

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

TRƯỜNG THỊ THANH HƯƠNG

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH XUẤT KHẨU
CẤP VIỄN THÔNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN GIAI ĐOẠN 2009 - 2015

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:

TS. LÂM MINH CHÁU

Phản biện 1: **PGS.TS. NGUYỄN THỊ NHƯ' LIÊM**

Phản biện 2: **GS.TSKH. LÊ DU PHONG**

Luận văn được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp thạc sỹ
Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày.....tháng
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

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Nhu cầu cấp viễn thông trong nước giảm mạnh do sự đột ngột cắt giảm đầu tư mạng điện thoại cố định từ các Tập đoàn VNPT, Viettel, SPT, ... Giá cả nguyên vật liệu, tỷ giá ngoại tệ, lãi suất ngân hàng ngày không ngừng tăng khiến tình hình tài chính cũng gặp không ít khó khăn. Xu thế hội nhập làm cho việc cạnh tranh càng trở nên khốc liệt. Về phía công ty, để đứng vững trong tình hình khó khăn này, công ty đã có những thay đổi trong chiến lược kinh doanh như: Đầu tư hạ tầng, sản xuất vật liệu xây dựng, chế biến khoáng sản, phong điện và trồng cây công nghiệp.

Tuy nhiên điều thuận lợi của Công ty vẫn là hệ thống dây chuyền công nghệ sản xuất hiện đại. Việt Hàn đang xây dựng quy trình sản xuất tuân thủ theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001-2008; đội ngũ công nhân lành nghề, hiện đang đầu tư thực hiện triển khai dự án khai thác mỏ đồng ở Bolivia đồng thời sản phẩm cáp viễn thông của công ty đã có uy tín trên thị trường, ...

Vì những lý do trên mà việc xây dựng một chiến lược kinh doanh xuất khẩu cho sản phẩm cáp viễn thông của Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn là yêu cầu hết sức cần thiết đối với công ty trong thời gian tới. Đó chính là lý do mà tôi chọn đề tài này để nghiên cứu trong luận văn tốt nghiệp của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Nắm vững lý luận cơ bản về tiến trình xây dựng chiến lược kinh doanh đồng thời phân tích, đánh giá tình hình sản xuất kinh doanh của

Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn. Trên cơ sở đó xây dựng chiến lược kinh doanh xuất khẩu cáp viễn thông cho công ty trong giai đoạn 2009-2015.

3. Đối tượng nghiên cứu

Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và xây dựng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn.

4. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài giới hạn nghiên cứu xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh ở Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn.

5. Phương pháp nghiên cứu

Lựa chọn phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp chuyên gia (phân tích năng lực cạnh tranh, nhận diện năng lực cốt lõi và lựa chọn năng lực tối ưu).

7. Bố cục luận văn

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận và các danh mục tài liệu tham khảo. Luận văn được kết cấu thành 3 chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược kinh doanh và xây dựng chiến lược xuất khẩu.

Chương 2: Tình hình hoạt động kinh doanh và thực trạng công tác xây dựng chiến lược của Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn.

Chương 3: Xây dựng chiến lược xuất khẩu sản phẩm cáp viễn thông của công ty VHG giai đoạn 2009-2015.

CHƯƠNG I

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

1.1. TỔNG QUAN VỀ CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

1.1.1. Một số khái niệm

* Chiến lược

Chiến lược của doanh nghiệp là tổng thể các sự lựa chọn có gắn bó chặt chẽ với nhau và các biện pháp cần thiết nhằm thực hiện một tầm nhìn của doanh nghiệp và tạo ra giá trị kinh tế bền vững trong một bối cảnh thị trường nhất định. Bao gồm:

- Xác định các mục tiêu dài hạn và cơ bản của doanh nghiệp.
- Đề ra các chương trình hành động tổng quát.
- Lựa chọn các phương án hành động triển khai phân bổ nguồn tài

nguyên để thực hiện mục tiêu đó.

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

* Vai trò của hoạt động kinh doanh xuất khẩu

- Giúp cho doanh nghiệp tăng doanh thu, mở rộng thị trường tiêu thụ, đẩy mạnh số lượng hàng hoá trên thị trường quốc tế
- 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.
- 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.

* Sự cần thiết xây dựng chiến lược kinh doanh xuất khẩu

- Giúp cho doanh nghiệp vừa linh hoạt vừa chủ động để thích ứng với những biến động của thị trường.

