

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

TRẦN CÔNG HẬU

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC
PHÁT TRIỂN CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN QUẢNG NGÃI
ĐẾN NĂM 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. Nguyễn Thanh Liêm

Phản biện 1: PGS.TS Nguyễn Thị Như Liêm

Phản biện 2: GS.TSKH Lương Xuân Quý

Luận văn đã được bảo vệ tại Hội đồng chấm Luận văn tốt nghiệp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng tại Kon Tum vào ngày 10 tháng 10 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

Chiến lược là tập hợp các mục tiêu cơ bản dài hạn, được xác định phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh của tổ chức và các cách thức, phương tiện để đạt được những mục tiêu đó một cách tốt nhất, sao cho phát huy được những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu của tổ chức, đón nhận được các cơ hội, né tránh hoặc giảm thiểu thiệt hại do những nguy cơ từ môi trường bên ngoài.

Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, nhiều biến động, nhiều rủi ro, doanh nghiệp muốn tồn tại cần có hướng đi cụ thể, chiến lược đúng. Để thành công trên thị trường các doanh nghiệp cần có chiến lược phát triển dài hạn định hướng cho hoạt động kinh doanh của mình. Do vậy, việc xác định được một chiến lược khả thi và điều hành hoạt động kinh doanh theo chiến lược đã vạch ra một cách linh hoạt là một nhiệm vụ quan trọng hàng đầu có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi là một doanh nghiệp hoạt động đa lĩnh vực, trong đó chủ yếu là lĩnh vực khai khoáng và đầu tư kinh doanh bất động sản trên địa bàn tỉnh Quảng Ngãi và vùng phụ cận.

Với một triển vọng dài hạn, hướng tới sự tăng trưởng và phát triển trong tương lai, tập trung các nỗ lực vào việc thực hiện các nhiệm vụ để đạt được mục tiêu mong muốn, tổ chức định hướng, tạo dựng tính hài hòa và vững chắc của tổ chức nên tác giả đã chọn công ty này để làm đề tài luận văn tốt nghiệp cao học: ***“Xây dựng chiến lược phát triển Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi đến năm 2015”***.

2. Mục đích nghiên cứu

- Hệ thống hóa lý luận chung về chiến lược, trong đó chú trọng chiến lược công ty trong chiến lược chung của doanh nghiệp.

- Khảo sát thực trạng chiến lược, qua cơ sở lý luận và công cụ xây dựng lại chiến lược phát triển tại Công ty Cổ phần Đầu tư khoáng sản Quảng Ngãi.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu tình hình hoạt động doanh nghiệp của công ty giai đoạn 2008-2010, trong đó các chiến lược công ty đã lựa chọn. Trọng tâm của đối tượng nghiên cứu là phân tích nguồn lực, đánh giá phân tích khả năng và nhận dạng, phân tích năng lực cốt lõi của công ty.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài luận văn thực hiện có liên quan đến nhiều lĩnh vực khoa học khác nhau như kinh tế, tài chính, pháp luật... Tuy nhiên, luận văn chỉ giới hạn phạm vi nghiên cứu về hoạt động kinh doanh và các chiến lược tại đơn vị, từ đó định hướng chiến lược công ty xác định đến năm 2015, tầm nhìn 2020.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp chủ yếu được sử dụng khi nghiên cứu đề tài này là các phương pháp nghiên cứu khoa học kinh tế, như phân tích thống kê, so sánh, dự báo, điển cứu.

- Tác giả tiếp cận các lý thuyết mới về năng lực cốt lõi của Gary Hamel và C.K. Prahalad và cạnh tranh dựa trên nguồn lực của David J.Collis và Cynthia A.Montgomery làm nền tảng cho việc nghiên cứu. Những lý thuyết này chỉ rõ nguồn gốc của cạnh tranh; nhận thức về năng lực và nguồn lực, nhấn mạnh vào tầm quan trọng của cả kỹ năng, khả năng học hỏi trong mỗi tổ chức; xem công ty như là một

danh mục các năng lực cốt lõi chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh và các cách thức để thực hiện chiến lược.

5. Ý nghĩa khoa học và đóng góp của đề tài

- Luận văn hệ thống hóa những vấn đề về lý luận liên quan đến hoạt động xây dựng chiến lược trong doanh nghiệp.

- Luận văn mang lại một số ý nghĩa về lý thuyết và thực tiễn cho một số người làm công tác quản trị cấp cao tại doanh nghiệp, trong đó hệ thống hóa lý luận và nhận thức về chiến lược công ty, các phương pháp mới về xây dựng chiến lược công ty tại một doanh nghiệp cụ thể.

- Đối với Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi, luận văn giúp cho lãnh đạo công ty và các cổ đông nhận dạng và có cái nhìn rõ hơn về doanh nghiệp mình trên quan điểm chiến lược, phá vỡ tư tưởng kinh doanh theo trào lưu, cảm tính và hơn nữa luận văn đã đề xuất các chiến lược phát triển công ty trong thời gian tới.

- Chiến lược phát triển công ty cùng với các chiến lược khác (*chiến lược cấp kinh doanh, chiến lược chức năng...*), mở ra một hướng nghiên cứu chiến lược tổng thể tại doanh nghiệp.

6. Cấu trúc luận văn

Ngoài phần mở đầu và kết luận, nội dung chính của luận văn gồm 3 chương.

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược phát triển công ty.

Chương 2: Thực trạng chiến lược phát triển tại Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi.

Chương 3: Xây dựng chiến lược phát triển công ty tại Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY

1.1. Tổng quan về chiến lược

1.1.1. Khái niệm về chiến lược và quản trị chiến lược

Chiến lược là tổng thể các quyết định, các hành động liên quan tới việc lựa chọn các phương tiện và phân bổ các nguồn lực nhằm đạt được một mục tiêu nhất định.

