

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

---

**NGUYỄN VĂN VỊ**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY TẠI  
CÔNG TY KIỂM TOÁN VÀ KẾ TOÁN AAC**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh  
Mã số: 60.34.05**

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

**Đà Nẵng - Năm 2011**

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

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS NGUYỄN TRƯỜNG SON**

Phản biện 1: **TS. Trương Sỹ Quý**

Phản biện 2: **PGS.TS Đỗ Văn Viện**

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ quản trị kinh doanh hợp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 18 tháng 9 năm 2011.

Có thể tìm hiểu Luận văn tại:

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

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Nền kinh tế Việt Nam đang dần hội nhập với nền kinh tế trong khu vực và thế giới, môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng được mở rộng, song sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp vì thế cũng ngày càng trở nên khốc liệt hơn. Điều này vừa tạo ra nhiều cơ hội kinh doanh đồng thời cũng chứa đựng những nguy cơ tiềm tàng đe dọa sự phát triển của các doanh nghiệp nói chung và ngành kiểm toán kiểm toán nói riêng.

Thực tế, ngành kiểm toán độc lập Việt Nam đang còn non trẻ, chưa có chiến lược phát triển ngành phù hợp, đa số các công ty kiểm toán đều chưa quan tâm đến công tác hoạch định chiến lược. Chính vì vậy, việc xây dựng chiến lược công ty đối với Công ty Kiểm toán và Kế toán AAC trong những năm tới trở nên cần thiết và cấp bách hơn bao giờ hết.

Với nhận thức về tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp, tôi đã chọn đề tài nghiên cứu: “*Xây dựng chiến lược công ty tại Công ty Kiểm toán và Kế toán AAC*” nhằm ứng dụng các kiến thức lý luận vào thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp.

### 2. Mục đích nghiên cứu

Hệ thống hóa lại những lý thuyết cơ bản nhất về xây dựng chiến lược cũng như những vấn đề cơ bản về hoạt động KTĐL để làm cơ sở lý luận cho việc xây dựng chiến lược cấp công ty.

Trên cơ sở phân tích thực trạng công tác xây dựng chiến lược và đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh tại Công ty AAC, tiến hành phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài để nhận diện những cơ hội và nguy cơ, phân tích các yếu tố của môi trường bên trong để xác định các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và dự báo sự phát triển của môi trường ngành trong tương lai. Sử dụng các công cụ để phân tích và lựa chọn phương án chiến lược tối ưu cho AAC đến năm 2015. Từ đó,

đưa ra các chính sách định hướng để có thể thực hiện chiến lược công ty đã lựa chọn có hiệu quả.

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

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu là Công ty Kiểm toán và Kế toán AAC.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu**

Việc nghiên cứu được tập trung vào phân tích thực trạng chiến lược và đánh giá tình hình hoạt động kinh doanh của công ty ở giai đoạn (2007-2010). Phân tích và dự báo tình hình phát triển của ngành kiểm toán trong thời gian đến để hoạch định chiến lược công ty của AAC đến năm 2015.

### **4. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận văn này là phương pháp tiếp cận thông tin, phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp thống kê, phương pháp dự báo và phương pháp chuyên gia.

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

Chiến lược cấp công ty được lựa chọn và các chính sách được đề xuất để thực hiện thành công chiến lược trong đề tài này sẽ có ý nghĩa hết sức quan trọng cho định hướng phát triển của AAC đến năm 2015, phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn đặt ra. Đồng thời nó cũng giúp cho lãnh đạo cấp cao của AAC có cơ sở và thông tin trong việc hoạch định các mục tiêu của công ty sao cho phù hợp với chiến lược phát triển chung của ngành.

### **6. Cấu trúc của luận văn**

Nội dung của luận văn gồm phần mở đầu, kết luận và ba chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược và xây dựng chiến lược.
- Chương 2: Phân tích thực trạng chiến lược và tình hình hoạt động kinh doanh của công ty AAC giai đoạn (2007-2010).
- Chương 3: Xây dựng chiến lược công ty tại Công ty Kiểm toán và Kế toán AAC đến năm 2015.

# CHƯƠNG 1

## CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC

### 1.1 TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC

#### 1.1.1 Khái niệm chiến lược

Chiến lược là quá trình đề ra các mục tiêu cơ bản dài hạn, phù hợp với tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức, nghiên cứu sự ảnh hưởng của môi trường bên ngoài và bên trong, trên cơ sở đó phân bổ các nguồn lực của tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu đặt ra.

#### 1.1.2 Các cấp chiến lược

Trước đây, người ta phân chia hệ thống chiến lược trong một công ty thành 3 cấp: chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược cấp chức năng. Ngày nay, với xu thế toàn cầu hóa, người ta nói đến một cấp chiến lược thứ tư đó là Chiến lược toàn cầu.

##### *1.1.2.1 Chiến lược cấp công ty*

Chiến lược cấp công ty là xác định các hành động mà công ty thực hiện nhằm giành lợi thế cạnh tranh bằng cách lựa chọn, quản trị một nhóm các hoạt động kinh doanh khác nhau cạnh tranh trong một số ngành và sản phẩm. Chiến lược cấp công ty bao gồm 9 chiến lược cơ bản sau: chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ, chiến lược hội nhập dọc, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược liên minh liên kết, soát xét lại danh mục của công ty, chiến lược mua lại, chiến lược liên doanh, chiến lược tái cấu trúc và chiến lược cải tổ.

*1.1.2.2 Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh:* gọi tắt là chiến lược 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 sản phẩm thị trường cụ thể. Có 3 chiến lược ở cấp đơn vị kinh doanh là: chiến lược dẫn đạo về chi phí, chiến lược khác biệt hóa sản phẩm và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường.

**1.1.2.3 Chiến lược cấp chức năng:** hay còn gọi là chiến lược hoạt động, là chiến lược hướng đến cải thiện hiệu lực của các bộ phận chức năng trong phạm vi công ty như sản xuất, tài chính, marketing, dịch vụ khách hàng, nghiên cứu và phát triển (R&D), nguồn nhân lực,...

**1.1.2.4 Chiến lược toàn cầu:** Để thâm nhập và cạnh tranh trong môi trường toàn cầu, có bốn chiến lược cơ bản sau: chiến lược đa quốc gia, chiến lược quốc tế, chiến lược toàn cầu và chiến lược xuyên quốc gia.

## **1.2 QUI TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC**

Quy trình xây dựng chiến lược được thực hiện qua sáu bước; Tuy nhiên, đề tài nghiên cứu là xây dựng chiến lược cấp công ty nên phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn ở các nội dung sau: xác định tầm nhìn, sứ mệnh và mục tiêu; phân tích môi trường bên ngoài; phân tích môi trường bên trong và lựa chọn, xây dựng chiến lược.