- Là công cụ cạnh tranh có hiệu quả của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp sử dụng chiến lược như một công cụ để khai thác các nguồn lực nhằm đạt hiệu quả cao.

- Tạo điều kiện nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường nước ngoài.

- Doanh nghiệp chủ động thực hiện những mục tiêu đề ra.

- Tránh rủi ro trong điều kiện văn hoá pháp luật khác biệt.

1.2. QUY TRÌNH XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU

1.2.1. Xác định mục tiêu chiến lược

1.2.2. Phân tích môi trường bên ngoài

* Phân tích môi trường vĩ mô

- *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 kinh tế:* Là hệ thống các hoạt động, các chỉ tiêu về kinh tế của mỗi quốc gia trong từng thời kỳ. Bốn nhân tố 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:* 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.

- *Yếu tố văn hóa xã hội:* 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...

- *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.

- *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.

*** Phân tích môi trường ngành**

Sử dụng “*Mô hình năm lực lượng cạnh tranh*” Michael E. Porter để phân tích và nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành đó là.

- *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 ...

- *Năng lực thương lượng của người mua*: Khách hàng luôn đòi hỏi doanh nghiệp phải đáp ứng tốt nhất các nhu cầu của mình về sản phẩm lẫn giá cả.

- *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.

- *Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp*: 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 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.

1.2.3. Phân tích môi trường nội bộ của doanh nghiệp

*** 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

*** Phân tích các nguồn lực**

- *Các nguồn lực*: Có hai loại nguồn lực (nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình).

- *Khả năng tiềm tàng*: là sản phẩm của cấu trúc tổ chức và hệ thống kiểm soát.

*** Xác định năng lực cốt lõi**

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng của công ty được sử dụng như nguồn tạo lợi thế cạnh tranh.

*** Lợi thế cạnh tranh**

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.

1.2.4. 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.

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

*** 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.

*** Định vị sản phẩm**

Sau khi lựa chọn thị trường mục tiêu, doanh nghiệp phải xác định vị trí trong thị trường.

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

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

Bảng 1.1 : 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: *Quản trị chiến lược*)

- *Chiến lược dẫn đạo chi phí:* 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.

- *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.

- *Chiến lược tập trung:* là chiến lược hướng trực tiếp vào phục vụ nhu cầu của nhóm hay phân đoạn khách hàng hạn chế.

*** Lựa chọn chiến lược:**

Dùng phương pháp cho điểm truyền thống để đánh giá.

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

* *Chính sách marketing:* Gồm chính sách sản phẩm, chính sách giá, chính sách phân phối và chính sách xúc tiến xuất khẩu.

* *Chính sách tổ chức nhân sự:* 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...

* *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...

*** 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

TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN

2.1. TỔNG QUAN VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

*** Giai đoạn 1: từ 2003 đến tháng 9/2005**

Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn (VHG) được thành lập vào ngày 14 tháng 7 năm 2003, vốn điều lệ ban đầu là 6.000.000.000 đồng (Sáu tỷ đồng) do các cá nhân cổ đông góp vốn, công ty có trụ sở chính tại Lô 4, Khu

Công nghiệp Điện Nam - Điện Ngọc, Huyện Điện Bàn, Tỉnh Quảng Nam.

Thời gian từ khi thành lập đến năm 2004, VHG chủ yếu nhập khẩu cáp viễn thông từ Hàn Quốc để bán ra thị trường nhằm xây dựng và quảng bá thương hiệu VIET-HAN CABLE đồng thời tiến hành đầu tư máy móc thiết bị, xây dựng nhà xưởng. Đến tháng 9/2005, VHG chính thức đưa sản phẩm ra thị trường.

*** Giai đoạn 2: 2005-2007**

Sau 4 lần tăng vốn từ năm 2004 ngày 12/04/2007 số vốn điều lệ của công ty lên 250.000.000.000 đồng (Hai trăm năm mươi tỷ đồng).

Nhà máy cáp viễn thông của VHG đạt công suất 3.000.000 km đôi/năm, trở thành nhà máy sản xuất cáp viễn thông hàng đầu Việt Nam.

Xây dựng hàng loạt các nhà máy: Nhà máy dây và cáp điện (VPC), Nhà máy cáp quang (OFC), Nhà máy sản xuất các sản phẩm từ cốt sợi thủy tinh (FRP).