Quản trị chiến lược là một bộ các quyết định quản trị và các hành động xác định hiệu suất dài hạn của một công ty. Quản trị chiến lược bao gồm các hành động liên tục: soát xét môi trường, xây dựng chiến lược, thực thi chiến lược và đánh giá kiểm soát chiến lược.

1.1.2. Hệ thống các chiến lược trong doanh nghiệp

1.1.2.1. Chiến lược cấp chức năng: Các chiến lược chức năng khai thác sâu hơn về cách thức tạo ra lợi thế cạnh tranh theo từng khối lợi thế. Cách nhìn nhận này giúp thấu hiểu sâu hơn về lợi thế cạnh tranh và những lựa chọn để tạo dựng lợi thế cạnh tranh

1.1.2.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh: Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh bao gồm chủ đề cạnh tranh mà công ty lựa chọn để nhấn mạnh, cách thức mà nó tự định vị khác nhau có thể sử dụng trong bối cảnh khác nhau của mỗi ngành.

1.1.2.3. Chiến lược toàn cầu: Là cách thức thâm nhập toàn cầu công ty sẽ xem xét lợi ích và chi phí của việc mở rộng hoạt động trên phạm vi toàn cầu, trên cơ sở bốn chiến lược khác nhau gồm: chiến lược đa quốc gia, chiến lược quốc tế, chiến lược toàn cầu và chiến lược xuyên quốc gia mà công ty có thể chấp thuận để cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.

1.1.2.4. Chiến lược cấp công ty (chiến lược phát triển): Một chiến lược cấp công ty phải trả lời câu hỏi các loại hình kinh doanh nào có thể làm cực đại khả năng sinh lợi dài hạn của công ty. Các công ty thành công trong việc thiết lập một lợi thế cạnh tranh bền vững có thể đang phát sinh các nguồn lực vượt quá nhu cầu đầu tư của họ trong phạm vi ngành chính của mình.

1.2. Chiến lược cấp công ty trong doanh nghiệp

1.2.1. Vai trò và nhiệm vụ của chiến lược cấp công ty

1.2.1.1. Vai trò: Là định hướng phát triển cơ bản nhất cho tổ chức, tạo khuôn khổ cho quản lý tất cả các ngành, các đơn vị kinh doanh và các bộ phận chức năng của công ty.

1.2.1.2. Nhiệm vụ: Gồm xác định các lĩnh vực kinh doanh chủ chốt; Định hướng phát triển và tầm nhìn chiến lược; Tập trung và phân bổ nguồn lực; và Phối hợp hoạt động, chuyển đổi nguồn lực và tăng cường năng lực cốt lõi cho các bộ phận.

1.2.2. Nhà quản trị cấp công ty

Quản trị ở cấp công ty bao gồm Tổng giám đốc (CEO) và các nhà quản trị cấp cao khác, ban giám đốc và các cán bộ cấp công ty. Tổng giám đốc là nhà quản trị chiến lược chính ở cấp này.

1.2.3. Các loại hình chiến lược cấp công ty chủ yếu

1.2.3.1. Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh đơn lẻ

Chiến lược này giúp công ty có thể tập trung các nguồn lực vật chất, công nghệ, tài chính, quản trị tổng quát và các năng lực cạnh tranh của mình để cạnh tranh thắng lợi trên một lĩnh vực.

1.2.3.2. Chiến lược hội nhập

Chiến lược hội nhập dọc nghĩa là công ty đang sản xuất các đầu vào cho chính mình (*hội nhập về phía sau*, hay *ngược chiều*) hoặc phát tán các đầu ra của chính mình (*hội nhập về trước hay xuôi chiều*).

1.2.3.3. Chiến lược đa dạng hóa

Là chiến lược tăng trưởng dựa trên sự thay đổi một cách cơ bản về công nghệ, sản phẩm, lĩnh vực kinh doanh nhằm tạo lập những cặp sản phẩm- thị trường mới cho doanh nghiệp.

1.2.3.4. Chiến lược thâm nhập

Mua lại là việc kiểm soát hay 100% lợi ích từ công ty khác, và biến công ty bị mua lại thành một đơn vị kinh doanh phụ thuộc. Liên doanh thực hiện trên cơ sở thỏa thuận sát nhập giữa hai hay nhiều DN để thành lập doanh nghiệp mới cùng khai thác thị trường.

1.2.3.5. Chiến lược tái cấu trúc và cải tổ

Công ty tái cấu trúc bằng tự cắt giảm các hoạt động đã đa dạng hóa của họ, để tập trung hơn vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi của nó.

1.3. Quy trình xây dựng chiến lược cấp công ty

Quy trình xây dựng chiến lược có thể chia làm năm bước chính, bao gồm:

1.3.1. Xác định sứ mệnh, viễn cảnh và các mục tiêu chủ yếu

1.3.1.1. Sứ mệnh: Một tổ chức tồn tại để thực hiện các công việc nào đó, thường được tuyên bố rõ ràng khi khởi nghiệp. Mỗi đơn vị kinh doanh cần định rõ sứ mệnh riêng biệt của nó trong giới hạn sứ mệnh của công ty, thể hiện rõ những gì mang lại cho khách hàng và cách thức tạo lập lợi thế cạnh tranh.

1.3.1.2. Viễn cảnh: Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức. Viễn cảnh mô tả khát vọng của tổ chức về những gì mà tổ chức đạt tới.

1.3.1.3. Các mục tiêu: Mục tiêu là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hay là kết quả cuối cùng của các hành động được hoạch định.

1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài

1.3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô: phân tích 6 phân đoạn kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp và toàn cầu. Những biến đổi trong môi trường vĩ mô làm thay đổi lực lượng trong ngành, tính hấp dẫn của ngành. Mục tiêu là nhận diện các thay đổi của các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài, cho phép doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa.