### **1.2.1 Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu**

#### **1.2.1.1 Xác định sứ mệnh**

Sứ mệnh tuyên bố lý do tồn tại của tổ chức và chỉ ra nó phải làm gì. Tuyên bố sứ mệnh mô tả tổ chức trong điều kiện kinh doanh của nó, khách hàng mà nó phục vụ và các kỹ năng cần thiết phải phát triển để đạt được tuyên bố tầm nhìn. Bản tuyên bố sứ mệnh cần đạt được các vấn đề sau: Đảm bảo sự đồng tâm và nhất trí về mục đích và phương hướng của công ty; Là cơ sở để huy động và phân phối các nguồn; Tạo hình ảnh khung cảnh và bầu không khí kinh doanh thuận lợi; Tạo điều kiện để chuyển hóa các mục đích của tổ chức thành các mục tiêu thích hợp; Tạo điều kiện để chuyển hóa các mục tiêu của tổ chức thành các chiến lược và hành động cụ thể.

#### **1.2.1.2 Xác định tầm nhìn**

Tầm nhìn chiến lược thể hiện các mong muốn, khát vọng cao nhất, khái quát nhất mà tổ chức muốn đạt được. Có thể coi tầm nhìn là bản đồ đường đi của tổ chức, trong đó thể hiện đích đến trong tương lai và con

đường mà tổ chức sẽ đi đến được điểm đích đã định. Tuyên bố tầm nhìn gồm có hai phần chính là hệ tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai.

### ***1.2.1.3 Xác định mục tiêu chiến lược***

Mục tiêu chiến lược là trạng thái tương lai mà tổ chức mong muốn đạt được trong khoảng thời gian nhất định, là những thành quả xác định mà một tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi nhiệm vụ, sứ mệnh của mình. Mục tiêu chiến lược cần hội đủ các đặc tính sau: Mục tiêu phải được thiết lập chính xác, rõ ràng và có thể đo lường được; Phải thể hiện các vấn đề trọng tâm, chỉ ra thứ tự ưu tiên và cơ sở sự lựa chọn; Phải có tính thách thức nhưng có thể thực hiện được; Phải tương ứng với một khoảng thời gian cụ thể.

## **1.2.2 Phân tích môi trường bên ngoài**

### ***1.2.2.1 Môi trường vĩ mô***

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố: điều kiện kinh tế, chính trị- luật pháp, văn hoá-xã hội, dân số, công nghệ và toàn cầu. Mỗi yếu tố của môi trường vĩ mô có thể ảnh hưởng đến tổ chức một cách độc lập hoặc nằm trong liên kết với các yếu tố khác.

### ***1.2.2.2 Môi trường vi mô***

Phân tích môi trường vi mô hay môi trường ngành, cần tập trung vào các yếu tố như đặc điểm kinh tế chủ đạo của ngành, những áp lực cạnh tranh mà các công ty trong ngành đang phải đối mặt và các yếu tố quyết định sự thay đổi của ngành.

Phân tích áp lực cạnh tranh và cường độ cạnh tranh của ngành trên cơ sở mô hình năm lực lượng cạnh tranh đó là: Nguy cơ nhập ngành từ các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, sức mạnh đàm phán của nhà cung cấp, sức mạnh đàm phán của người mua, đe dọa của các sản phẩm thay thế và cường độ cạnh tranh của các doanh nghiệp hiện hữu trong ngành.

***1.2.2.3 Công cụ phân tích môi trường bên ngoài***, gồm: Phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài để nhận diện các cơ hội và nguy cơ

chủ yếu; Lập ma trận hình ảnh cạnh tranh so với các đối thủ chủ yếu; Lập ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

### **1.2.3 Phân tích môi trường bên trong**

Phân tích môi trường bên trong cần tập trung chủ yếu phân tích về điểm mạnh, điểm yếu của các nguồn lực, các chiến lược hiện tại mà doanh nghiệp đã và đang thực hiện, đánh giá tình hình hoạt động bộ phận chức năng và hiệu suất tài chính của doanh nghiệp. Từ đó, so sánh vị thế của công ty so với các đối thủ trong ngành về các chiến lược hiện tại cũng như các lợi thế cạnh tranh.

#### ***1.2.3.1 Phân tích các nguồn lực***

Phân tích nguồn lực cho thấy các dự trữ về nguồn lực, khả năng và các tài sản có sẵn của toàn bộ doanh nghiệp. Nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình. Giá trị của các nguồn lực được xác định bởi mức độ ảnh hưởng của chúng đến sự phát triển các khả năng và lợi thế cạnh tranh.

#### ***1.2.3.2 Phân tích chiến lược hiện tại của Công ty***

Phân tích chiến lược hiện tại nhằm xem xét doanh nghiệp đang thực hiện các hành động chiến lược hay các chiến lược kinh doanh nào. Phân tích, đánh giá tình hình hoạt động của các bộ phận chức năng gồm: bộ máy tổ chức, hoạt động tài chính, quản trị nguồn nhân lực, kiểm soát chất lượng, hoạt động marketing, nghiên cứu và phát triển,... từ đó đánh giá các chiến lược đã và đang thực hiện.

#### ***1.2.3.3 Phân tích hiệu suất tài chính***

Phân tích hiệu suất của công ty cần dựa vào các yếu tố sau: doanh số, thị phần của công ty trong ngành tăng lên, ổn định hay giảm xuống, lợi nhuận biên của công ty tăng hay giảm so với đối thủ. Nếu hiệu suất tài chính và vị thế thị trường của công ty yếu, cần phải xem lại các chiến lược hiện tại.

#### ***1.2.3.4 Công cụ phân tích môi trường bên trong, gồm:*** Phân tích



các yếu tố của môi trường bên trong, nhận diện các điểm mạnh và điểm yếu chủ yếu; Lập ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).

#### **1.2.4 Xây dựng và lựa chọn chiến lược**

Quy trình để xây dựng và lựa chọn chiến lược được thực hiện qua ba giai đoạn sau:

**1.2.4.1 Giai đoạn thu thập thông tin:** thu thập đầy đủ các thông tin về môi trường bên ngoài, môi trường bên trong, sử dụng các công cụ là ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) và ma trận hình ảnh cạnh tranh.

**1.2.4.2 Giai đoạn kết hợp:** Để thực hiện giai đoạn này, có thể sử dụng các công cụ khác nhau như ma trận SWOT, ma trận BCG, ma trận SPACE và ma trận chiến lược chính. Tuy nhiên, đối với chiến lược cấp công ty thì ma trận SWOT được xem là công cụ chủ yếu, hiệu quả và được sử dụng phổ biến nhất, nên được sử dụng trong luận văn này.