*** Giai đoạn 3: 2007 đến nay**

Ngày 28/01/2008 Cổ phiếu VIET-HAN CORPORATION (VHG) chính thức giao dịch trên sở giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh. Tiếp tục đầu tư xây dựng Nhà máy công nghệ vật liệu tại Quảng Nam (VMC), đầu tư trồng cao su tại Quảng Nam với diện tích khai thác trên 4.000 ha. Tháng 12/2008 sở hữu đất dự án cao ốc tại 09 Lê Duẩn và 02 Yên Bái, Thành phố Đà Nẵng.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh chủ yếu

Sản xuất dây cáp các loại, cáp sợi quang học; Hoạt động viễn thông có dây và không dây; Sản xuất cáp điện và dây điện có bọc cách điện khác, các thiết bị điện thoại; Thủy điện, sản xuất điện khác (điện phong...); Sản xuất, truyền tải và phân phối điện; Sản xuất ống nhựa cứng, ống nhựa mềm, các sản phẩm từ plastic; Sản xuất thủy tinh và sản phẩm từ thủy tinh; Khai thác quặng đồng; Xây dựng công trình dân dụng,

giao thông, kỹ thuật; Mua bán các thiết bị điện tử viễn thông, thiết bị điều khiển điện tử, thiết bị phát sóng, linh kiện điện thoại; Mua bán kim loại, quặng kim loại, thiết bị điện lạnh và cơ điện; Mua bán chứng khoán; Đầu tư kinh doanh đường giao thông, cầu, phà, đường thủy, đường bộ, đường sắt; Cho thuê đất, nhà ở, cho thuê nhà phục vụ mục đích kinh doanh, kinh doanh bất động sản; Trồng cây cao su; Trồng rừng và chăm sóc rừng lấy gỗ, khai thác gỗ; Khai thác quặng sắt, quặng kim loại, khai thác than đá, cát, sỏi, sạn; Sản xuất kim loại màu và kim loại đá quý; Sản xuất các sản phẩm chịu lửa, vật liệu xây dựng từ đất sét, sản phẩm gốm sứ, thạch cao, xi măng, bê tông; Sản xuất bột giấy, giấy và bì, mua bán giấy các loại; Sản xuất phân bón và hợp chất ni tơ.

2.1.3. Tình hình sử dụng các nguồn lực

*** Nguồn nhân lực:**

Với quan niệm con người là nhân tố quyết định của mọi sự phát triển, VHG rất quan tâm đến công tác đào tạo, nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ cũng như rất chú trọng chất lượng trong quá trình tuyển dụng và xây dựng các chính sách nhằm thu hút nhân tài.

*** Nguồn lực về cơ sở vật chất:**

Hiện nay Công ty có cơ sở vật chất kỹ thuật quy mô là khá lớn so với các công ty trong ngành ở nước ta. Đây cũng chính là lợi thế cạnh tranh của công ty.

*** Nguồn lực tài chính:**

Tổng tài sản của VHG tăng qua từng năm. Năm 2009 so với năm 2006 là 97,36%.

- Khả năng thanh toán:

Nhu cầu cáp viễn thông trong nước còn quá ít, doanh thu từ sản phẩm này giảm mạnh.

2.1.4. Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty từ 2006-2009

VHG từng bước đẩy lùi những khó khăn ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng kinh tế và phát triển ổn định. Trong 6 tháng đầu năm 2010 thì doanh thu cũng như lợi nhuận của công ty đã đạt trên kế hoạch năm.

2.2 TÌNH HÌNH SẢN XUẤT VÀ KINH DOANH XUẤT KHẨU CẤP VIỄN THÔNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN

Giá trị xuất khẩu không tăng và khách hàng là những khách hàng cũ. VHG chủ yếu xuất khẩu theo đơn đặt hàng và chưa chú trọng công tác xuất khẩu.

Bảng 2.6: Thống kê tình hình xuất khẩu cáp viễn thông của VHG

Đơn vị tính: 1.000 Việt nam đồng

Số TT	Công ty nhập khẩu	CCP-JF-LAP (FO) các loại (Cáp luồn cống)		CCP-JF-LAP-SS (F8) các loại (cáp treo)	
		Năm 2008	Năm 2009	Năm 2008	Năm 2009
01	HENRY CABLES.LTD	2.156.342	1.982.753	2.561.347	2.842.000
02	PCT INTERNATIO NAL	1.592.236	2.641.500	2.108.330	2.203.561
03	HAVIN CO.LTD	3.576.921	4.593.103	5.525.491	4.371.817
	TỔNG CỘNG:	7.325.500	9.217.537	10.195.170	9.417.379

2.3. THỰC TRẠNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH XUẤT KHẨU CẤP VIỄN THÔNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN TRONG THỜI GIAN QUA

2.3.1. Thực trạng công tác nghiên cứu thị trường xuất khẩu

Thời gian qua Công ty chưa thật sự chú trọng trong công tác nghiên cứu thị trường vì thế thị trường xuất khẩu của công ty nhỏ hẹp và lượng hàng hóa xuất khẩu chưa nhiều, kim ngạch xuất khẩu tăng không đáng kể.

