

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

DƯƠNG THỊ HẠNH

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH
MẶT HÀNG PHÂN BÓN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
VẬT TƯ DỊCH VỤ NÔNG LÂM NGHIỆP KON TUM**

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 Thị Như Liêm**

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Luận văn sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp
Thạc sĩ 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.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Công ty Cổ phần Vật tư dịch vụ nông lâm nghiệp Kon Tum là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực cung cấp các loại vật tư, dịch vụ trong nông nghiệp trên địa bàn tỉnh Kon Tum. Trong bối cảnh đó, việc nâng cao năng lực cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh các sản phẩm dịch vụ vật tư nông lâm nghiệp của Công ty Cổ phần vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum là một đòi hỏi cấp thiết. Việc nghiên cứu, xây dựng đề tài : “Xây dựng chiến lược kinh doanh mặt hàng phân bón tại Công ty Cổ phần vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum” có ý nghĩa thiết thực cả về lý luận và thực tiễn.

2. Mục đích nghiên cứu

Dựa trên cơ sở nghiên cứu lý luận chung về chiến lược cấp đơn vị kinh doanh, đề tài sẽ phân tích môi trường kinh doanh ngành, thực trạng công tác xây dựng chiến lược kinh doanh mặt hàng phân bón của Công ty, các đặc điểm về thị trường sản phẩm để từ đó xây dựng được chiến lược kinh doanh đối với hoạt động kinh doanh phân bón tại Công ty giai đoạn 2011-2015 một cách tối ưu nhất, phát huy được những nguồn lực sẵn có của Công ty nhằm mang lại hiệu quả cao cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu các vấn đề về lý luận và thực tiễn liên quan đến việc hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón của Công ty Cổ phần vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum.

- Phạm vi nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu "Xây dựng chiến lược kinh doanh mặt hàng phân bón tại Công ty Cổ phần vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum" trong thời gian từ năm 2008 đến năm 2010.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Đề tài sử dụng các phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau: phương pháp thống kê, so sánh tổng hợp, điều tra phân tích kinh tế,...

5. Cấu trúc của Luận văn:

Ngoài phần mở đầu, phần kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, kết cấu của đề tài gồm có 3 chương:

Chương 1 - Chiến lược kinh doanh và hoạch định chiến lược cấp đơn vị kinh doanh trong doanh nghiệp.

Chương 2 - Tình hình kinh doanh và thực trạng công tác hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón tại Công ty Cổ phần vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum.

Chương 3 - Hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón tại Công ty Cổ phần vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum giai đoạn 2010-2015.

CHƯƠNG 1 - CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC CẤP ĐƠN VỊ KINH DOANH TRONG DOANH NGHIỆP.

1.1 .Đơn vị kinh doanh chiến lược và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

1.1.1. Một số khái niệm cơ bản

1.1.1.1.Đơn vị kinh doanh chiến lược - Strategic Business Unit (SBU)

Đơn vị kinh doanh chiến lược có những đặc điểm cơ bản như sau: là đơn vị kinh doanh với những sản phẩm nhất định; có đối thủ cạnh tranh riêng độc lập với các đối thủ; có người quản lý và chịu trách nhiệm riêng đối với hoạt động của đơn vị; là hoạt động của doanh nghiệp có thể đưa ra kế hoạch phát triển riêng.

1.1.1.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

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

1.1.2. Ý nghĩa và vai trò của chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh được xây dựng nhằm phác họa hay chỉ ra viễn cảnh của đơn vị trong tương lai.

Chiến lược đưa ra khung định hướng cho các nhà quản lý tư duy và hành động thống nhất trong chỉ đạo và thực hiện.

Chiến lược giúp các nhà quản trị thấy rõ những cơ hội và nguy cơ xảy ra trong hiện tại và tương lai. Từ đó tạo ra sự chủ động trong phòng ngừa và đối phó với rủi ro, cũng như tận dụng các cơ hội và phát huy lợi thế của bản thân đơn vị.