#### **1.2.4.3 Giai đoạn lựa chọn chiến lược**

Để có cơ sở khoa học trong việc lựa chọn phương án, chúng tôi sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có khả năng lựa chọn (QSPM) để đánh giá khách quan các chiến lược khả thi được lựa chọn.

Sau khi lựa chọn được phương án chiến lược tối ưu, cần đề ra các chính sách định hướng để thực hiện có hiệu quả chiến lược xây dựng nhằm khai thác tối đa các nguồn lực và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

### **1.3 KẾT LUẬN CHƯƠNG I**

Trong chương 1 tác giả đề cập đến các lý luận cơ bản nhất về chiến lược và xây dựng chiến lược cũng như vai trò quan trọng của việc hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp. Quy trình xây dựng chiến lược cấp công ty và các phương pháp, công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược.

## CHƯƠNG 2

# PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC & TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH TẠI CÔNG TY AAC

## 2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY AAC

### 2.1.1 Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển

Tên giao dịch: Công ty TNHH Kiểm toán và Kế toán AAC

Tên Tiếng Anh: Auditing and Acouting Company Limited

Tên viết tắt: AAC



Biểu tượng logo:

Trụ sở chính: 217 Nguyễn Văn Linh, thành phố Đà Nẵng

Chi nhánh tại Thành phố Hồ Chí Minh: Tòa nhà Hoàng Đan, số 47-49 Hoàng Sa, Quận 1, thành phố Hồ Chí Minh.

Văn phòng đại diện tại: thành phố Quy Nhơn, tỉnh Phú Yên, tỉnh Quảng Bình, tỉnh Nghệ An, thành phố Huế và thành phố Buôn Ma Thuột.

#### ❖ Các giai đoạn hình thành và phát triển

- Ngày 13/2/1995, Công ty Kiểm toán Đà Nẵng được thành lập theo Quyết định số 106 TC/TCCB của Bộ Tài chính.

- Ngày 06/9/2000, đổi tên thành Công ty Kiểm toán và Kế toán (AAC) trực thuộc Bộ Tài chính.

- Tháng 7/2007, đổi tên thành Công ty TNHH Kiểm toán và Kế toán (AAC), chuyển đổi từ mô hình DNNN sang công ty TNHH.

- Tháng 9/2008, AAC là thành viên của Polaris International.

**2.1.2 Chức năng, nhiệm vụ:** theo Nghị định 105/CP về kiểm toán độc lập

### 2.1.3 Các loại dịch vụ chuyên ngành của AAC

Kiểm toán báo cáo tài chính; Kiểm toán báo cáo quyết toán vốn đầu tư hoàn thành; Kế toán; Tư vấn Thuế; Tài chính và quản lý; Dịch vụ Đào tạo - Tuyển dụng và Tin học

### 2.1.4 Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý

Công ty hoạt động theo mô hình công ty TNHH 2 thành viên trở

lên, có cơ cấu tổ chức gồm: Tổng giám đốc, 02 Phó Tổng giám đốc, 01 Giám đốc Khối kiểm toán BCTC, 01 Giám đốc Khối kiểm toán XDCB, 04 phòng kiểm toán BCTC, 02 phòng kiểm toán XDCB, phòng Tư vấn-Đào tạo, 02 Ban kiểm soát chất lượng thuộc 2 Khối kiểm toán.

## **2.1.5 Các nguồn lực của Công ty**

### ***2.1.5.1 Nguồn nhân lực***

Theo số liệu từ AAC, số lượng cán bộ nhân viên AAC đến ngày 31/12/2010 là 112 người, trong đó kiểm toán viên cấp quốc giá là 31 người chiếm 27,67%. Tỷ lệ này là khá cao so với tỷ lệ bình quân của ngành là 16,55%. Đội ngũ kiểm toán viên và lãnh đạo chủ chốt của AAC đa phần được đào tạo có hệ thống ở Việt Nam, Anh, Bỉ, Pháp, Ai-len, Úc, Nhật Bản,...100% CBNV có trình độ đại học trở lên. Nguồn nhân lực là một thế mạnh của AAC so với các đối thủ trong ngành. Đây là nguồn lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ của AAC với các đối thủ trong ngành.

### ***2.1.5.2 Cơ sở vật chất***

AAC là một trong số ít công ty kiểm toán có trang thiết bị văn phòng, và thiết bị làm việc cho cán bộ nhân viên đầy đủ và khá hiện đại. Hiện tại công ty có hơn một trăm máy tính xách tay và để bàn các loại, hệ thống máy chủ server phục vụ cho mạng nội bộ, máy pho to, máy in, scan, projector,... Đây có thể coi là điểm mạnh về vật chất nhằm phục vụ tốt nhất và hiệu quả nhất cho trong quá trình làm việc của CBNV có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng dịch vụ cho khách hàng.

### ***2.1.5.3 Nguồn vốn***

Tại thời điểm 31/12/2010 vốn chủ sở hữu của AAC là 7,0 tỷ đồng. Với số vốn này AAC có thể thực hiện hầu hết các dịch vụ kiểm toán có điều kiện về năng lực tài chính theo quy định của Pháp luật. Ngoài ra, AAC sử dụng nguồn vốn chủ yếu để đầu tư cơ sở vật chất, trang bị thiết bị kỹ thuật, đầu tư phát triển công nghệ kiểm toán mới, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực,...

#### **2.1.5.4 Uy tín thương hiệu**

AAC là một thương hiệu hàng đầu của kiểm toán Việt Nam tại khu vực Miền Trung-Tây nguyên. Năm 2008 AAC là thành viên chính thức của tổ chức Polaris International của Mỹ. Năm 2010, AAC là thuộc nhóm 12 công ty kiểm toán được công nhận là thành viên của các Hãng kiểm toán quốc tế (trong đó có 4 công ty Big four).

## **2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CHIẾN LƯỢC TẠI AAC**

### **2.2.1 Thực trạng về tầm nhìn chiến lược và sứ mệnh**

Hiện tại AAC chưa xây dựng bản tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh làm định hướng cho hoạt động kinh doanh của công ty. Do chưa có “tầm nhìn và sứ mệnh” nên công tác lãnh đạo hoạt động công ty chỉ dựa vào các kế hoạch ngắn hạn nên xảy ra tình trạng tìm kiếm lợi nhuận trong ngắn hạn đơn thuần vì lợi ích của một phần hữu quan nào đó mà không có các mục tiêu chiến lược dài hạn để có lợi nhuận lâu dài và phát triển bền vững.