2.3.2. Tình hình khai thác và sử dụng nguồn lực cho xuất khẩu

Hiện tại, nguồn lực tài chính của công ty tập trung vào lĩnh vực đầu tư, nhất là đầu tư bất động sản, trồng rừng và khoáng sản. Lĩnh vực sản xuất thì chủ yếu là Vật liệu xây dựng, cáp điện và các sản phẩm FRP, sản xuất cáp viễn thông là lĩnh vực mà lãnh đạo công ty không ưu tiên thực hiện trong thời điểm hiện tại. Bởi vậy, công tác nghiên cứu chủ yếu thực hiện tại bàn, qua các phương tiện thông tin đại chúng. Nhân phụ trách công tác này là kiêm nhiệm, chưa được đào tạo chuyên ngành, ...

2.3.3. Kế hoạch và chương trình xuất khẩu

Hoàn toàn chưa có chương trình hay kế hoạch cho việc phát triển thị trường nước ngoài nhằm tăng kim ngạch xuất khẩu của công ty, điều này phản ánh rõ ràng là xuất khẩu không là mối quan tâm của công ty trong những năm qua.

2.3.4. Các chính sách triển khai kế hoạch xuất khẩu của Công ty cổ phần Đầu tư và sản xuất Việt Hàn

Về tài chính: Khi có đơn đặt hàng mới yêu cầu vốn và tổ chức thực hiện chứ không chủ động tìm kiếm nguồn thu từ hoạt động xuất khẩu.

Về nhân sự: Tất cả các vị trí đều là kiêm nhiệm, không có cán bộ chuyên về nghiên cứu thị trường, không có cán bộ là công tác xuất nhập khẩu, ... Hợp đồng thì được thuê các tổ chức khác có chuyên môn thực hiện.

Về cơ sở vật chất kỹ thuật: Do được đầu tư lớn từ những năm đầu thành lập vì đây là mũi nhọn của công ty lúc bấy giờ. Đây là điểm mạnh và cũng chính là một trong những lý do mà tôi bổ sung vào chiến lược chung của công ty nội dung phát triển thị trường xuất khẩu, chiến lược xuất khẩu cáp viễn thông.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CẤP VIỄN THÔNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN GIAI ĐOẠN 2009-2015

3.1. XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU XUẤT KHẨU CẤP VIỄN THÔNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN GIAI ĐOẠN 2009 - 2015

3.1.1. Mục tiêu chung

Phát triển mạnh việc tiêu thụ sản phẩm cáp viễn thông tại thị trường nước ngoài thông qua đó gia tăng lợi nhuận, phát triển thương hiệu, tăng nguồn thu ngoại tệ nhằm đáp ứng các nhu cầu nhập khẩu khác của công ty.

3.1.2. Mục tiêu cụ thể

- Về doanh thu đối với cáp viễn thông xuất khẩu của công ty:

Công ty phấn đấu đến năm 2015 đạt kim ngạch xuất khẩu các sản phẩm cáp viễn thông như sau:

Bảng 3.1: Kim ngạch xuất khẩu sản phẩm cáp viễn thông của Công ty đến năm 2015

DVT: USD

Năm	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CCP-JF-LAP (FO)	594.000	730.000	1.080.000	1.530.000	1.980.000	2.230.000
CCP-JF-LAP-SS (F8)	606.000	670.000	920.000	1.170.000	1.520.000	1.770.000
Tổng	1.200.000	1.400.000	2.000.000	2.700.000	3.500.000	4.000.000

Phấn đấu đạt tổng doanh thu xuất khẩu các sản phẩm cáp viễn thông trong năm 2015 khoảng 4 triệu USD.