1.3.2.2. Phân tích ngành và cạnh tranh

a. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh: gồm có: (i) Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (ii) Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành; (iii) Năng lực thương lượng của người mua; (iv) Năng lực thương lượng của người bán; và (v) Các sản phẩm thay thế.

b. Các nhóm chiến lược trong ngành: các đối thủ cạnh tranh có điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau trong thị trường.

c. Lực lượng dẫn dắt thay đổi trong ngành: là tín hiệu tạo nên những khích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt.

d. Động thái đối thủ: gồm hiểu được chiến lược của đối thủ, đánh giá ai là người sẽ đóng vai trò quan trọng trong ngành và dự kiến các bước dịch chuyển tiếp theo của đối thủ.

e. Các nhân tố then chốt cho thành công: là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành.

1.3.3. Phân tích bên trong

1.3.3.1. Phân tích chiến lược hiện tại: Nội dung phân tích bên trong gồm phân tích công ty đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào và các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, đe dọa.

1.3.3.2. Bản chất của lợi thế cạnh tranh: Bản chất lợi thế cạnh tranh gồm: hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng.

1.3.3.3. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững

a. Các nguồn lực: 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 và nguồn lực vô hình.

b. Các khả năng tiềm tàng và năng lực cốt lõi:

- Khả năng tiềm tàng là khả năng của một 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 sẽ được sinh ra theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực hữu hình và vô hình.

- Năng lực cốt lõi, 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 của một tổ chức sinh ra từ hai nguồn: các nguồn lực và khả năng tiềm tàng của nó.

- Từ năng lực cốt lõi hình thành nên sản phẩm cốt lõi đến sản phẩm cuối cùng- nó là hiện thân về lõi mặt vật chất của một hay nhiều năng lực cốt lõi.

1.3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược tối ưu

1.3.4.1. Xây dựng chiến lược

a. Mô hình với 5 quá trình thực hiện chiến lược: Phân tích dựa vào nguồn lực; Đánh giá khả năng; Phân tích tiềm năng kinh tế trong nguồn lực và khả năng của công ty; Lựa chọn chiến lược; và Mở rộng và phát triển nguồn lực và khả năng của công ty.

b. Xây dựng các chiến lược:

Sử dụng Ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi để xây dựng chiến lược (*Theo Gary Hamel và C.K. Prahalad*).

Cách tiếp cận này hướng đến nhận diện các cơ hội kinh doanh khác nhau là nhận thức lại công ty như là một danh mục các năng lực cốt lõi - chứ không phải danh mục các đơn vị kinh doanh, và sau đó xem xét cách thức phát triển các năng lực này để duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại và thúc đẩy tạo ra các cơ hội kinh doanh.

- Điền vào chỗ trống: tại góc phần tư phía dưới bên trái, thể hiện danh mục các năng lực và sản phẩm hiện tại của công ty.

- Hàng đầu cộng 10: tại góc phần tư phía trên bên trái, mục đích là các năng lực mới nào phải tạo lập để đảm bảo giữ nguyên vị trí người cung cấp hàng đầu trong 10 năm tới.

- Không gian trống: tại góc phần tư phía dưới bên phải, bằng việc bố trí lại, kết hợp lại một cách sáng tạo các năng lực cốt lõi hiện tại.

- Các cơ hội to lớn: tại góc phần tư phía trên bên phải, không chồng lên vị thế thị trường hiện tại, hay khả năng hiện tại.

13.4.2. Lựa chọn chiến lược và đánh giá chiến lược tối ưu

a. Lựa chọn chiến lược: Nhận diện các chiến lược mà nó định hướng, tạo sự phù hợp, hay tương xứng giữa các nguồn lực và khả năng công ty với nhu cầu của môi trường mà công ty đang hoạt động.

b. Đánh giá chiến lược tối ưu: Đánh giá mức độ hấp dẫn của từng chiến lược theo từng yếu tố so sánh.

b. Đầu tư, nâng cấp, sử dụng nguồn lực để thực hiện chiến lược:

Sử dụng phương pháp cạnh tranh dựa vào nguồn lực công ty (RVB) để thực hiện chiến lược.

Quá trình bao gồm: Đầu tư nguồn lực; Nâng cấp nguồn lực và Sử dụng nguồn lực.

CHƯƠNG 2: CHIẾN LƯỢC HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN QUẢNG NGÃI

2.1. Tổng quan về công ty CPĐT Khoáng sản Quảng Ngãi

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Ra đời năm 2007 từ đơn vị tiền thân là Công ty TNHH An Nhật Tân, Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi (*gọi tắt là Công ty QMI*) là doanh nghiệp cổ phần.

QMI không ngừng lớn mạnh, tăng vốn từ 10 tỷ đồng (*năm 2007*) lên 40 tỷ đồng (*năm 2009*); doanh thu tăng từ 763 triệu đồng (*năm 2008*) lên 41,8 tỷ đồng (*năm 2010*); lợi nhuận cũng tăng đáng kể.

2.1.2. Ngành nghề kinh doanh:

Là doanh nghiệp kinh doanh đa ngành, lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của công ty hiện nay là khai khoáng và kinh doanh bất động sản.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức công ty

2.1.3.1. Sơ đồ tổ chức: Sơ đồ tổ chức hiện tại là phù hợp với tình hình sản xuất, đặc điểm, quy trình tổ chức sản xuất tại công ty.

2.1.3.2. Cơ cấu bộ máy quản lý công ty: Gồm có Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Giám đốc, Các phòng ban và các phân xưởng sản xuất.

