- Ưu điểm:

+ Với việc tạo ra sản phẩm khác biệt tạo điều kiện thuận lợi cho công ty tăng khả năng cạnh tranh, tạo thương hiệu cho sản phẩm gỗ trên thị trường nước ngoài.

+ Khi cung cấp sản phẩm có tính độc đáo ra thị trường, công ty có cơ hội để nâng mức giá thu lợi nhuận về cho công ty.

- Nhược điểm:

+ Chủng loại mẫu mã sản phẩm gỗ trên thị trường rất đa dạng, để tạo nên được sự khác biệt về sản phẩm so với các đối thủ cạnh tranh là không dễ đối với công ty, để tạo được sản phẩm khác biệt đòi hỏi công ty phải tập trung nguồn lực để nghiên cứu nhu cầu thị hiếu tại thị trường để sản xuất ra những sản phẩm mà họ có thể chấp nhận, điều này không thuận lợi cho công ty.

+ Công ty phải đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh trên thương trường quốc tế, họ mạnh về tiềm lực lẫn nguồn nhân lực trong việc nghiên cứu sản phẩm cũng như tìm hiểu đánh giá nhu cầu thị hiếu của thị trường.

3.6.1.3. Chiến lược tập trung

Với chiến lược này công ty sẽ tập trung phát triển một chủng loại sản phẩm gỗ hoặc phát triển tất cả các chủng loại sản phẩm gỗ ngoại thất, nội thất cho một phân đoạn thị trường nhỏ trên thị trường mục tiêu của công ty. Với việc tập trung một sản phẩm cho một loại thị trường sau khi nắm bắt được nhu cầu thị hiếu của một nhóm thị trường sẽ dễ dàng hơn cho công ty khi tập trung cho tất cả các phân đoạn thị trường trên cơ sở năng lực thực tế của công ty. Chẳng hạn đối với thị trường nước Pháp, sản phẩm nhập khẩu họ không cần chứng chỉ rừng, đó cũng có thể là một lợi thế cho công ty khi sử dụng nguồn nguyên liệu của công ty, giảm được giá thành nguyên liệu nhập khẩu đòi hỏi phải có chứng chỉ rừng.

Ngoài ra tùy theo đặc điểm tình hình bên trong và bên ngoài của công ty để có thể căn cứ vào lợi thế chi phí thấp hơn đối thủ cạnh tranh trong ngành hoặc lợi thế tạo sự khác biệt trong quá trình cung cấp sản phẩm hay dịch vụ cho khách hàng mục tiêu của mình để quyết định loại chiến lược tập trung phù hợp.

** Ưu và nhược điểm khi thực thi chiến lược:*

- Ưu điểm:

+ Phù hợp với năng lực hiện tại của công ty, công ty có thể tập trung vào một vài phân đoạn thị trường để đẩy mạnh việc xuất khẩu sản phẩm. Bởi vì trên thị trường có nhiều công ty có tiềm lực lớn, công ty không thể cạnh tranh trực tiếp với họ để tạo ra những sản phẩm có giá thấp để cạnh tranh.

+ Nhiều công ty lớn tập trung vào các phân đoạn thị trường, sẽ tạo nhiều lỗ hổng để công ty khai thác các cơ hội kinh doanh.

+ Đảm bảo được sự an toàn trong kinh doanh, công ty không mạo hiểm đầu tư quá nhiều nguồn lực tài chính để đầu tư vào việc hạ thấp giá thành hay tạo ra những sản phẩm khác biệt.

+ Với việc tập trung vào một hay một vài phân đoạn, giúp công ty giữ được mối quan hệ lâu dài với thị trường truyền thống của công ty.

+ Đầu tư vào một vài chủng loại sản phẩm gỗ tạo nên sự khác biệt sẽ giúp cho đội ngũ lao động của công ty nâng cao được trình độ, tay nghề.

+ Không đòi hỏi công ty phải đầu tư quá nhiều trang thiết bị hiện đại.

Nhược điểm:

+ Đầu tư nguồn lực trong việc tìm hiểu về nhu cầu thị hiếu tại thị trường nước ngoài.