- Về thị trường xuất khẩu của công ty: Thị trường chủ lực của công ty trong thời gian tới là thị trường Châu Phi. Bên cạnh đó, tiếp tục duy trì ổn định một số thị trường truyền thống và từng bước mở rộng quan hệ, xâm nhập các thị trường các nước khác tại thị trường EU, châu Á, Trung Đông và thị trường khác.

- Về sản phẩm cáp viễn thông xuất khẩu của công ty: Phấn đấu đến năm 2015 công ty sẽ xuất khẩu cáp viễn thông các loại trong đó cáp đồng vẫn chiếm tỷ lệ chính (chiếm 60%) và sản phẩm cáp viễn thông khác (như cáp quang, ống nhựa thông tin, ...) chiếm 40% trên tổng số doanh thu xuất khẩu của công ty.

- Về chất lượng sản phẩm: Tiếp tục duy trì và hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001-2008 và hệ thống quản lý các hệ thống chất lượng đặc trưng của ngành cáp viễn thông, điều này vừa được xem như là một giải pháp nhưng cũng đồng thời là mục tiêu của chiến lược xuất khẩu.

- Về thương hiệu: Tiếp tục củng cố thương hiệu tại thị trường trong nước và từng bước phát triển thương hiệu VHG ra thị trường nước ngoài. Mục tiêu chung về thương hiệu là làm cho thương hiệu VHG trở thành quen thuộc đối với các hãng viễn thông quốc tế.

3.2. PHÂN TÍCH VÀ DỰ BÁO MÔI TRƯỜNG XUẤT KHẨU CẤP VIỄN THÔNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN

3.2.1. Những yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh xuất khẩu của Công ty cổ phần Đầu tư và sản xuất Việt Hàn

* *Môi trường chính trị - pháp luật*

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.

*** Môi trường kinh tế**

Sau khi gia nhập WTO, nền kinh tế Việt Nam có nhiều cơ hội và thách thức, các doanh nghiệp trong nước có sự cạnh tranh khốc liệt trước các doanh nghiệp nước ngoài với khoa học kỹ thuật hiện đại, nguồn vốn lớn, sản phẩm với giá thành rẻ. Về quan hệ kinh tế quốc tế, đến nay Việt Nam đã có quan hệ ngoại giao với hơn 150 nước, quan hệ thương mại với hơn 100 quốc gia và vùng lãnh thổ, hơn 50 quốc gia tiến hành đầu tư bằng nhiều thức khác nhau vào Việt Nam. Nhờ đó mà tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam không ngừng tăng lên.

Bên cạnh thuận lợi về tốc độ phát triển nền kinh tế Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế trong cạnh tranh đặc biệt là lĩnh vực xuất khẩu. Năng lực cạnh tranh quốc gia chưa được cải thiện rõ rệt. Cơ sở hạ tầng phục vụ xuất khẩu còn nhiều hạn chế như sân bay, cảng biển, đường giao thông,... sẽ ảnh hưởng đến sự phát triển của hoạt động xuất khẩu, đặc biệt là khi qui mô xuất khẩu tăng lên ở mức độ cao hơn trước. Thủ tục hải quan, kiểm tra chất lượng, công nhận lẫn nhau ... chưa thuận lợi ảnh hưởng đến hoạt động xuất khẩu của công ty. Ngoài ra chính sách tỷ giá hối đoái có tác động trực tiếp đến tình hình xuất khẩu sản phẩm của các doanh nghiệp trong ngành.

*** Sự biến động nhu cầu sử dụng cáp viễn thông của các nước trên thế giới**

Theo báo cáo của Telecomview - một công ty phân tích thị trường viễn thông thế giới đánh giá mạng băng rộng hữu tuyến toàn cầu phát triển rất mạnh nhất là các nước đang phát triển.

3.2.2. Phân tích môi trường cạnh tranh ngành sản xuất cáp viễn thông tại Việt Nam

*** Áp lực từ các nhà cạnh tranh**

Hiện nay, Việt Nam có khoảng dưới 15 nhà máy sản xuất cáp đồng thông tin (cáp viễn thông) trong đó có đến 10 nhà máy thuộc Tập đoàn VNPT.

Hơn nữa, giá đồng thế giới không ngừng tăng từ cuối năm 2008 (tính trong 1 năm trở lại đây giá đồng tăng 5,5 lần), tỷ giá ngoại tệ và lãi suất ngân hàng cũng biến động tăng cộng với việc thanh toán tiền của Tập đoàn quá chậm (khoảng 3 tháng) làm cho tình hình tài chính của các doanh nghiệp càng khó khăn hơn.