2.2. Môi trường bên ngoài tại công ty

2.2.1. Môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Môi trường kinh tế:

Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế: Quảng Ngãi tăng trưởng kinh tế cao nhất trong khu vực (35,9% năm 2010 so với 2009), dự đoán tiếp tục duy trì ở mức cao so với cả nước. Sự tăng trưởng ổn định và bền vững của nền kinh tế là nền tảng vững chắc cho sự phát triển của các doanh nghiệp. *Lãi suất cho vay:* Chính phủ thắt chặt tín dụng với ngành bất động sản, gây sự biến động lớn với ngành, dẫn

đến tình trạng “ngu đông” với ngành, gây áp lực lớn. *Tỷ giá hối đoái*: có xu hướng gia tăng, là thách thức rất lớn đối với hầu hết các doanh nghiệp nhập khẩu thiết bị, công nghệ. *Lạm phát*: đang ở mức quá cao, nên rủi ro từ lạm phát ảnh hưởng lớn đến hoạt động sản xuất kinh doanh.

2.2.1.2. *Môi trường công nghệ*: Sự phát triển như vũ bão của công nghệ trên thế giới tạo thuận lợi cho công ty tiếp cận nhanh công nghệ nhưng cũng bất lợi là khả năng cạnh tranh khốc liệt hơn.

2.2.1.3. *Môi trường văn hóa xã hội*: Làn sóng di dân từ nông thôn ra thành thị và mô hình gia đình ít thế hệ đã tạo nguồn cầu cho công ty.

2.2.1.4. *Môi trường nhân khẩu học*: Quảng Ngãi có 1,3 triệu dân, Quảng Nam có 1,8 triệu dân. Các cơ sở đào tạo nguồn nhân lực phát triển nhanh. Đây là điều kiện để công ty giải quyết vấn đề lao động, cung cấp sản phẩm dịch vụ.

2.2.1.5. *Môi trường chính trị luật pháp*: Chính sách nhà nước nhất quán, chính trị ổn định, pháp luật dần hoàn thiện. Tuy nhiên trong ngắn hạn, chính sách về tạm dừng cấp phép khai thác mỏ và chính sách tín dụng đang ảnh hưởng xấu đến công ty.

2.2.1.6. *Môi trường toàn cầu*: Xu hướng quốc tế hóa, toàn cầu hóa càng mạnh, sự cạnh tranh sẽ khốc liệt, doanh nghiệp trong nước sẽ gặp khó khăn.

2.2.2. Phân tích môi trường ngành tại công ty

2.2.2.1. Ngành khai khoáng

✓ Phân tích năm lực lượng cạnh tranh

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: Là ngành cung cấp nguyên liệu đầu vào cho các ngành khác, với yếu tố trung thành của nhân

hiệu, chi phí chuyển đổi cao và tạo ra lợi thế chi phí tuyệt đối cao đã làm cho rào cản nhập ngành cao.

- Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành: Với các yếu tố như ngành là tập trung, điều kiện nhu cầu đang tăng trưởng mạnh, rào cản rời ngành cao, vì vậy mức độ cạnh tranh của các đối thủ trong ngành trong giai đoạn này thấp.

- Năng lực thương lượng của người mua: Các sản phẩm vật liệu của công ty chưa phải thực sự khan hiếm trên thị trường, nhưng là số ít doanh nghiệp có khả năng cung cấp cho thị trường với nhu cầu xây dựng ngày càng cao. Trong phạm vi hẹp công ty dẫn đạo ngành, năng lực thương lượng người mua thấp.

- Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: Công ty sở hữu 6 mỏ đất đá, 01 mỏ nước khoáng, yếu tố đầu vào ổn định, nên năng lực nhà cung cấp trong ngành cũng không phải là rào cản chính của ngành.

- Các sản phẩm thay thế: đối với ngành khai khoáng, về mặt tương đối sự ảnh hưởng không lớn, sự đe dọa không đáng kể, ít bị khả năng đe dọa không có sản phẩm thay thế, đe dọa của các lực lượng cạnh tranh là không cao. Đây là một ngành hấp dẫn.

✓ Phân tích nhóm ngành chiến lược

Ngành khai khoáng có 2 nhóm ngành chiến lược là nhóm tìm kiếm và nhóm theo sau. Trong đó nhóm tìm kiếm qui mô lớn hơn, ổn định hơn. Nhóm theo sau qui mô nhỏ, mục tiêu cạnh tranh với công ty không cao.

✓ Các nhân tố thành công trong ngành

- Con người: Đây là ngành sử dụng nhiều tầng lớp lao động cũng như số lượng lao động nhất. Yếu tố con người chất lượng đóng vai trò quyết định trong việc tìm kiếm và khai thác các mỏ quặng cũng

như quản lý hoạt động trong ngành phục vụ nhu cầu tăng trưởng của thị trường.

- Sự phát triển công nghệ: tác động và tạo áp lực đối với ngành.

- Mối quan hệ với các bên hữu quan: Mối quan hệ với tất cả các bên liên quan, đặc biệt là các chính phủ, cộng đồng địa phương.

✓ **Lực lượng dẫn dắt thay đổi ngành**

- Thay đổi về mức tăng trưởng dài hạn của ngành: sự khan hiếm về tài nguyên.

- Những thay đổi về qui định và chính sách: Luật khoáng sản; các vấn đề về quyền sở hữu khai thác, cam kết với địa phương, thay đổi các chính sách thuế, bảo hộ...

✓ **Động thái cạnh tranh**

Ngành khai khoáng Việt Nam chưa có ai là dẫn đạo thị trường. Để đứng vững cũng như tạo được thành công trên thị trường công ty cần hiểu rõ được các chiến lược của các đối thủ cạnh tranh với mình.

2.2.2.2. *Ngành bất động sản*

✓ **Phân tích năm lực lượng cạnh tranh**

- Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng: Đối thủ cạnh tranh tiềm tàng của ngành kinh doanh bất động sản là những tập đoàn, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có sức mạnh về vốn đầu tư, kinh nghiệm...Tuy nhiên, các doanh nghiệp này cũng vấp phải các rào cản nhập cuộc khá cao, đó là: lợi thế về chi phí tuyệt đối, các qui định của Chính phủ.

- Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành: Với các yếu tố như ngành có sự cạnh tranh cao về giá, sự biến động thất thường kinh tế thế giới và hệ lụy của sự thắt chặt tín dụng sẽ tạo điều kiện rời ngành, gây xáo trộn và cạnh tranh không minh bạch trong ngành.

- Năng lực thương lượng của người mua: Hiện tại (*cuối năm 2010*) công ty mới có sản phẩm, nên năng lực thương lượng với người mua thấp.

- Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: không cao vì do yếu tố đầu vào của ngành.

- Các sản phẩm thay thế: ngành không có sản phẩm thay thế.

✓ **Phân tích nhóm ngành chiến lược**

Kinh doanh bất động sản bao gồm kinh doanh và dịch vụ. Công ty QMI đang giai đoạn đầu tư, chưa phát sinh dịch vụ.

✓ **Các nhân tố thành công trong ngành**

- Dẫn đạo về chất lượng và sự cải tiến trong kinh doanh dịch vụ.

- Giá, dẫn đạo thị trường.

✓ **Lực lượng dẫn dắt thay đổi ngành**

- Toàn cầu hóa: Sự gia tăng thương mại quốc tế, phát triển hạ tầng, sự cải tiến sản phẩm.

- Yếu tố dân số, dân cư.

- Lạm phát, lãi suất trong nền kinh tế.

✓ **Động thái cạnh tranh**

Các yếu tố đang ngày càng quan trọng quyết định việc bỏ vốn của nhà đầu tư khi sản phẩm bất động sản tốt là dự án phải có chất lượng tốt, vị trí phù hợp, giá bán phù hợp, chủ đầu tư uy tín, xây dựng đúng tiến độ cam kết, thực hiện đúng theo hợp đồng.

2.3. Phân tích bên trong tại công ty

2.3.1. *Mô hình quản trị chiến lược tại công ty*

Công ty QMI có thực hiện quản trị chiến lược tại doanh nghiệp mình, nhưng từ nhận thức tới việc thực hiện các nội dung trong quá trình hoạch định chiến lược là khác nhau và chưa theo kịp với cách tiếp cận quản trị chiến lược hiện nay.

2.3.2. Các chiến lược hiện tại của công ty

2.3.2.1. Chiến lược cấp công ty

a. Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm

Từ kinh doanh với 2 sản phẩm khi thành lập, đến năm 2010 công ty có 5 sản phẩm chủ lực, các sản phẩm ban đầu công ty loại bỏ vì không hiệu quả. Ngoài ra công ty còn đa dạng hóa về mặt địa lý, nghĩa là mở rộng vùng sản xuất rộng hơn, qui mô.

b. Các liên minh chiến lược

QMI liên minh chiến lược bằng cách bán cổ phần cho Công ty Cổ phần đầu tư 577 và đầu tư vào các công ty con: Công ty TNHH Một thành viên Hương Trà (*vốn đầu tư 1,5 tỷ đồng*) và Công ty TNHH An Nhật Tân (*vốn đầu tư 10 tỷ đồng*).

2.3.2.2. Chiến lược chức năng

a. Nguồn nhân lực: với lực lượng lao động chưa nhiều nhưng công ty đã đầu tư kỹ năng lao động, chính sách đãi ngộ, tối ưu hóa lợi ích cho người lao động, thực hiện chính sách đào tạo, hệ thống hóa quản lý nguồn nhân lực.

b. Chiến lược sản xuất: công ty hiện đang tổ chức 2 công ty con, một nhà máy chế biến đá sản xuất, 3 công trường khai thác và các đội xây dựng tại các dự án bất động sản. Hệ thống sản xuất của công ty thực hiện theo chuỗi, khép kín, các bộ phận chức năng hỗ trợ.

2.3.2.3. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh (SBU)

Các SBU của QMI gồm có: Dịch vụ trồng rừng và vận chuyên (*chấm dứt hoạt động cuối năm 2008*); Khai thác nguyên liệu đá xây dựng, đất nguyên liệu; Chế biến đá xây dựng và đầu tư các dự án bất động sản.

2.4. Bản chất lợi thế cạnh tranh của công ty

2.4.1. Các lợi thế cạnh tranh của công ty

Lợi thế cạnh tranh của công ty là Vượt trội về hiệu quả:

- Sản xuất hiệu quả bởi tính kinh tế của qui mô.
- Chiến lược nguồn nhân lực hiệu quả.

2.4.2. Nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh

2.4.2.1. *Nguồn nhân lực và nguồn lực tổ chức:* Bao gồm kỹ năng quản lý, chính sách đãi ngộ, chính sách đào tạo và khả năng kết nối giữa nhà quản trị và nhân viên.

2.4.2.2. *Nguồn lực tài chính, tài sản:* Các chỉ tiêu, thông số tài chính thể hiện công ty có đủ khả năng theo đuổi các mục tiêu đề ra; Cấu trúc tài sản, danh mục tài sản đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

2.4.2.3. *Giá trị của thương hiệu:* Thương hiệu QMI dần được khẳng định vị trí trên địa bàn Quảng Ngãi. Danh tiếng QMI gắn liền với Slogan “ *Vươn tới thành công*”, đây là khẩu hiệu, vừa là tiêu chí hành động của công ty.

2.4.2.4. *Năng lực đổi mới:* Cùng với việc đầu tư 27.707 triệu đồng cho các dự án khai khoáng và bất động sản thể hiện tư duy đổi mới của các CEO. QMI đã tập trung đầu tư đổi mới công nghệ và thiết bị hiện đại, đồng thời áp dụng các mô hình quản lý tiên tiến. Trình độ công nghệ ngành khai khoáng của công ty có thể đạt mức khá so với khu vực miền Trung.