1.1.3. Nền tảng xây dựng chiến lược kinh doanh

Để xây dựng chiến lược cấp đơn vị kinh doanh phải bao gồm ba yếu tố: đó là: (1) *nhu cầu khách hàng*, hay điều gì được thỏa mãn (What), (2) *các nhóm khách hàng* hay ai được thỏa mãn (Who), và (3) *các khả năng khác biệt hóa* hay cách thức mà nhu cầu khách hàng được thỏa mãn (How).

1.2 .Các loại chiến lược cấp đơn vị kinh doanh

1.2.1. Chiến lược chi phí thấp nhất

Chiến lược chi phí thấp là tổng thể các hành động nhằm cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có các đặc tính được khách hàng chấp nhận với chi phí thấp nhất trong mối quan hệ với tất cả các đối thủ cạnh tranh.

1.2.2. Chiến lược khác biệt hoá

Mục tiêu của chiến lược tạo sự khác biệt là để đạt được lợi thế cạnh tranh của đơn vị bằng cách tạo ra các sản phẩm hay dịch vụ được khách hàng nhận thấy là độc đáo về một vài đặc tính quan trọng. Đơn vị kinh doanh nỗ lực tạo sự khác biệt hóa cố thỏa mãn nhu cầu khách hàng theo cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể làm, kèm theo đó là một đòi hỏi mức giá tăng thêm .

1.2.3 Chiến lược chi phí tốt nhất

Chiến lược này nhằm cung cấp cho khách hàng những giá trị vượt trội so với giá cả sản phẩm, bằng cách đáp ứng tốt nhất mong muốn của khách hàng đối với những thuộc tính của sản phẩm.

1.2.4. Chiến lược tập trung

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

1.3. Tiến trình hoạch định chiến lược kinh doanh

1.3.1 Xác định mục tiêu chiến lược

- Tuân thủ chiến lược công ty.
- Xác định mục tiêu chung.
- Xác định mục tiêu cụ thể.

1.3.2 Nghiên cứu thị trường và xác định nhu cầu thị trường

1.3.2.1. Nghiên cứu thị trường

Để hiểu được nhu cầu thị trường đòi hỏi các nhà quản trị phải nghiên cứu thị trường, nghiên cứu người tiêu dùng về các phương diện của nhu cầu.

1.3.2.2. Xác định nhu cầu thị trường

Thông qua kết quả nghiên cứu thị trường bằng phương pháp định tính và định lượng, nhà quản trị có được những thông tin về sở thích của người tiêu dùng, cách ứng xử hay hành vi của họ, phân tích và đánh giá tác động tâm lý của người tiêu dùng vào hành vi chi tiêu của họ,

1.3.3. Nghiên cứu nội bộ và xác định khả năng gây khác biệt

1.3.3.1. Phân tích chiến lược hiện tại của đơn vị kinh doanh

Để đánh giá đơn vị kinh doanh đang thực hiện chiến lược hiện tại như thế nào, chúng ta cần phải đánh giá chiến lược kinh doanh mà đơn vị đang theo đuổi. Trước tiên cần phải xác định được cách tiếp cận chiến lược của đơn vị kinh doanh: Đơn vị kinh doanh muốn trở thành người dẫn đạo chi phí, người tạo sự khác biệt, hay chỉ tập trung vào phục vụ tốt một phân đoạn thị trường. Ngoài ra, khi xem xét chiến lược của đơn vị kinh doanh, chúng ta cũng phải tính đến phạm vi hoạt động, lĩnh vực cạnh tranh, quy mô cấu trúc khách hàng của đơn vị kinh doanh và tìm hiểu các chiến lược chức năng như: sản xuất, tài chính, marketing, nguồn nhân lực... để đánh giá đúng hơn về chiến lược hiện tại.

1.3.3.2. Phân tích nguồn lực

* *Nguồn lực hữu hình:*

- + Nguồn lực tài chính
- + Nguồn lực cơ sở vật chất, vị trí địa lý
- + Cơ cấu tổ chức của đơn vị kinh doanh
- + Kỹ thuật công nghệ.