Ngành công nghiệp sản xuất cáp viễn thông 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: nhu cầu trong nước giảm, 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... Các đối thủ ngoài nước như Trung Quốc, Malaysia, Indonesia và Thái Lan ... với những lợi thế về công nghệ, nguồn nguyên liệu, giá nhân công rẻ... Hiện các nước trong khu vực châu Á đang nổi lên là các nhà cung cấp ngày càng quan trọng đối với thị trường thế giới.

*** Năng lực thương lượng của người mua**

Trong bối cảnh khách hàng đóng vai trò quyết định trong quan hệ nhà cung cấp - khách hàng 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. 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

*** Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp**

Đối với các công ty, doanh nghiệp sản xuất cấp viễn thông, ngoài nguyên liệu chính còn nhiều sản phẩm phụ trợ khác đến hàng chục loại, phần lớn 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 chính từ nước ngoài. Ngoài ra đối tác nhập khẩu sản phẩm họ luôn yêu cầu nguồn nguyên liệu phải có chứng chỉ chất lượng.

*** *Đe dọa của những đối thủ nhập cuộc tiềm tàng***

- Rào cản về công nghệ: Đối với các ngành khác, khi muốn sản xuất những sản phẩm tương tự thay thế sản phẩm cấp viễn thông luôn gặp nhiều khó khăn, yêu cầu về cầu tư là rất lớn, đòi hỏi công nghệ cao.

- 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 cấp viễn thông đã trải qua thời gian kinh nghiệm sản xuất, họ có kinh nghiệm về sản xuất, hiểu được tâm lý, thói quen sử dụng của khách hàng....

3.2.3. Phân tích nội bộ công ty

*** *Những điểm mạnh***

a. *Nguồn nhân lực kỹ thuật dồi dào và có trình độ kỹ thuật tay nghề tốt.*

b. *Cơ sở vật chất đầy đủ, hệ thống sản xuất hiện đại đáp ứng được việc sản xuất sản phẩm cấp viễn thông yêu cầu kỹ thuật cao.*

c. *Nguồn lực tài chính lớn đảm bảo thi công nhiều công trình có giá trị cao*

d. *Thương hiệu Công ty VHG được nhiều khách hàng biết.*

*** *Những điểm yếu***

a. *Đội ngũ cán bộ hoạt động trong lĩnh vực xuất khẩu còn hạn chế*

b. *Công tác nghiên cứu thị trường nói chung, thị trường xuất khẩu nói riêng còn nhiều hạn chế*

3.2.4. Phân tích cơ hội thị trường đối với hoạt động xuất khẩu cấp viễn thông

- Thị Trường châu Phi:

Thị trường Châu Phi với dân số lớn, các quốc gia châu Phi đều là những nước đang hoặc chậm phát triển nên nhu cầu nhập khẩu của Châu Phi rất lớn, gần 200 tỷ USD/năm.

Những lợi thế về xuất khẩu sản phẩm cấp viễn thông vào thị trường Châu Phi:

- Thứ nhất là nhu cầu tiêu thụ lớn và đang tiếp tục tăng lên, thêm vào đó, sản phẩm của Việt Nam cũng được các nước châu Phi ưu chuộng do chất lượng tốt, giá cạnh tranh.

- Thứ hai là một loạt các nước xuất khẩu vào Châu Phi đang có dấu hiệu giảm sút thị phần.

- Thứ ba, công tác xúc tiến, quảng bá sản phẩm đã phát huy tác dụng.

Những khó khăn trong việc xuất khẩu sản phẩm cấp viễn thông vào thị trường Châu Phi: Khó khăn lớn nhất đối với các nhà xuất khẩu của Việt Nam là thiếu vốn.

- Thị Trường các nước Trung Đông:

Hiện nay Việt Nam đã có quan hệ với tất cả các nước thuộc khu vực này, mở 5 Thương vụ tại các nước Cô-oét, Iran, Thổ Nhĩ Kỳ, U.A.E, Iraq. Năm 2008, kim ngạch thương mại hai chiều Việt Nam - Trung Đông đạt 2,03 tỉ USD.

Đây cũng là thị trường tiêu thụ truyền thống của các Công ty Việt Nam, với các nước nhập khẩu cấp viễn thông lớn như: Libăng, Irắc, Các tiểu Vương quốc Ả Rập, Quata... kim ngạch xuất khẩu cấp viễn thông của các Công ty Việt Nam trong thời gian qua có mức tăng trưởng ổn định.