+ Gặp nhiều thách thức về thị trường khi có nhiều đối thủ cạnh tranh cùng tham gia trên một phân đoạn thị trường.

+ Khó lường trước được sự thay đổi về nhu cầu thị hiếu của khách hàng

3.6.2. Lựa chọn chiến lược

Để lựa chọn một chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ phù hợp phải đảm bảo các yêu cầu về nguồn lực hiện tại của công ty, năng lực cốt lõi để tạo được lợi thế cạnh tranh và khai thác các cơ hội bên ngoài để đạt mục tiêu mà công ty đặt ra. Dưới đây một số tiêu chuẩn đưa ra để lựa chọn chiến lược tối ưu trên cơ sở đánh giá ưu và nhược điểm các phương án.

Các tiêu thức đưa ra để đánh giá như sau:

Cột (1): Các yếu tố so sánh cần đánh giá

Cột (2): Hệ số quan trọng: 1,0 = rất quan trọng, 0,0= không quan trọng

Cột (3): Điểm quan trọng: 3 =rất quan trọng, 2 = quan trọng, 1= ít quan trọng

Điểm quy đổi = Hệ số x điểm đánh giá của từng phương án.

Phương án nào có tổng số điểm cao nhất là phương án tối ưu được lựa chọn

Bảng 3.8: Phương án cho điểm chọn phương án tối ưu

Các yếu tố so sánh	Hệ số quan trọng	Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3	
		Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi	Điểm đánh giá	Điểm quy đổi
1	2	3	4	5	6	7	8
- Khả năng đạt được mục tiêu	0,20	2	0,4	2	0,4	3	0,6
- Khai thác các cơ hội kinh doanh	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
- Khai thác các năng lực cốt lõi	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
- Tận dụng các thế mạnh	0,10	3	0,3	1	0,1	2	0,2
- Khắc phục điểm yếu	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3
- Tạo vị thế cạnh tranh	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2
- Khả năng tài chính	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
- Năng lực sản xuất	0,10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Tổng cộng	1,00		2,25		2		2,45

Qua phân tích bảng lựa chọn phương án trên cơ sở phân tích hiện trạng của công ty, kết quả cho thấy phương án 3 có số điểm quy đổi cao nhất sẽ là phương án chiến lược tối ưu được lựa chọn.

3.7. XÂY DỰNG CÁC CHÍNH SÁCH ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.7.1. Chính sách marketing

3.7.1.1. Chính sách sản phẩm:

Chất lượng sản phẩm là yếu tố quyết định quan trọng trong chiến lược kinh doanh sản phẩm gỗ xuất khẩu sang thị trường EU của công ty, khách hàng của công ty tại thị trường EU là những khách hàng luôn coi trọng chất lượng là trên hết, do đó công ty cần tập trung vào các hoạt động sau:

- Coi trọng công tác nghiên cứu thiết kế các sản phẩm phù hợp với nhu cầu, thị hiếu của từng phân đoạn thị trường.

- Nghiên cứu tâm lý tiêu dùng của thị trường mà công ty hướng đến để có những mẫu mã, chất lượng phù hợp.

- Chặt chẽ trong việc đàm phán với khách hàng về chất lượng sản phẩm để tránh trường hợp trả hàng gây tổn thất cho công ty cũng như uy tín thương hiệu.

- Lập bộ phận chuyên trách nghiên cứu lập phương án phát triển sản phẩm mới thay thế cho các sản phẩm hiện hữu trên cơ sở đầu tư kinh phí cho đổi mới công nghệ. Chuyên môn hóa, chuyên biệt hóa sản phẩm để có những sản phẩm có ưu thế về chất lượng, tiết kiệm chi phí, hạ giá thành...