### **2.2.2 Thực trạng công tác hoạch định mục tiêu phát triển**

Công tác xây dựng chiến lược hiện tại của AAC chỉ dừng lại ở việc quy định các chức năng, nhiệm vụ tại Điều lệ hoạt động của công ty và các phương hướng, kế hoạch kinh doanh hàng năm. Các mục tiêu và kế hoạch kinh doanh đặt ra chỉ dựa vào kết quả tình hình thực hiện kinh doanh hàng năm của công ty. Mục tiêu của một giai đoạn phát triển nhưng chỉ dựa vào kết quả kinh doanh của một năm liền kề và chỉ phù hợp trong các điều kiện kinh doanh lý tưởng (không có tác động từ các yếu tố bên ngoài cũng như từ bên trong doanh nghiệp).

Việc xây dựng các mục tiêu còn mang nặng tính chủ quan, áp đặt phụ thuộc nhiều vào ý chí lãnh đạo cấp cao, nên sẽ khó thực hiện trong tế trước xu thế biến động phức tạp của tình hình kinh tế, chính trị xã hội hiện nay cũng như xu thế của ngành. Mục tiêu đặt ra chưa phân tích các điểm yếu, hạn chế của doanh nghiệp để đầu tư, khắc phục hoặc né tránh các đe dọa từ bên ngoài cũng như áp lực từ xu thế cạnh tranh của ngành đang

phát triển. Chưa quan tâm đến vấn đề trọng tâm là nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty trên cơ sở các nguồn lực nội tại, nhằm đối phó và né tránh với áp lực cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ trong ngành.

### **2.2.3 Thực trạng công tác xây dựng chiến lược**

Có thể khẳng định rằng, đến nay công ty AAC chưa xây dựng chiến lược phát triển của mình nên chưa hình thành chiến lược cấp công ty phù hợp để định hướng phát triển cho công ty ở từng giai đoạn cụ thể.

Do không có chiến lược, nên các nhà quản trị công ty chưa thực hiện đầy đủ các bước cần thiết của quy trình hoạch định chiến lược, do vậy việc sử dụng các công cụ để hoạch định các chiến lược gặp nhiều khó khăn, kéo theo đó là các kế hoạch, mục tiêu thường mang nhiều tính chủ quan, áp đặt hơn là có cơ sở khoa học. Hay nói cách khác các mục tiêu ngắn hạn của AAC đã làm cho hoạt động kinh doanh của công ty không có định hướng phát triển bền vững, tiềm ẩn nhiều đe dọa khi môi trường ngành thay đổi và áp lực cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ.

## **2.3. PHÂN TÍCH TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH**

### **2.3.1 Mục tiêu phân tích**

Trên cơ sở việc sử dụng các nguồn lực hiện có của công ty, thực trạng chiến lược của công ty và tác động từ các yếu tố môi trường trong thời gian qua, để làm sáng tỏ việc vận dụng các nguồn lực và các chiến lược chức năng, các hành động chiến lược của AAC ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh, thông qua các chỉ tiêu doanh thu và lợi nhuận.

### **2.3.2 Phân tích tình hình thực hiện doanh thu**

**Bảng 2.4: Tình hình thực hiện doanh thu giai đoạn (2007-2010)**

<b>Năm</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Doanh thu (tr.đồng)</b>	11.472	18.397	24.738	30.294

*Nguồn: Báo cáo tài chính của AAC*

Phân tích doanh thu để thấy được sự biến động của doanh thu là do

ảnh hưởng của các nhân tố môi trường nào và thực trạng các hành động chiến lược của công ty. Các nguyên nhân chủ yếu tác động đến doanh thu giai đoạn (2007-2010) gồm: Do tác động tích cực từ chính sách vĩ mô của Nhà nước, tác động từ yếu tố văn hóa xã hội về nhận thức rõ hơn về sự cần thiết của việc sử dụng dịch vụ kiểm toán và các dịch vụ tư vấn kế toán, tài chính, quản trị doanh nghiệp. Do thực hiện các hành động chiến lược của công ty như: chiến lược mở rộng và phát triển dịch vụ của công ty; Thay đổi cơ cấu bộ máy tổ chức, quản lý; Đẩy mạnh hoạt động marketing,...

Ngoài ra để nhận thấy rõ hơn về cơ cấu hình thành doanh thu từ các sản phẩm dịch vụ, điểm mạnh của từng loại dịch vụ cũng như tác động của từng đối tượng khách hàng đến doanh thu của công ty, tác giả tập trung phân tích biến động của doanh thu theo hai nội dung là phân tích doanh thu theo loại hình dịch vụ và phân tích doanh thu theo đối tượng khách hàng.

### 2.3.3 Phân tích lợi nhuận và các chỉ tiêu tài chính

**Bảng 2.7: Lợi nhuận sau thuế và một số chỉ tiêu tài chính của AAC**

Chỉ tiêu	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010
	Triệu đồng	Triệu đồng	Triệu đồng	Triệu đồng
<b>Vốn chủ sở hữu</b>	<b>2.198</b>	<b>2.198</b>	<b>7.000</b>	<b>7.000</b>
1. Doanh thu	11.472	18.397	24.738	30.294
- Chi phí	10.278	16.406	21.958	27.090
- Lợi nhuận trước thuế	1.194	1.991	2.780	3.204
2. Lợi nhuận sau thuế	860	1.488	2.294	2.403
3. Tỷ suất lợi nhuận trên DT	7%	8%	9%	8%
4. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn	39%	68%	33%	34%

*Nguồn: Báo cáo tài chính của AAC*

Qua phân tích các chỉ tiêu về doanh thu và tỷ suất lợi nhuận của AAC ta thấy có hai nguyên nhân chính tác động đến doanh thu và lợi nhuận của công ty là do tác động từ rào cản gia nhập ngành thấp và áp lực

cạnh tranh từ các đối thủ hiện hữu trong ngành và do tác động từ yếu tố chính sách kinh tế vĩ mô của Nhà nước.

## **2.4 Đánh giá ưu, nhược điểm về thực trạng chiến lược của AAC**

### **2.4.1 Những ưu điểm**

Là một công ty kiểm toán nhỏ, hoạt động trong một ngành mới phát triển và đóng trên địa bàn miền Trung với nhiều khó khăn nhưng AAC đã từng bước khẳng định mình và được xã hội thừa nhận như là một thương hiệu kiểm toán độc lập uy tín hàng đầu miền Trung-Tây nguyên.