Vì thế, để có thể định hướng xuất khẩu, với sản phẩm cấp viễn thông VHG có thể chọn châu Phi và Trung Đông làm thị trường mục tiêu.

3.3. THIẾT KẾ VÀ LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC XUẤT KHẨU SẢN PHẨM CẤP VIỄN THÔNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ SẢN XUẤT VIỆT HÀN

3.3.1. Xây dựng các phương án chiến lược xuất khẩu

* Chiến lược xuất khẩu với chi phí thấp

Chiến lược xuất khẩu với chi phí thấp sẽ giúp Công ty tạo ra các sản phẩm cấp viễn thông với một chi phí thấp nhất nhằm tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm về yếu tố giá so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành trên các thị trường mới.

- Ưu điểm:

+ Công ty có thể tận dụng lợi thế về việc kinh doanh đa dạng mặt hàng.

+ Công ty có thể tận dụng ưu thế về việc đã thiết lập một hệ thống các quan hệ lâu dài và gắn bó với các nhà cung cấp.

+ Bên cạnh xuất khẩu sản phẩm cấp viễn thông, hoạt động xuất khẩu các sản phẩm khác trong danh mục sản phẩm của công ty cũng sẽ được triển khai ngay trên cùng thị trường xuất khẩu.

- Nhược điểm:

+ Đối thủ cạnh tranh của công ty trên thị trường trong nước và thị trường quốc tế có tiềm lực mạnh.

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

* Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm xuất khẩu

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm xuất khẩu sẽ nhằm mục đích tạo ra cho sản phẩm của Công ty có một sự khác biệt nhất định nhằm mang lại lợi thế cạnh tranh cho Công ty so với các sản phẩm của các đối thủ cùng ngành.

Hạn chế: Trước hết là chủng loại sản phẩm này vốn không rộng và sâu như các sản phẩm tiêu dùng khác, việc tạo ra sự khác biệt đòi hỏi tiềm lực nghiên cứu và triển khai mạnh.

* Chiến lược tập trung

Với chiến lược tập trung, Công ty sẽ tập trung vào việc phát triển một chủng loại sản phẩm cấp viễn thông cụ thể hoặc phát triển tất cả các sản phẩm cấp viễn thông nhưng với một phân đoạn thị trường nhỏ hơn trên thị trường mục tiêu đã được lựa chọn.

Đối với thị trường châu Phi, cơ sở hạ tầng viễn thông chưa phát triển, trình độ kinh tế - xã hội và trình độ phát triển công nghiệp chưa cao, sẽ rất phù hợp nếu chọn lựa sản phẩm cấp đồng viễn thông để xâm nhập thị trường này.

Đối với thị trường Trung Đông, phần lớn các nước có trình độ công nghệ khá cao, thu nhập dân cư cao, hạ tầng viễn thông đã tương đối phát triển, sẽ phù hợp hơn nếu tập trung vào phân đoạn thị trường này các loại cấp viễn thông sợi quang.

Chiến lược tập trung, trên cơ sở đẩy mạnh xuất khẩu cấp viễn thông các loại sẽ giúp công ty tận dụng được thế mạnh về công nghệ và thiết bị hiện đại, không cần các hoạt động đầu tư mới.

3.3.2. Lựa chọn chiến lược

Qua việc phân tích đánh giá những điều thuận lợi, hạn chế của từng phương án chiến lược theo bảng 3.2 sau đây

Bảng 3.2: Ma trận đánh giá các phương án chiến lược xây dựng

Tiêu chí đánh giá	Hệ số	Các phương án lựa chọn					
		Hạ thấp chi phí		Khác biệt hoá		Tập trung	
		Điểm hấp dẫn	Điểm qui đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm qui đổi	Điểm hấp dẫn	Điểm qui đổi
Khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Khả năng khai thác các năng lực hiện có	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3
Khả năng nắm bắt các cơ hội kinh doanh	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Khả năng tận dụng các thế mạnh	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Khả năng khắc phục được các điểm yếu	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3

Khả năng tạo lợi thế cạnh tranh cho SP	0.15	2	0.3	1	0.15	3	0.45
Khả năng đảm bảo lợi nhuận	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Cộng	1		2.05		2		2.7

Kết hợp với những phân tích đánh giá về môi trường kinh doanh xuất khẩu trong nước và thế giới, chiến lược xuất khẩu sản phẩm cấp viên thông mà công ty sẽ lựa chọn để phát triển sẽ là **chiến lược tập trung**.