- Trong thời gian tới với việc phát triển sản phẩm nội thất, yêu cầu công ty phải đầu tư nguồn lực nghiên cứu sản phẩm phù hợp với từng nước tại thị trường EU, nghiên cứu về nhu cầu tâm lý của người tiêu dùng để nắm bắt được sản phẩm nào sẽ tập trung phát triển vào từ phân đoạn thị trường.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm thông qua việc đầu tư máy móc công nghệ từ các nước tiên tiến, trong các quy trình sản xuất thường xuyên được rà soát để tránh những sai sót nhỏ trong sản phẩm. Tiếp tục áp dụng các quy trình quản lý chất lượng mà Công ty đang áp dụng ISO, COC trong từng bộ phận sản xuất, tăng cường khâu kiểm tra chất lượng sản phẩm trước khi đưa sản phẩm ra ngoài thị trường.

- Quan tâm đến việc nâng cao chất lượng dịch vụ sau bán hàng, nghiên cứu, cải tiến các quy trình lắp ráp để thuận tiện cho khách hàng.

3.7.1.2. Chính sách giá:

Giá cả cũng là một trong các yếu tố quan trọng để thực hiện thành công chiến lược. Cần phải nghiên cứu chính sách giá đối với mỗi phân đoạn thị trường nhỏ của công ty để tạo được lợi thế cạnh tranh như:

- Tăng cường khâu đàm phán với khách hàng, các nhà nhập khẩu trong việc đưa ra giá cả của sản phẩm. Sản phẩm gỗ ngoài trời và nội thất rất đa dạng về chủng loại, mẫu mã, đó là điều kiện để công ty có thể đàm phán với khách hàng về giá sản phẩm của công ty.

- Ngoài ra định giá tùy theo sản phẩm mà công ty sẽ sản xuất trong thời gian tới để định giá, đối với những sản phẩm do công ty nghiên cứu mới hoặc cải tiến thì công ty có thể đưa ra mức giá cao hơn nhưng trên cơ sở thị trường mà công ty tập trung chấp nhận được do sản phẩm có sự khác biệt.

- Trong quá trình triển khai chiến lược về giá còn có thể chủ động giảm giá khi tận dụng năng lực dư thừa.

- Xây dựng các chính sách định giá cho từng phân đoạn thị trường, từng nhóm khách hàng và nhóm sản phẩm. Khi có ý định tăng giá cần phải quan tâm đến những phản ứng của khách hàng, đối thủ cạnh tranh để có hướng xử lý kịp thời.

3.7.1.3. Chính sách phân phối:

Kênh phân phối giữ quan trọng trong việc đưa sản phẩm của công ty đến với các khách hàng trong thị trường mục tiêu của mình, hiện nay đối với công ty kênh phân phối là vấn đề đáng quan tâm nhất, công ty cần phải xây dựng hoàn thiện hệ thống kênh phân phối của mình để sản phẩm có thể vào được thị trường mục tiêu một cách thuận lợi, như:

- Tăng cường hợp tác hơn nữa với các nhà nhập khẩu, tìm kiếm thêm các nhà đại lý, môi giới và các đối tác mới trong việc phát triển kênh phân phối của công ty

- Tích cực trong việc mở rộng, tạo mối quan hệ tốt với các khách hàng trực tiếp của công ty, để trên cơ sở đó đưa sản phẩm ra ngoài thị trường.

- Có các chính sách ưu đãi để thu hút các nhà phân phối.

- Thực hiện các hình thức đối lưu hàng hóa với đối tác để đẩy mạnh việc tiêu thụ hàng hóa.

- Công ty có thể kết hợp công ty trong nước xuất khẩu các mặt hàng khác đã có văn phòng hoặc chi nhánh tại thị trường EU để giới thiệu sản phẩm tại thị trường này.

- Tùy theo từng thị trường mà công ty tổ chức các kênh phân phối khác nhau như đối với thị trường truyền thống đã có mối quan hệ lâu dài công ty có thể tiếp thị trực tiếp với các nhà bán buôn, còn đối với các thị trường mới để xâm nhập, khi tiếp thị, giới thiệu sản phẩm đòi hỏi kinh phí lớn, trước mắt công ty có thể thông qua các đại lý nhập khẩu để sản phẩm được đưa vào thị trường mới.