* *Nguồn lực vô hình:*

- + Nguồn nhân lực: trình độ, kỹ năng, các khả năng quản trị
- + Khả năng sáng tạo, đổi mới: các ý tưởng, sáng kiến cải tiến, khả năng khoa học.
- + Danh tiếng của đơn vị kinh doanh: Đối với khách hàng, đối với nhà cung cấp, nhãn hiệu, các nhận thức về chất lượng, độ tin cậy của sản phẩm...
- + Thương hiệu: thương hiệu mạnh, đặc tính chuyên nghiệp.

1.3.3.3. Khả năng tiềm tàng

Khả năng tiềm tàng là khả năng công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được trạng thái mục tiêu mong muốn.

1.3.3.4. Năng lực cốt lõi

Năng lực cốt lõi là những kỹ năng và khả năng chủ yếu tạo ra giá trị.

1.3.3.5. Xác định khả năng gây khác biệt

Để xác định và tạo dựng các năng lực cốt lõi (khả năng gây khác biệt), các công ty thường sử dụng các công cụ như sau: Công cụ thứ nhất: bao gồm 4 tiêu

chuẩn cụ thể của lợi thế cạnh tranh bền vững và công cụ thứ hai là phân tích chuỗi giá trị.

1.3.4. Xác định thị trường mục tiêu và định vị trên thị trường mục tiêu

1.3.4.1. Phân đoạn thị trường

a. Khái niệm phân đoạn thị trường

Phân đoạn thị trường chính là việc phân chia thị trường thành những phần khác biệt (nhưng trong mỗi phần lại tương đối đồng nhất) bằng những tiêu thức thích hợp, nhờ đó các đơn vị kinh doanh sẽ có điều kiện thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

b. Các tiêu thức và phương pháp phân đoạn thị trường

- Phân khúc theo địa lý
- Phân khúc theo các đặc điểm về dân số học
- Phân khúc theo đặc tính của sản phẩm
- Phân khúc thị trường theo tâm lý
- Phân khúc thị trường theo hành vi, thái độ

c. Những yêu cầu đối với việc phân đoạn thị trường

Mỗi phân đoạn thị trường cần có những đặc điểm cơ bản sau: Tính đo lường được; Tính tiếp cận được; Tính quan trọng; Tính khả thi.

1.3.4.2. Đánh giá và lựa chọn thị trường mục tiêu

Khi đánh giá các phân đoạn thị trường khác nhau cần phải xem xét các yếu tố cơ bản sau:

- *Quy mô và mức tăng trưởng của từng phân đoạn thị trường.*
- *Mức độ hấp dẫn về cơ cấu của từng phân đoạn thị trường.*
- *Mục tiêu và nguồn lực của đơn vị kinh doanh.*

Có năm cách để các đơn vị kinh doanh lựa chọn thị trường mục tiêu cho đơn vị, đó là:

- Tập trung vào một phân đoạn thị trường; Chuyên môn hóa có chọn lọc; Chuyên môn hóa thị trường; Chuyên môn hóa sản phẩm; Phục vụ toàn bộ thị trường.

1.3.4.3. Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

Việc thiết kế sản phẩm và hình ảnh của đơn vị sao cho nó có thể chiếm được một chỗ đặc biệt và có giá trị trong tâm trí khách hàng mục tiêu chính là quá trình định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu.

- a. Tạo đặc điểm khác biệt
- b. Xây dựng chiến lược định vị
- c. Tuyên truyền vị trí của sản phẩm

1.3.5. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh tối ưu

1.3.5.1. Xây dựng các chiến lược kinh doanh tổng quát

- Xây dựng chiến lược chi phí thấp

+ Đơn vị kinh doanh theo chiến lược chi phí thấp lựa chọn sự khác biệt hóa sản phẩm ở mức giá thấp.

- Xây dựng chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

+ Đơn vị kinh doanh theo chiến lược khác biệt hóa chọn mức khác biệt hóa sản phẩm dịch vụ cao một cách toàn diện để đạt lợi thế cạnh tranh và có thể đạt được bằng 3 cách: chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng của khách hàng.