Góp phần giúp các doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước từng bước tạo lập một hệ thống tài chính lành mạnh, công khai cho xã hội. Từ đó làm thay đổi nhận thức về vai trò, vị thế tất yếu của kiểm toán độc lập trong nền kinh tế thị trường. Sự phát triển lớn mạnh của AAC đã có những đóng góp đáng kể trong việc hình thành đội ngũ kiểm toán và nhân viên chuyên nghiệp của ngành KTĐL Việt Nam.

### **2.4.2 Những tồn tại, hạn chế**

Do chưa xây dựng tầm nhìn, mục tiêu và chiến lược dài hạn nên chưa thấy được định hướng đầu tư và phát triển các nguồn lực đảm bảo mục tiêu cạnh tranh và phát triển bền vững. Vì vậy, các nguồn lực của công ty chưa được khai thác có hiệu quả và không đáp ứng đầy đủ khi nhu cầu tăng trưởng, dẫn đến các cơ hội không được khai thác có hiệu quả và các nguy cơ chưa có chính sách phù hợp để sẵn sàng đối phó.

## **2.5 KẾT LUẬN CHƯƠNG 2**

Kết quả phân tích thực trạng chiến lược và đánh giá hoạt động kinh doanh cho thấy công tác hoạch định chiến lược của công ty đã bộc lộ nhiều hạn chế nhất định. So với các nguồn lực nội tại, những cơ hội và dự báo nhu cầu của ngành thì AAC cần phải tập trung hoạch định chiến lược công ty dài hạn và toàn diện trên cơ sở khoa học là nhiệm vụ cấp thiết trong giai đoạn hiện nay nhằm đưa công ty phát triển đúng hướng và bền vững.

## **CHƯƠNG 3**

# **XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY TẠI CÔNG TY AAC ĐẾN NĂM 2015**

### **3.1 XÁC ĐỊNH SỨ MỆNH, TẦM NHÌN VÀ MỤC TIÊU**

#### **3.1.1 Quan điểm**

##### ***3.1.1.1 Quan điểm của Chính phủ về phát triển ngành KTĐL***

Phát triển KTĐL là điều kiện tiên quyết để làm minh bạch hóa thông tin tài chính, nhằm cải thiện môi trường đầu tư ở Việt Nam. Chất lượng dịch vụ kiểm toán chỉ có được khi lợi ích của xã hội và lợi ích khách hàng được thỏa mãn, trong đó lợi ích của xã hội phải được đặt lên cao hơn. Tăng cường quản lý Nhà nước về hoạt động KTĐL, nâng cao vai trò quản lý nghề nghiệp của Hội kiểm toán viên hành nghề Việt Nam.

##### ***3.1.1.2 Quan điểm của AAC về xây dựng chiến lược***

Chiến lược phát triển của AAC phải phù hợp với định hướng phát triển chung của ngành và tình hình vĩ mô của nền kinh tế, nhằm đạt được mục tiêu là xây dựng AAC trở thành thương hiệu kiểm toán hàng đầu Việt Nam. Nguồn nhân lực là tài sản lớn nhất, là giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Chất lượng BCKT luôn được đặt lên hàng đầu. Là năng lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Xây dựng văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp gắn liền với thương hiệu AAC.

#### **3.1.2 Xác định sứ mệnh, tầm nhìn và mục tiêu**

##### ***3.1.2.1 Sứ mệnh:***

“AAC là đối tác tin cậy và là bạn đồng hành của mọi khách hàng, sự phát triển của khách hàng chính là sự phát triển của AAC, lợi ích của khách hàng và cộng đồng tạo nên giá trị của thương hiệu AAC”

##### ***3.1.2.2 Tầm nhìn***

“AAC mong muốn trở thành một nhà kiểm toán-tư vấn tài chính chuyên nghiệp hàng đầu Việt Nam, bằng việc nỗ lực xây dựng đội ngũ cán bộ nhân viên có trình độ cao và công nghệ kiểm toán hiện đại nhằm



mang lại những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao nhất cho khách hàng, gắn kết hiệu quả của doanh nghiệp với lợi ích của khách hàng và lợi ích cộng đồng. Tạo lập một môi trường làm việc và cuộc sống đầy đủ về vật chất, phong phú về tinh thần cho mọi thành viên”.

### **3.1.2.3 Cơ sở để xác định mục tiêu:**

Dự báo tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, pháp luật giai đoạn 2011-2015, đặc biệt là yếu tố kinh tế vĩ mô, chính trị tác động đến sự tăng trưởng của ngành; Dự báo tình hình phát triển ngành KTĐL đến năm 2015; Dự báo về các khả năng và nguồn lực của AAC.

### **3.1.3 Mục tiêu của AAC đến năm 2015**

#### **Mục tiêu tổng quát:**

- Đến năm 2015, AAC nằm trong Top 10 công ty kiểm toán lớn nhất Việt Nam. Xây dựng thương hiệu AAC trên nền tảng các năng lực cốt lõi là nguồn nhân lực mạnh và chất lượng dịch vụ cao nhằm tạo lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững.

- Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty thông qua việc khác thác động bộ và có hiệu quả các nguồn lực và điểm mạnh của từng bộ phận chức năng, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ. Mục tiêu tăng trưởng doanh thu phải gắn liền với mục tiêu tăng trưởng lợi nhuận và nâng cao thu nhập cho CBNV.

#### **Mục tiêu cụ thể:**

- **Về nguồn nhân lực:** Số lượng nhân viên của công ty đến 2015 là 172 người. Trong đó, KTV chiếm tỉ trọng 35%, đến năm 2015 số lượng KTV toàn công ty là 45 người, số nhân viên có chứng chỉ thẩm định viên về giá là 10 người, có chứng chỉ tư vấn Thuế là 10 người.

- **Về công nghệ kỹ thuật:** Hoàn thiện các quy trình kiểm toán bằng máy đối với kiểm toán BCTC và XDCB. Xây dựng hoàn chỉnh quy chế kiểm soát chất lượng dịch vụ ở cấp toàn công ty và từng lĩnh vực dịch vụ.

- **Về khách hàng:** Số lượng khách hàng tiếp tục tăng trưởng từ 809

(năm 2010) lên khoảng 1220 khách hàng (năm 2015). Trong đó, khách hàng khối kiểm toán BCTC là 910, khách hàng khối kiểm toán XDCB là 310, khách hàng các dịch vụ tư vấn là 50 khách hàng.

- *Về doanh thu và sản phẩm dịch vụ:* Doanh thu tăng trưởng trung bình hàng năm khoảng (10%-12%)/năm, đưa doanh thu toàn công ty từ 30,294 tỷ (năm 2010) lên 50 tỷ (năm 2015). Theo đó, kiểm toán BCTC tăng 12%, kiểm toán XDCB tăng 10% và dịch vụ tư vấn tăng 10%.