3.7.1.4. Chính sách truyền thông, cổ động:

Thị trường mục tiêu của công ty là thị trường nước ngoài, để sản phẩm hay thương hiệu của công ty được biết đến đòi hỏi phải có nhiều biện pháp khác nhau:

- Thành lập bộ phận chuyên nghiên cứu riêng biệt để phân tích tâm lý, thị hiếu của từng thị trường mà công ty đang thực hiện và hướng đến để có hình thức quảng bá thích hợp với mỗi loại thị trường.

- Tiếp tục phát triển thương hiệu thông qua việc gửi thư chào hàng trực tiếp cho khách hàng, mail giới thiệu sản phẩm...

- Thường xuyên tham gia các Hội chợ Quốc tế đồ gỗ, Hội chợ đồ gỗ và thủ công mỹ nghệ (Expo) hằng năm... Với việc tham gia các Hội chợ tạo điều kiện cho công ty trưng bày, giới thiệu sản phẩm, gặp gỡ, trao đổi trực tiếp với các nhà thu mua và nhập khẩu. Thông qua Hội chợ công ty có thể nâng cao năng lực tiếp thị, xúc tiến thương mại và giao dịch đàm phán với các nhà môi giới, đại lý bán buôn. Thông qua Hội chợ có thể tìm kiếm các thị trường mới và thị trường tiềm năng, nâng cao năng lực cạnh tranh với các doanh nghiệp khác. Ngoài ra còn có thể so sánh sản phẩm của công ty với các doanh nghiệp khác, gặp vào trao đổi được với các nhà môi giới xuất khẩu về mẫu mã, thiết kế sản phẩm đối với từng thị trường.

- Công ty có thể tham gia các hình thức quảng cáo trên các báo và tạp chí chuyên ngành gỗ và nội thất như Furniture & Furnishing (Singapore), danh bạ các nhà sản xuất và xuất khẩu đồ gỗ Đông Nam Á, các báo, đài, tạp chí trong nước; trên

Internet: trên Website của Cục xúc tiến thương mại, qua Thương vụ Việt Nam tại nước ngoài, qua các Tổ chức xúc tiến thương mại trong và ngoài nước.

3.7.2. Chính sách nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong sự thành công của công ty. Với quy trình sản xuất qua nhiều công đoạn, qua nhiều khâu khác nhau, để có được người lao động đảm nhận được tất cả các quy trình trên cũng là một vấn đề công ty cần quan tâm. Để phát triển nguồn nhân lực và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực đòi hỏi công ty:

- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, đào tạo lại và nâng cao tay nghề cho đội ngũ lao động trực tiếp tạo ra sản phẩm, các lớp về an toàn lao động, quy trình sản xuất...

- Hiện nay trên địa bàn thành phố Đà Nẵng có nhiều trung tâm đào tạo nghề tổ chức dạy nhiều ngành nghề khác nhau với mục đích tạo công ăn việc làm cho người lao động trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, công ty có thể liên kết với các Trung tâm dạy nghề để đặt hàng số lượng lao động nghề mộc sau khi được đào tạo sẽ được nhận về làm việc lại công ty. Như vậy tuyển dụng được người lao động vào làm việc có tay nghề, giảm bớt được thời gian phải đào tạo lại.

- Trong thời gian qua đội ngũ lao động của công ty chủ yếu là số lao động thời vụ nên công ty khó giữ được khi cần và số lao động này cũng dễ dàng chấm dứt công việc khi có một công việc khác với mức lương cao hơn, cho nên công ty cần có các chính sách để giữ chân số lượng lao động này. Xây dựng các chính sách về tiền lương một cách hợp lý để giữ chân nguồn lao động có trình độ, nghiệp vụ chuyên môn, kích thích sự nhiệt tình và gắn bó lâu dài với công ty...

- Trong hoạt động xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty, đội ngũ cần được quan tâm hiện nay là đội ngũ lao động gián tiếp, trong đó đặc biệt là đội ngũ làm trong lĩnh vực xuất khẩu, công ty cần tổ chức hoặc cho đi đào tạo các khóa học về kỹ năng đàm phán, các khóa về luật pháp quốc tế để nắm bắt các luật lệ quốc tế tránh trường hợp thiệt hại về tài sản cũng như thương hiệu của công ty trong hoạt động kinh doanh xuất khẩu.