Ngoài ra, công ty đổi mới trong tư duy của các CEO, luôn tìm tòi, sáng tạo để chọn các ngành nghề kinh doanh phù hợp.

2.4.2.5. *Khả năng tiếp cận các nguồn tài nguyên:* Thể hiện các khả năng công ty hình thành các dự án tài nguyên theo ý đồ chiến lược của chính phủ, là các khả năng PR, sự liên kết bền vững với các nhà thăm dò địa chất... Trong thời gian ngắn (*2007-2009*), với khả năng này công ty đã thực hiện thành công 6 dự án (*trong đó 04 dự án mở vật liệu, 01 dự án mỏ titan, 01 dự án mỏ nước khoáng*).

2.5. Đánh giá sự phù hợp chiến lược của công ty

2.5.1. Các thành tựu đạt được của công ty

2.5.1.1. Về thị trường: QMI chiếm lĩnh thị trường đá xây dựng tại Quảng Ngãi; còn bất động sản đã có nhiều đơn hàng.

2.5.1.2. Về tài chính:

- Doanh số và lợi nhuận tăng trưởng cao: Doanh thu tăng 494,7% (năm 2009 so 2008), tăng 822,58% (năm 2010 so 2009), giá trị tuyệt đối của 763.387 ngàn đồng (năm 2008), đến 4.539.765 ngàn đồng (năm 2009) và 41.883.080 ngàn đồng (năm 2010); Về lợi nhuận 580,7% (năm 2009 so 2008), tăng 445,5% (năm 2010 so 2009), giá trị tuyệt đối từ 45.883 ngàn đồng (năm 2008), đến 557.767 ngàn đồng (năm 2009) và 5.123.483 ngàn đồng (năm 2010).

- Cấu trúc thu nhập: Thu nhập công ty chủ yếu từ bán sản phẩm.

- Cấu trúc tài sản và nguồn vốn hợp lý, tài sản chủ yếu đầu tư cho máy móc, thiết bị. QMI có chiến lược đầu tư tài sản ngắn hạn khi đã trang bị ổn định tài sản dài hạn (chủ yếu TSCĐ).

- Khả năng sinh lợi cao: Lợi nhuận năm 2008 là 4,7%, tăng 12,29% năm 2009 và 19,40% năm 2010. Lợi nhuận ròng bình quân 18,47%.

- Các chỉ tiêu khác từ 2008-2010: ROA: 3,51%; 1,84%; 8,45%; ROE: 0,30%; 1,57%; 12,81%; EPS: 299 đồng; 1.571 đồng; 12.809 đồng.

- Khả năng thanh toán của công ty còn yếu, từ 2008-2010 có: khả năng thanh toán ngắn hạn là 5,9; 0,4 và 1,4; khả năng thanh toán nhanh là 5,2; 0,2 và 0,2.

- Thông số nợ tương đối xấu, chỉ số nợ trên vốn chủ sở hữu năm 2008 là 0,5; năm 2009: 0,12 và năm 2010 là 1,78. Nguyên do phải vay để đầu tư các dự án.

CHƯƠNG 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ KHOÁNG SẢN QUẢNG NGÃI

3.1. Sự cần thiết xây dựng lại chiến lược phát triển tại công ty

Do chiến lược hiện tại công ty chưa phù hợp: Chiến lược công ty chưa thực sự mở rộng thị trường và gia tăng vị thế; Chiến lược chức năng chưa xem xét vai trò và cách thức mà các chiến lược này hoàn thiện (như marketing, quản trị vật liệu, dịch vụ khách hàng; Chiến lược SBU chưa có lộ trình tạo dựng lợi thế cạnh tranh.

3.2. Xác định viễn cảnh, sứ mệnh và mục tiêu của công ty

3.2.1. Viễn cảnh, sứ mệnh

3.2.1.1. *Viễn cảnh:* Xây dựng công ty có khả năng cạnh tranh mạnh mẽ trong ngành khai khoáng, kinh doanh bất động sản, hoạt động hiệu quả, tạo ra giá trị cao cho doanh nghiệp.

3.2.1.2. *Sứ mệnh:* Tại Công ty QMI chúng tôi phấn đấu xây dựng và phát triển những khu đô thị văn minh, hiện đại, có chất lượng sống cao, thân thiện với môi trường thiên nhiên; Đồng thời, chúng tôi khai thác có chọn lọc, hữu ích các nguồn tài nguyên được giao, đem lại sự phồn thịnh cho đất nước, mang lại giá trị thặng dư cao nhất, sự "Hưng thịnh" cho cổ đông, cho nhân viên và thực hiện bảo vệ môi trường, gắn kết, sẻ chia với cộng đồng xã hội.

3.2.2. Mục tiêu

3.2.2.1. Mục tiêu tổng quát:

Đến năm 2015, trở thành doanh nghiệp mạnh, năng động, dẫn đầu tỉnh về các lĩnh vực khai khoáng và kinh doanh bất động sản, là cổ đông chiến lược của Tổng Công ty 577. Phấn đấu hài hòa các lợi ích: nhà đầu tư, cổ đông, khách hàng và người lao động;

3.2.2.2. *Mục tiêu cụ thể:* Tỷ lệ tăng doanh thu hàng năm từ 20-30%; Tỷ lệ gia tăng lợi nhuận sau thuế hàng năm từ 15-20% trong

vòng 5 năm; Tỷ lệ gia tăng thu nhập trên mỗi cổ phiếu hàng năm, nâng mức doanh thu trung bình hàng năm 100 tỷ đồng/năm trong 5 năm; Chiếm 45% thị phần bất động sản tại Quảng Ngãi đến năm 2015; Chiếm 80% thị phần sản phẩm đá cao cấp, sản phẩm thô ti tan; tiến tới là nhà xuất khẩu sản phẩm tinh titan đầu tiên của tỉnh Quảng Ngãi; Giá trị cổ phần tăng gấp 3 lần so với năm 2010; Tăng năng suất, mở rộng hoạt động các dự án; tham gia thị trường chứng khoán.