- *Về chính sách đối với người lao động:* Thu nhập bình quân đầu người đến năm 2015 thu nhập bình quân là 15 triệu/tháng/người so với hiện nay là 9,5 triệu/người/tháng.

## **3.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI CỦA AAC**

### **3.2.1 Đánh giá môi trường vĩ mô**

#### ***3.2.1.1 Môi trường kinh tế***

Các yếu tố kinh tế vĩ mô dự báo giai đoạn (2010-2015) sẽ là khó khăn cho nền kinh tế Việt Nam, đầu tư nước ngoài giảm, thị trường chứng khoán sụt giảm sẽ ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động kiểm toán BCTC của các công ty FDI, công ty cổ phần, đại chúng và công ty niêm yết. Đầu tư công giảm sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kiểm toán XDCB đối với các dự án XDCB có vốn ngân sách nhà nước.

#### ***3.2.1.2 Môi trường pháp luật, chính trị***

Hệ thống văn bản pháp luật kiểm toán đang dần hoàn thiện. Hiện nay, Chính phủ đang trình Quốc hội thông qua dự thảo Luật kiểm toán độc lập làm cơ sở pháp lý đầy đủ cho hoạt động KTĐL Việt Nam. Ngành kiểm toán độc lập có chiến lược phát triển ngành, điều này ảnh hưởng đáng kể đến công tác hoạch định chiến lược của AAC.

#### ***3.2.1.3 Môi trường văn hóa, xã hội***

Xu thế hội nhập kinh tế toàn cầu, là cho vấn đề minh bạch hóa tài chính, ý thức và thói quen sử dụng các dịch vụ tư vấn kiểm toán đang trở nên cần thiết đối với các DN.

### **3.2.1.4 Các yếu tố công nghệ, kỹ thuật**

Xu hướng ứng dụng công nghệ thông tin trong việc thu thập dữ liệu từ khách hàng, xử lý dữ liệu, kiểm soát chất lượng trong quá trình kiểm toán ngày càng trở nên phổ biến, nhằm tiết kiệm tối đa thời gian và chi phí cung cấp dịch vụ.

## **3.2.2 Đánh giá môi trường vi mô**

### **3.2.2.1 Đặc điểm hoạt động của ngành kiểm toán độc lập**

Ngành KTĐL đang phát triển nhanh theo cấp số nhân, với tốc độ tăng trưởng khá cao, tốc độ tăng trưởng năm 2008 là 18%, năm 2009 là 19,7%, năm 2010 là 25,2% và được đánh giá là một thị trường giàu tiềm năng trong những năm đến. Dự báo trong những năm đến tốc độ tăng trưởng bình quân của ngành đạt 20%/năm.

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất của các công ty kiểm toán, đặc biệt là đội ngũ kiểm toán viên. Việc cạnh tranh mở rộng thị phần và lôi kéo nhân sự hiện nay giữa các công ty kiểm toán trong ngành đang diễn ra hết sức gay gắt. Hầu hết các công ty kiểm toán đề chưa xây dựng tầm nhìn và chiến lược công ty một cách khoa học và đầy đủ.

### **3.2.2.2 Đối thủ cạnh tranh**

**Nhóm 1: Các đối thủ cạnh tranh ngoài ngành:** gồm các công ty cung cấp một số dịch vụ tương tự như các công ty kiểm toán, gồm: các công ty chứng khoán, các công ty thẩm định giá, các Trung tâm đào tạo thuộc các Trường đại học, viện nghiên cứu có chuyên ngành về kinh tế, các công ty tin học,...Tuy nhiên, các lĩnh vực này chiếm tỉ trọng không lớn trong tổng doanh thu toàn ngành cũng như cơ cấu doanh thu của AAC.

**Nhóm 2: Các đối thủ cạnh tranh trong ngành:** AAC hiện nằm trong nhóm 2 và các đối thủ chính của AAC hiện nay là AISC, ATAX ở thị trường miền Trung - Tây Nguyên; A&C, DTL ở thị trường phía Nam và UHY ở thị trường phía Bắc. Do đó khi phân tích đối thủ cạnh tranh, cần tập trung phân tích và so sánh AAC với các đối thủ này về các nguồn lực,

năng lực cạnh tranh, điểm mạnh điểm yếu, các hành động chiến lược,... để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh với các đối thủ ở từng khu vực.

### **3.2.2.3 Khách hàng**

Khách hàng dễ dàng chuyển đổi việc sử dụng dịch vụ kiểm toán từ các công ty kiểm toán khác nhau do sản phẩm dịch vụ kiểm toán có tính tương đồng cao, không có khác biệt đáng kể và sự cạnh tranh mở rộng thị phần giữa các đối thủ cùng nhóm và khác nhóm trong ngành.

### **3.2.2.4 Ảnh hưởng của nhà cung cấp**

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, các DN đồng thời phải giải quyết tốt hai bài toán về đầu ra của sản phẩm và nguồn cung cấp đầu vào. Đối với ngành kiểm toán thì nguồn cung cấp có ảnh hưởng quan trọng đến hoạt động của doanh nghiệp đó là nguồn cung cấp nhân lực và nguồn cung cấp tài chính.

### **3.2.2.5 Sản phẩm thay thế**

Kiểm toán độc lập chịu sự tác động bởi sản phẩm thay thế là Kiểm toán nhà nước trong trường hợp các doanh nghiệp, dự án trong năm đã được kiểm toán nhà nước thực hiện. Tuy nhiên, tỉ trọng này là rất nhỏ chiếm khoảng  $\leq 2\%$  trong số các khách hàng và dự án của AAC. Do vậy, tác động của sản phẩm thay thế có ảnh hưởng không đáng kể đến hoạt động kinh doanh của công ty.

### **3.2.2.6 Đối thủ tiềm ẩn**

Kiểm toán độc lập không phải là ngành có tính hiệu quả theo quy mô, sản phẩm không có sự khác biệt đáng kể, chi phí chuyển đổi vào ngành thấp, yêu cầu về vốn không cao vì chỉ cần đầu tư chủ yếu vào con người thì có thể dễ dàng thành lập công ty kiểm toán mới. Do vậy, rào cản gia nhập ngành đối với kiểm toán độc lập là thấp.

## **3.2.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Sau khi phân tích các các yếu tố có ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các đối thủ, tiến hành xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh giữa

AAC và các đối thủ cạnh tranh của hai thị trường phía Bắc và phía Nam để xác định những điểm mạnh, điểm yếu của AAC so với đối thủ nhằm đưa ra các chiến lược tấn công, phòng thủ hoặc né tránh phù hợp.