- Để đáp ứng yêu cầu trong điều kiện hiện nay, đòi hỏi công ty phải rà soát sắp xếp lại nguồn nhân lực toàn công ty một cách hợp lý, bên cạnh đó công tác tuyển dụng đội ngũ lao động gián tiếp cũng nên quan tâm, đặc biệt là nguồn nhân lực đảm đương được các hoạt động xuất khẩu.

3.7.3. Chính sách về phát triển nguồn nguyên liệu, công nghệ.

Phát triển nguồn nguyên liệu đang là nguồn năng lực cốt lõi của công ty, với thế mạnh hiện có của mình như đội ngũ kỹ sư lâm nghiệp có trình độ, diện tích rừng trồng hiện có của công ty là điều kiện thuận lợi để công ty phát triển nguồn nguyên liệu tự cung ứng, giảm dần nguồn nguyên liệu nhập khẩu từ bên ngoài. Trong thời gian tới cần các biện pháp để phát triển nguồn nguyên liệu như:

- Trên cơ sở các vùng nguyên liệu hiện có của công ty, đầu tư thêm công nghệ, xây dựng quy trình trồng rừng theo các qui định của các tổ chức cấp chứng chỉ rừng để làm nguồn nguyên liệu cho công ty, đảm bảo nguồn nguyên liệu đạt tiêu chuẩn theo yêu cầu tại thị trường EU cũng như các nước khác trên thế giới.

- Liên doanh liên kết với các lâm trường, các địa phương trong nước để trồng rừng nguyên liệu, công ty sẽ đứng ra thực hiện các khâu hướng dẫn trồng, cung ứng giống, kinh phí chăm sóc và khi thu hoạch sẽ chia theo tỷ lệ. Vừa tạo điều kiện công ăn việc làm cho người lao động địa phương vừa trồng lũ lụt thiên tai trên địa bàn trồng rừng.

- Trong thời gian tới công ty cũng nên đầu tư thêm máy móc công nghệ từ các nước tiên tiến để giảm được tổn hao nguyên liệu, nhân công, đạt chất lượng theo tiêu chuẩn nước ngoài, hạ giá thành...

3.7.4. Chính sách nghiên cứu và phát triển

Sản phẩm của công ty xuất khẩu đi nhiều thị trường khác nhau, phục vụ cho nhiều khách hàng khác nhau do đó chính sách nghiên cứu và phát triển là không thể thiếu đối với công ty. Bên cạnh những sản phẩm hiện có, công ty còn cần phải nghiên cứu, phát triển sản phẩm được coi là chủ lực của mình, thường xuyên tìm hiểu nhu cầu, thị hiếu của người tiêu dùng để đổi mới mẫu mã, nâng cao trình độ tay nghề cho đội ngũ thiết kế để đáp ứng được các đơn đặt hàng theo mẫu mã của khách hàng.

3.7.5. Chính sách về tài chính

Tài chính là nguồn lực quan trọng trong việc thực thi chiến lược kinh doanh xuất khẩu sản phẩm gỗ của công ty. Hoạt động kinh doanh của công ty bao gồm nhiều ngành nghề khác nhau, để phân chia nguồn lực tài chính cho hoạt động xuất khẩu gỗ cũng là vấn đề đang được công ty quan tâm trong thời gian tới, để thực hiện được chiến lược trên thì công ty cần có các biện pháp hữu hiệu để thực hiện như:

- Là một công ty cổ phần Nhà nước trong thời gian tới công ty cần có kế hoạch để đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch chứng khoán và tăng cường thu hút nguồn vốn đầu tư thông qua thị trường chứng khoán.

- Phân tích đánh giá lại các dự án đầu tư mà công ty đang thực hiện, đánh giá thực trạng tài chính của công ty để có những điều chỉnh kịp thời. Xây dựng kế hoạch sử dụng các nguồn vốn và quản lý nguồn vốn đầu tư vào các dự án một cách hiệu quả, khoa học, mang lại hiệu quả cao.