- Xây dựng chiến lược tập trung

+ Đơn vị theo chiến lược tập trung chỉ phục vụ nhu cầu của một nhóm khách hàng hoặc một phân đoạn thị trường nào đó.

1.3.5.2. Lựa chọn chiến lược kinh doanh

a. Đánh giá các chiến lược kinh doanh được xây dựng

- ***Đối với chiến lược chi phí thấp***
- ***Đối với chiến lược khác biệt hóa sản phẩm***
- ***Đối với chiến lược tập trung trong kinh doanh:***

b. Lựa chọn chiến lược tối ưu

Chiến lược được lựa chọn phải được đơn vị kinh doanh đặt ra và trả lời cho được các câu hỏi sau:

- + Chiến lược đề ra có phù hợp điều kiện môi trường của ngành nghề kinh doanh không?
- + Chiến lược đề ra có phù hợp với các chiến lược kinh doanh của công ty không?

+ Chiến lược có thích hợp về nguồn tài chính, năng lực quản lý, phát huy được những lợi thế cạnh tranh và năng lực cốt lõi của công ty.

Việc đánh giá và lựa chọn từng phương án chiến lược có thể được dựa trên sự phân tích và đánh giá mang tính định tính dựa trên kết quả phân tích đánh giá như trên để tìm ra phương án kinh doanh phù hợp với đơn vị. Ngoài ra đơn vị cũng có thể kết hợp thêm cùng phương pháp định lượng trên cơ sở cho điểm và đánh giá các tiêu chí lựa chọn của từng phương án.

1.3.6 . Triển khai các chính sách và biện pháp để thực hiện chiến lược

1.3.6.1. Chính sách nhân sự và cơ cấu tổ chức

1.3.6.2. Chính sách tài chính

1.3.6.3. Chính sách Marketing

CHƯƠNG 2 - TÌNH HÌNH KINH DOANH VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TÁC HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÂN BÓN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ DỊCH VỤ NÔNG LÂM NGHIỆP KON TUM

2.1. Khái quát về Công ty Cổ phần Vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển công ty

Tiền thân Công ty Cổ phần Vật tư Dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum là doanh nghiệp Nhà nước do UBND tỉnh Kon Tum thành lập tháng 10/1992. Đến tháng 7/2008, Công ty được chuyển đổi thành công ty cổ phần, với tên gọi chính thức là: Công ty Cổ phần Vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum.

Ngành nghề kinh doanh chính của công ty như sau:

Sản xuất, kinh doanh các loại vật tư, giống cây trồng, vật nuôi, máy móc công cụ; thực hiện các dịch vụ vật tư phục vụ trồng trọt, chăn nuôi, lâm nghiệp, mua bán, chế biến, tiêu thụ các mặt hàng nông lâm sản,....

2.1.2. Cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty

2.1.2.1. Mô hình tổ chức quản lý

Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của công ty hiện nay được xây dựng theo mô hình trực tuyến chức năng.

2.1.2.2. Chức năng và nhiệm vụ của từng tổ chức trong công ty

2.1.3. Tình hình và kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty

Tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty đã có nhiều bước tăng trưởng rất mạnh. Doanh thu hàng năm ngày càng tăng và tăng trưởng với tốc độ ổn định, thị trường tiêu thụ sản phẩm được mở rộng, hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty tăng cao, cụ thể được nêu trong Bảng 2.1:

Bảng 2.1: Kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	2008	2009	2010
1. Tổng doanh thu thuần	167.145	178.009	192.784
Tốc độ tăng trưởng		6,5%	8,3%
2. Tổng chi phí	162.340	172.567	186.372
Tốc độ tăng chi phí		6,3%	8%
3. Lợi nhuận trước thuế	4.805	5.442	6.412

Tốc độ tăng lợi nhuận		13,2%	17,8%
-----------------------	--	-------	-------

(Nguồn: Phòng Tài chính- kế toán)

Trong các sản phẩm kinh doanh chủ yếu của công ty thì việc kinh doanh phân bón chiếm tỷ trọng lớn trong tổng doanh thu của công ty (vào khoảng 70% trong tổng doanh thu), được nêu trong Bảng 2.2.