### **3.2.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Từ việc phân tích các yếu tố của môi trường bên ngoài, chúng tôi xây dựng ma trận EFE để nhận diện các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của AAC như sau:

**Cơ hội:** Chính trị ổn định, tạo môi trường đầu tư thuận lợi; Môi trường pháp luật về hoạt động kiểm toán độc lập đang dần hoàn thiện; Xu hướng minh bạch hóa tài chính và sử dụng dịch vụ tư vấn ngày càng cao; Khách hàng tiềm năng chưa được khai thác; Ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động kiểm toán ngày càng phát triển; Giá phí dịch vụ kiểm toán XDCB đang tăng lên.

**Nguy cơ:** Nền kinh tế đang trong giai đoạn khủng hoảng; Chưa có chiến lược phát triển ngành; Nguồn nhân lực khan hiếm, dễ bị lôi kéo bởi các đối thủ, chi phí giữ chân lớn; Hoạt động KTĐL đang bị kiểm soát chặt chẽ; Xu hướng chú trọng về chất lượng dịch vụ của khách hàng; Sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các đối thủ; Rào cản gia nhập ngành rất thấp.

## **3.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG CỦA AAC**

### **3.3.1 Phân tích hoạt động của các bộ phận chức năng**

#### ***3.3.1.1 Công tác quản trị***

Phân tích công tác quản trị thông qua các công tác: quản lý, điều hành, công tác tổ chức, công tác huấn luyện, đào tạo, chính sách lương, thưởng, văn hóa doanh nghiệp,...

#### ***3.3.1.2 Quản lý chất lượng hoạt động kiểm toán***

Phân tích tình hình quản lý chất lượng của công ty thông qua các yếu tố: quy trình kiểm soát chất lượng, nhân sự thực hiện, chế độ kiểm tra giám sát,....

#### ***3.3.1.3 Hoạt động marketing***

Phân tích công tác quản trị thông qua các yếu tố: Thị trường mục tiêu, sản phẩm, dịch vụ, hệ thống phân phối,...

#### **3.3.1.4 Hoạt động nghiên cứu và phát triển**

Hoạt động nghiên cứu và phát triển chưa được chú trọng đúng mức, chưa có bộ phận độc lập chuyên về R&D, phương pháp tiếp cận chi tiết tốn kém nhiều thời gian, công sức nhưng vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro.

#### **3.3.1.5 Hệ thống thông tin:**

### **3.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong**

Từ việc phân tích các yếu tố bên trong của doanh nghiệp, chúng tôi xây dựng ma trận các yếu tố bên trong (IFE) nhằm xác định các điểm mạnh, điểm yếu và năng lực cốt lõi của công ty.

**Điểm mạnh:** Đội ngũ nhân viên và quản lý có trình độ cao, am hiểu nhiều lĩnh vực. Ti trọng KTV/nhân viên cao nhất trong ngành; Uy tín thương hiệu được đánh giá cao tại thị trường mục tiêu; Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hợp lý; Năng lực chuyên môn và thị phần kiểm toán XDCB mạnh; Năng lực tài chính mạnh, lợi nhuận biên cao hơn bình quân của ngành.

**Điểm yếu:** Chất lượng BCKT chưa đồng bộ, ứng dụng công nghệ kiểm toán chưa cao. Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý chưa phù hợp; Tiền lương và chính sách đối với người lao động chưa thật sự khuyến khích; Hoạt động marketing còn hạn chế, công tác R&D chưa được quan tâm; Hệ thống thông tin chưa đầy đủ và kịp thời.

## **3.4 XÂY DỰNG VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

### **3.4.1 Xây dựng các phương án chiến lược**

Sử dụng ma trận SWOT để kết hợp lựa chọn các phương án chiến lược có thể của AAC, gồm: Chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược đa dạng hóa và chiến lược hội nhập.

### **3.4.2 Phân tích nội dung các chiến lược đề xuất**

#### **3.4.2.1 Chiến lược tăng trưởng tập trung**

Nội dung cơ bản của chiến lược tăng trưởng tập trung là sử dụng tất cả các nguồn lực và các điểm mạnh của công ty kết hợp với các cơ hội từ môi trường bên ngoài nhằm khai thác tối đa khách hàng bằng việc tiếp tục thâm nhập thị trường tiềm năng, mở rộng thị trường mới, phát triển các sản phẩm dịch vụ mà công ty có thể mạnh nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh.

#### ***3.4.2.2 Chiến lược đa dạng hóa***

Nội dung cơ bản của chiến lược này là sử dụng lợi thế về thương hiệu và các sức mạnh của đội ngũ nhân viên và quản lý nhiều kinh nghiệm, am hiểu nhiều lĩnh vực để đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ kinh doanh nhằm hạn chế rủi ro từ môi trường kinh tế trong nước đang trong giai đoạn khó khăn, do sự không ổn định về mặt pháp luật đối với hoạt động kiểm toán, cạnh tranh giữa các công ty kiểm toán và nguy cơ gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn mới.

#### ***3.4.2.3 Chiến lược hội nhập***

Nội dung chủ yếu của chiến lược này là hội nhập ngược chiều nhằm sử dụng các điểm mạnh về thế lợi thế thương hiệu, cơ sở vật chất, nguồn lực tài chính mạnh kết hợp chính sách đào tạo nhân lực hợp lý nhằm tăng cường kiểm soát nguồn cung cấp đầu vào, hạn chế các mặt yếu về chất lượng nhân viên, chất lượng dịch vụ, quản lý và marketing, tiết kiệm chi phí và thời gian tuyển dụng.

### **3.4.3 Lựa chọn các chiến lược khả thi**

#### ***3.4.3.1 Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng lựa chọn (QSPM)***

Bằng phương pháp thảo luận trực tiếp và tham khảo ý kiến của các chuyên gia trong ngành cũng như đội ngũ lãnh đạo cấp cao của AAC kết hợp kinh nghiệm tự đánh giá của ban thân, về hệ số phân loại của từng yếu tố và mức độ hấp dẫn của mỗi với từng chiến lược trong nhóm chiến lược cấp công ty được lựa chọn so sánh, chúng tôi xây dựng ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược tối ưu trong các chiến lược đề xuất.

### **3.4.3.2 Lựa chọn chiến lược khả thi**

Thông qua kết quả của ma trận QSPM, kết hợp việc phân tích các nguồn lực và năng lực cốt lõi của công ty nêu trên, chiến lược cấp công ty khả thi nhất cho AAC giai đoạn đến năm 2015 được lựa chọn đó là: **“Chiến lược tăng trưởng tập trung”** nghĩa là tìm kiếm sự tăng trưởng của công ty thông qua việc tập trung các nguồn lực vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi là dịch vụ kiểm toán BCTC và kiểm toán XDCCB.