- Kiểm soát các nguồn chi phí đầu vào trong quá trình sản xuất để hạ giá thành sản phẩm, tạo điều kiện thuận lợi trong cạnh tranh.

- Thuê công ty tư vấn bên ngoài kiểm toán tình hình tài chính của công ty hàng năm để nhận thấy rõ hơn về tình hình tài chính của công ty qua đó kịp thời điều chỉnh.

- Hiện nay với sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống ngân hàng thương mại, sẽ tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho công ty trong việc vay vốn. Công ty cần tạo cho mình có những mối quan hệ với các đối tác cung cấp nguồn vốn mạnh để có thể huy động kịp thời nguồn vốn khi có những đơn hàng lớn hay mở rộng sản xuất.

- Công ty có thể tiếp tục huy động nguồn vốn để bổ sung cho nguồn tài sản của công ty từ Tổng công ty lâm nghiệp Việt Nam và tiếp huy động nguồn vốn từ cán bộ công nhân viên của công ty.

KẾT LUẬN

Ngành công nghiệp chế biến gỗ đang được coi là một trong các ngành chủ lực của nước ta trong hoạt động xuất khẩu trên thị trường quốc tế, kinh ngạch từ hoạt động xuất khẩu mang về đứng trong top 5 các mặt hàng xuất khẩu của nước ta. Ngoài ra với một thị trường tiêu thụ sản phẩm gỗ rộng lớn khắp thế giới đã tạo điều kiện thuận lợi cho nhiều nước trên thế giới phát triển ngành công nghiệp chế biến gỗ để chiếm thị phần trên thị trường này để thu nguồn ngoại tệ về cho đất nước của họ, trong khi đó đối với thị trường rộng lớn, nhiều tiềm năng này thì sản phẩm gỗ xuất khẩu của ngành công nghiệp chế biến gỗ nước ta chưa chiếm đến 1% thị phần. Điều này đã đặt ra nhiều câu hỏi cho Chính phủ, các Bộ ngành, các chuyên gia nghiên cứu, các công ty, doanh nghiệp chế biến gỗ ở nước ta và cũng đã có nhiều biện pháp, giải pháp đề ra để tăng thị phần xuất khẩu trên thị trường quốc tế.

Tuy nhiên, để thực hiện được điều này thì đối với mỗi công ty, doanh nghiệp tham gia hoạt động xuất khẩu phải xây dựng riêng cho mình một chiến lược xuất khẩu phù hợp với năng lực của chính mình, nắm bắt các cơ hội thách thức bên ngoài, xây dựng một bước đi phù hợp trên cơ sở các định hướng thị trường. Bên cạnh đó còn phải nghiên cứu, tìm hiểu, học hỏi và nắm bắt các quy định, luật lệ.. tại các nước nhập khẩu. Với việc hoàn thành việc xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm gỗ của Công ty Cổ phần Vinafor Đà Nẵng giai đoạn 2010-2020, theo tôi sẽ giúp cho công ty có được một nhìn nhận về những mặt mạnh, yếu, những cơ hội, thách thức cũng như định hướng chiến lược xuất khẩu mà công ty sẽ thực hiện trong thời gian tới để mang lại hiệu quả cao nhất cho hoạt động kinh doanh của công ty cũng như hoạt động xuất nhập khẩu các sản phẩm gỗ của công ty ra thị trường nước ngoài, đặc biệt là thị trường mục tiêu EU tại luận văn này.

Trong qua trình nghiên cứu và thực hiện luận văn, mặc dù đã có nhiều cố gắng để thực hiện đề tài nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Rất mong nhận được ý kiến góp ý của quý thầy cô để Đề tài hoàn thiện hơn

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn nhiệt tình giúp đỡ của Quý thầy cô trong quá trình học tập cũng như nghiên cứu để hoàn thành luận văn này. Xin chân thành biết ơn Thầy TS. Nguyễn Hiệp đã tận tình, chỉ bảo và hướng dẫn trong suốt thời gian qua để tôi có thể hoàn thành luận văn này./.