3.3. Các năng lực cốt lõi công ty

3.3.1. Đánh giá theo 4 tiêu chuẩn của lợi thế cạnh tranh

a. Con người là tài sản, là nguồn lực

Bao gồm kỹ năng quản lý, chính sách đãi ngộ, chính sách đào tạo và khả năng kết nối giữa nhà quản trị và nhân viên, trong đó đội ngũ cán bộ quản lý và chuyên môn kỹ thuật có vai trò quan trọng nhất. Đội ngũ nhân viên công ty đa dạng về kỹ năng, ý tưởng, kinh nghiệm.

- Đáng giá: giá trị công ty được tạo ra do con người là trung tâm của mọi hoạt động.

- Hiếm: nhân viên có tay nghề cao, nắm giữ bí quyết công nghệ, có sức mạnh vô hình gắn kết với công ty.

- Khó bắt chước: bí mật khó sao chép, việc bắt chước đòi hỏi phải có thời gian và chương trình huấn luyện dựa trên kinh nghiệm.

- Không thể thay thế: lòng trung thành.

b. Khả năng tiếp cận các nguồn tài nguyên

Là các khả năng hình thành các dự án tài nguyên theo ý đồ chiến lược của chính phủ, nắm bắt qui hoạch, khả năng PR, sự liên kết bền vững với các nhà thăm dò địa chất...

- Đáng giá: các mỏ được thăm dò, khai thác có chất lượng cao, tập trung đủ để khai thác trong dài hạn.

- Hiếm: sự độc quyền về vùng, sự chiếm chỗ, giữ chân và có mối quan hệ với chính quyền và cơ quan chức năng.

- Khó bắt chước: sự kinh nghiệm, sự tiếp cận và sự đầu tư lớn cho công nghệ cũng như uy tín trong suốt quá trình hoạt động.

- Không thể thay thế: là yếu tố tiên quyết cho hoạt động bền vững.

c. Năng lực đổi mới

Là sự thích ứng của công ty (*cụ thể là các CEO*), nhằm đổi mới các hoạt động từ quản lý, công nghệ, liên minh, đầu tư...Năng lực đổi mới của công ty nó bao hàm nguồn lực khát vọng thành công- tiên phong khai phá của lãnh đạo cấp cao công ty.

- Đáng giá: giá trị của công ty sẽ được tạo ra bởi sự đổi mới luôn phù hợp.

- Hiếm: các công ty khác có xu hướng đi theo lối mòn của hệ thống, sợ rủi ro.

- Khó bắt chước: Nếu nguồn lực yếu và trung bình, các công ty không mạnh dạn. Năng lực đổi mới thể hiện ý chí của công ty.

- Không thể thay thế: là sự sống còn của công ty.

3.3.2. Kiểm định năng lực cốt lõi dựa trên nguồn lực

- Năng lực cốt lõi: có 3 năng lực cốt lõi (*mục 3.3.1*).

- Sản phẩm cốt lõi: Khai khoáng; Bất động sản.

- Từ sản phẩm cốt lõi, thông qua các SBU, hình thành nên các sản phẩm cuối cùng.

3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

3.4.1. Ma trận phát triển và khai thác NLCL:

Ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi tại Hình 3.2.

- Điền vào chỗ trống: Là chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường hiện có. Chiến lược chọn: *Liên minh*.

- Hàng đầu cộng 10: Là chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường hiện có. Chiến lược chọn: *Hội nhập dọc*.

- Không gian trống: Là chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường mới. Chiến lược chọn: *Đa dạng hóa*.

- Các cơ hội to lớn: Là chiến lược khai thác các năng lực cốt lõi mới trên thị trường mới. Chiến lược chọn: *Mua lại*.

3.4.2. Hình thành các chiến lược

Năng lực cốt lõi	Mới	Hàng đầu cộng 10 <i>Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường hiện tại</i> CL: <i>Hội nhập dọc</i>	Các cơ hội to lớn <i>Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi mới trên thị trường mới</i> CL: <i>Mua lại</i>
	Hiện có	Điền vào chỗ trống <i>Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường hiện tại</i> CL: <i>Liên minh</i>	Các không gian trống <i>Chiến lược khai thác năng lực cốt lõi hiện có trên thị trường mới</i> CL: <i>Đa dạng hóa</i>
		Hiện có	Mới
		Thị trường	

Hình 3.2: Ma trận phát triển và khai thác năng lực cốt lõi

3.4.2.1. *Liên minh chiến lược*: thực hiện liên minh chiến lược với các tập đoàn, công ty dẫn đầu ngành về lĩnh vực khai khoáng và kinh

doanh bất động sản. Trước mắt thực hiện liên minh chiến lược với Công ty 577, Cenco 5 trên cơ sở là cổ đông chiến lược.

3.4.2.2. *Đa dạng hóa liên quan*: đa dạng hóa các hoạt động sau đây: (i) Kinh doanh sản phẩm đá xây dựng các loại; (ii) Kinh doanh các mỏ đất, cát xây dựng; (iii) Kinh doanh bất động sản; (iv) Kinh doanh sản phẩm titan; (v) Kinh doanh nước khoáng.

3.4.2.3. *Hội nhập dọc xuôi chiều*: thực hiện chiến lược Hội nhập dọc xuôi chiều với các lĩnh vực Đầu tư kinh doanh bất động sản cao cấp (*bao gồm Nghĩ dưỡng, Văn phòng- Khách sạn cao cấp...*) trên thị trường của công ty là Quảng Ngãi và các tỉnh miền Trung- Tây Nguyên.