## **3.5 CÁC CHÍNH SÁCH CHỦ YẾU ĐỂ THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC**

### **3.5.1 Chính sách phát triển nguồn nhân lực**

Nguồn nhân lực là nguồn lực cốt lõi của công ty, do vậy yếu tố nguồn nhân lực luôn được đặt lên hàng đầu. Công ty cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho mục tiêu dài hạn, đảm bảo thực hiện tốt chiến lược đề ra, thông qua các giải pháp: đào tạo KTV, nhân viên, đội ngũ lãnh đạo, chính sách lương thưởng, cơ chế đề bạt lãnh đạo,...

### **3.5.2 Nâng cao chất lượng dịch vụ**

Công ty cần thực hiện tốt các giải pháp như: hoàn thiện và ban hành các qui chế kiểm soát chất lượng hoạt động ở tất cả các bộ phận nghiệp vụ; Hoàn thiện và ban hành quy trình kiểm toán hoàn chỉnh cho hai khối nghiệp vụ chính. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát từ các cấp quản lý trong suốt quá trình thực hiện; Hoàn thiện cơ cấu nhân sự các Bna kiểm soát chất lượng,...

### **3.5.3 Đẩy mạnh hoạt động marketing**

Nghiên cứu xây dựng một Phòng marketing gồm 3 nhóm marketing ở cả 3 hoạt động chính là BCTC, XDCCB và tư vấn; Tiếp tục mở rộng quy mô công ty, tái cấu trúc hệ thống tổ chức nhằm khai thác các khách hàng tiềm năng bằng việc mở rộng thêm các chi nhánh, văn phòng đại diện, đội ngũ cộng tác viên ở các thị trường còn nhiều tiềm năng.

### **3.5.4 Nâng cao năng lực tài chính**

Huy động thêm vốn từ các thành viên hoặc các nhân viên trong công



ty bằng cách cơ cấu lại vốn điều lệ theo hướng tăng dần qui mô của công ty, mở rộng thành viên nhằm tăng vốn điều lệ; Hàng năm cần có kế hoạch trích lợi nhuận sau thuế để tăng vốn điều lệ để tái đầu tư, phát triển.

### **3.4.5 Đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển**

Cải tiến qui trình cung cấp dịch vụ bao gồm các giai đoạn lập kế hoạch, thực hiện và hoàn tất cung cấp dịch vụ, trong đó chú trọng đến cải tiến giai đoạn thực hiện cung cấp dịch vụ. Công ty cần lập ra một bộ phận chuyên trách về vấn đề này, giai đoạn đầu trực thuộc sự chỉ đạo trực tiếp từ Ban Tổng giám đốc để việc nghiên cứu & phát triển có hiệu quả.

### **3.5.5 Chính sách về quản trị, thông tin**

Cần đầu tư các phần mềm quản lý nghiệp vụ về quản lý khách hàng, quản lý nhân viên,... để gia tăng sự tương tác thông tin giữa nhân viên với công ty, giữa công ty với khách hàng.

## **3.6 CÁC KIẾN NGHỊ**

### **3.6.1 Đối với Bộ Tài chính**

Cần mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế về lĩnh vực KTĐL nhằm nghiên cứu, học tập kinh nghiệm quản lý nhà nước về hoạt động KTĐL cũng như xây dựng định hướng phát triển ngành. Phối hợp cùng Hội kiểm toán viên hành nghề sớm nghiên cứu các chính sách, mục tiêu, định hướng phát triển ngành KTĐL để các doanh nghiệp có chiến lược phát triển thương hiệu bền vững, tiến đến hội nhập sâu vào nền kinh tế Thế giới.

### **3.6.2 Đối với Hội kiểm toán viên hành nghề Việt Nam**

Hội cần kịp thời đưa ra những khuyến cáo đối với doanh nghiệp những trường hợp sai sót trong yếu hoặc vi phạm gian lận trong hoạt động nghiệp vụ, những trường hợp sai phạm điển hình để các doanh nghiệp kịp thời rút kinh nghiệm và có những biện pháp kiểm soát rủi ro tốt hơn;

### **3.6.3 Đối với AAC**

AAC cần xác định rõ vai trò quan trọng và cần thiết của các nguồn lực trong việc thực thi chiến lược. Thiết lập các cơ chế giám sát và thực

hiện các chính sách nhằm thực thi chiến lược có hiệu quả các mục tiêu đề ra. Thường xuyên theo dõi chiến lược, kiểm tra đánh giá tình hình thực hiện chiến lược trong từng giai đoạn cụ thể, các diễn biến bất thường của thực tế để điều chỉnh cho phù hợp.

### **3.7 KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Chương này tác giả tiến hành hoạch định chiến lược công ty hoàn chỉnh trên cơ sở các phân tích khoa học đó là Chiến lược tăng trưởng tập trung, đồng thời đề ra các chính sách định hướng để thực hiện thành công chiến lược.

## **KẾT LUẬN**

Công ty kiểm toán và Kế toán AAC tiền thân ra đời từ một chi nhánh của Công ty kiểm toán Việt Nam (VACO) với chỉ 5 nhân viên, qua hơn 17 năm hoạt động công ty đã từng bước lớn mạnh và phát triển vượt bậc, chiếm vị trí hàng đầu trên thị trường kiểm toán độc lập Việt Nam. Tuy nhiên, hiện nay AAC vẫn chưa xây dựng được chiến lược phát triển cho công ty một cách khoa học. Vì vậy, việc xây dựng chiến lược cấp công ty tại AAC đã trở nên cần thiết hơn bao giờ hết trên cơ sở thiết lập ra mục tiêu phát triển dài hạn của mình.

Luận văn đã nghiên cứu một cách khoa học và đầy đủ quy trình xây dựng chiến lược và thực hiện xây dựng chiến lược công ty cho AAC đến năm 2015 đó là **Chiến lược tăng trưởng tập trung**. Đồng thời đưa ra các chính sách, giải pháp định hướng để thực hiện thành công chiến lược.

Song, do những hạn chế về thời gian và trình độ nghiên cứu chắc sẽ không tránh khỏi những sai sót về nhận định và đánh giá. Tôi rất mong được các Thầy (Cô), các nhà lãnh đạo của AAC, các chuyên gia trong ngành và những người quan tâm đến đề tài này có những ý kiến phê bình, đóng góp để đề tài này được hoàn thiện hơn và sẽ có những đóng góp nhất định cho sự phát triển của AAC nói riêng và các doanh nghiệp KTĐL nói chung.