3.4. XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH ĐỂ THỰC THI CHIẾN LƯỢC

3.4.1. Chính sách phát triển nguồn nhân lực phục vụ hoạt động xuất khẩu

Phát triển nguồn nhân lực, sử dụng hợp lý lao động phải được xem là nhiệm vụ trọng tâm, thường xuyên và lâu dài của doanh nghiệp. Việc đào tạo phát triển nguồn nhân lực và sử dụng lao động tại đây cần có sự chủ động tích cực bằng các giải pháp cụ thể như sau:

Đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ: Cần gắn chặt công tác đào tạo bồi dưỡng với chiến lược kinh doanh - cạnh tranh của doanh nghiệp theo yêu cầu thực tế.

- Xác định nhu cầu đào tạo
- Lựa chọn nhân sự để có kế hoạch đào tạo:
- Phương pháp và hình thức đào tạo:

Về nội dung đào tạo:

- Đối với cán bộ quản lý, cần tập trung năng lực về kiến thức quản lý kinh doanh, tư duy quản lý và các kỹ năng quản lý.

Đối với các cán bộ chuyên môn, kỹ thuật: Cần tập trung vào năng lực chuyên môn để giải quyết các vấn đề kỹ thuật, chuyên môn trong điều hành và kỹ thuật đảm bảo được các tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng v.v..

Đối với người lao động: Cần tập trung hơn đó là tay nghề và kỹ năng thực hành trong các hoạt động cụ thể.

3.4.2. Chính sách marketing

* Chính sách phân phối

Chủ động lập các văn phòng đại diện, chi nhánh, đại lý, kho ngoại quan... ở nước nhập khẩu.

* Chính sách xúc tiến xuất khẩu

Đối với hoạt động tuyên truyền, quảng cáo: VHG nên chọn hình thức “quảng cáo sản phẩm, dịch vụ” cho toàn bộ thị trường. Thông điệp quảng cáo cần nhấn mạnh về phẩm chất nổi trội của sản phẩm. Phương tiện quảng cáo cần hết sức chú trọng sử dụng các phương tiện

Tham gia hội chợ triển lãm - hội nghị, hội thảo

Công tác thông tin thương mại: VHG cần thành lập ngay bộ phận chuyên trách về thông tin thương mại.

* Chính sách sản phẩm

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.

- 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.

- 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 châu Phi và Trung Đông.

- 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.

- 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.

*** Chính sách giá**

- Tăng cường khâu đàm phán với khách hàng, các nhà nhập khẩu trong việc xác định mức giá xuất khẩu. Sản phẩm cáp viễn thông không có sự đa dạng quá mức 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.

- 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.

3.4.3. Chính sách tài chính

- Là một công ty cổ phần 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.

- 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 hằng 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.

KẾT LUẬN

Đề tài "Xây dựng chiến lược kinh doanh xuất khẩu cáp viễn thông của Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn giai đoạn 2009-2015" đã phân tích những mặt tích cực đồng thời chỉ ra những hạn chế của chiến lược xuất khẩu hiện tại của Công ty. Trên cơ sở đó việc xây dựng chiến lược xuất khẩu cáp viễn thông của công ty tạo điều kiện cho Công ty đánh giá đúng thực lực của mình và những ảnh hưởng của môi trường chung quanh từ đó đề ra những mục tiêu mà mình cần đạt được trong tương lai, đồng thời qua việc phân tích đánh giá các nguồn lực, cơ hội cũng như thách thức của môi trường kinh doanh giúp cho công ty có hướng đi phù hợp nhằm tạo ra được giá trị cao nhất.

Tuy nhiên, để chiến lược phát huy được hết sức mạnh của nó, đòi hỏi rất cao sự linh hoạt, nhạy bén của nhà Quản trị trong Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn.

Tôi xin được chân thành cảm ơn quý thầy cô của Đại học Đà Nẵng và Đại học Kinh tế Đà Nẵng, các đồng nghiệp và lãnh đạo Công ty Cổ phần Đầu tư và Sản xuất Việt Hàn đã giúp đỡ trong quá trình nghiên cứu học tập, đặc biệt là TS. Lâm Minh Châu đã tận tình chỉ dẫn cho tôi trong suốt thời gian nghiên cứu hoàn thành luận văn này ./.