3.4.2.4. *Mua lại*: khi đủ nguồn lực, thực hiện chiến lược mua lại, các doanh nghiệp mua lại là: doanh nghiệp cùng ngành, công ty chi phối, các hoạt động chuyển đổi tài sản.

3.5. Thực thi chiến lược đã lựa chọn

3.5.1. Đầu tư, nâng cấp và sử dụng nguồn lực

3.5.1.1. *Đầu tư vào nguồn lực*: gồm các hình thức (i) Đầu tư bằng tài chính (*tăng lương và chế độ đãi ngộ, R&D*); (ii) Đầu tư bằng các hình thức đào tạo; (iii) Các chính sách thu hút; (iv) Khuyến khích sự đóng góp sáng tạo của nhân viên đối với tổ chức; (v) Thực hiện chiến lược “*sẵn đầu người*”, thu hút nguồn nhân lực.

3.5.1.2. *Nâng cấp nguồn lực*: tích hợp giữa đội ngũ CEO với chuyên gia; cải tiến sự thích ứng của công ty; Cải tiến liên tục bộ máy quản lý.

3.5.1.3. *Sử dụng nguồn lực*: Tận dụng được các sáng kiến, kiểm soát rủi ro hiệu quả; Kết nối nguồn lực và khả năng bên trong tổ chức của công ty; Sử dụng tối đa các năng lực hiện có.

3.5.2. Thiết kế cấu trúc tổ chức

- Mỗi SBU được đặt trong một đơn vị kinh doanh độc lập được chức năng hỗ trợ như: tài chính- kế toán, nhân sự, marketing, R&D...

- Lập ra văn phòng công ty để giám sát các bộ phận và thực hiện kiểm soát tài chính đối với các đơn vị kinh doanh.

- Như một đơn vị kinh doanh độc lập, mỗi bộ phận có một mạng lưới đầy đủ các dịch vụ hỗ trợ, tổ chức như thế sẽ giúp cho các cán bộ quản lý cấp công ty dễ dàng kiểm soát và đánh giá các hoạt động.

- Mỗi SBU áp dụng một cơ cấu thích hợp. Các hoạt động hàng ngày của các SBU do các nhà quản trị đơn vị đó chịu trách nhiệm.

3.5.3. Hệ thống kiểm soát chiến lược

Gồm: (i) Thiết lập các tiêu chuẩn và mục tiêu phù hợp; (ii) So sánh việc thực hiện hiện tại với mục tiêu đã được thiết lập và (iii) Các hành động điều chỉnh khi các tiêu chuẩn và các mục tiêu.

3.5.4. Các chính sách thực thi chiến lược

3.5.4.1. Chính sách tài chính

Huy động vốn bằng nhiều kênh khác nhau; Phối hợp giữa các nhà đầu tư; Thực hiện liên minh, hợp tác; Thực hiện cân đối ngân sách cho công ty.

3.5.4.2. Chính sách nguồn nhân lực

Tiêu chuẩn hóa các chức danh để bố trí nhân lực cho phù hợp; chính sách thu hút người có năng lực, trẻ hóa đội ngũ lao động; đào tạo và đào tạo lại; chính sách tiền lương, thu nhập....

3.5.4.3. Chính sách nghiên cứu và phát triển: nghiên cứu và phát triển nên đặt trọng tâm khai thác những sáng tạo của nguồn nhân lực kết hợp với ứng dụng các thành tựu khoa học mới.

3.5.4.4. Chính sách marketing: bao gồm (i) sản phẩm và chính sách giá cả; (ii) Hệ thống phân phối; (iii) Xây dựng thương hiệu; (iv) Quan hệ cộng đồng (PR), giao tiếp và khuyến khích trưng.

KẾT LUẬN

Xây dựng chiến lược tại các doanh nghiệp trong xu thế hiện nay là vấn đề hết sức quan trọng và cấp thiết. Trên cơ sở nền tảng lý thuyết và tiếp cận với tình hình thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi, luận văn đã đi sâu phân tích các môi trường, nguồn lực, phân tích và nhận dạng các năng lực cốt lõi để xác định được các vấn đề mấu chốt cần phải giải quyết trong quá trình xây dựng chiến lược tại công ty, từ đó xây dựng chiến lược phát triển công ty.

Do giới hạn phạm vi nghiên cứu, tác giả chỉ xác định chiến lược phát triển công ty ở tầm ngắn hạn, là đến năm 2015 và tầm nhìn đến năm 2020.

Nhận dạng được năng lực cốt lõi của công ty, tìm ra được sản phẩm cốt lõi, đề xuất phương pháp nuôi dưỡng nguồn lực để xây dựng chiến lược là đóng góp của luận văn. Tuy nhiên để thực hiện được nó, các CEO phải cần hoàn thiện việc thực thi chiến lược đã lựa chọn, gồm thiết kế cấu trúc tổ chức, thực hiện hệ thống kiểm soát chiến lược và thực hiện các chính sách thực thi chiến lược.

Như vậy, luận văn đã hoàn thành các nội dung sau:

Một là, Hệ thống hóa các vấn đề về chiến lược phát triển công ty;

Hai là, Phân tích và đánh giá tình hình xây dựng và thực hiện chiến lược công ty tại Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi;

Ba là, Xây dựng chiến lược phát triển công ty tại Công ty Cổ phần Đầu tư Khoáng sản Quảng Ngãi.

Để chiến lược phát triển công ty đi vào cuộc sống, trong việc thực thi chiến lược, nhà quản trị không ngừng đầu tư, nâng cấp và sử dụng nguồn lực, trong đó quan trọng nhất là các năng lực cốt lõi.

Hy vọng rằng, với một hướng nghiên cứu sâu hơn, luận văn là cơ sở để phát triển chiến lược cho một ngành, hoặc lĩnh vực chiến lược đa ngành.