Bảng 2.2 : Doanh thu theo ngành nghề kinh doanh của Công ty

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	2008		2009		2010	
	Giá trị (triệu đồng)	Tỉ trọng (%)	Giá trị (triệu đồng)	Tỉ trọng (%)	Giá trị (triệu đồng)	Tỉ trọng (%)
1. Sản xuất kinh doanh vật tư nông nghiệp (phân bón)	108.644	65	121.046	68	134.948	70
2. Mua bán, chế biến, tiêu thụ nông lâm sản	30.086	18	33.821	19	36.556	19
3. Kinh doanh lương thực thực phẩm, bao bì, vận tải hàng hóa	16.715	10	16.020	9	15.497	8
4. Mua bán tư liệu sản xuất, tư liệu tiêu dùng, phụ tùng ô tô, xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu	11.700	7	7.122	4	5.783	3
Tổng cộng	167.145	100	178.009	100	192.784	100

(Nguồn: Phòng Tài chính- kế toán)

- Phát triển thị trường: Công ty Cổ phần vật tư dịch vụ nông lâm nghiệp Kon Tum có thị trường chính là tỉnh Kon Tum và các tỉnh trong khu vực miền Trung, Tây nguyên.

2.2. Tình hình kinh doanh phân bón của Công ty Cổ phần Vật tư dịch vụ Nông Lâm nghiệp Kon Tum

2.2.1. Đặc điểm về kinh doanh phân bón của công ty

- Đặc điểm của kinh doanh phân bón:

+ Việc kinh doanh phân bón phụ thuộc vào thời vụ trong sản xuất nông nghiệp.

+ Sản phẩm phân bón khó có thể phục vụ nhu cầu của các khách hàng theo những cách thức khác nhau.

- Đặc điểm về khách hàng: Thị trường tiêu thụ phân bón của Công ty chủ yếu là phục vụ thị trường trong tỉnh Kon Tum và các tỉnh trong khu vực Miền Trung và Tây Nguyên.

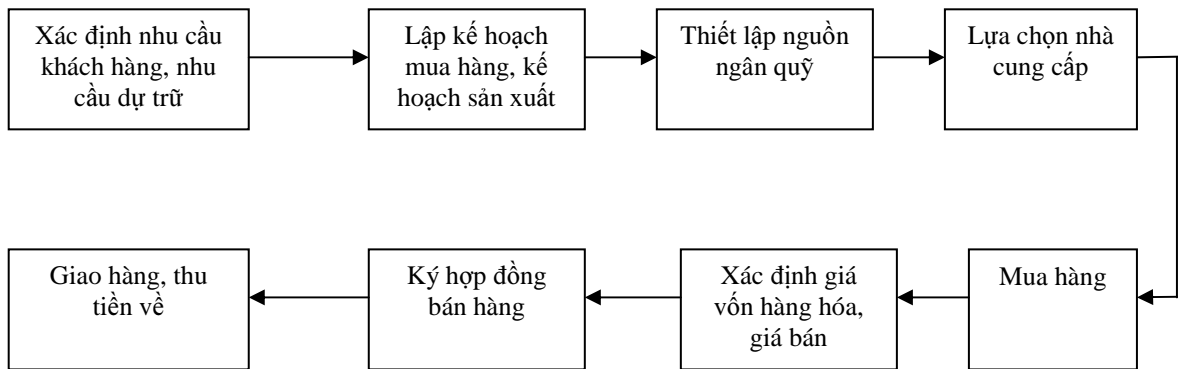
- Đặc điểm về sản phẩm: Sản phẩm phân bón là sản phẩm của ngành hóa chất, thuộc nhóm vật tư phục vụ sản xuất nông nghiệp.

- Đặc điểm về kênh phân phối tiêu thụ: Công ty có mạng lưới đại lý và các điểm bán lẻ có mặt hầu hết tại các huyện, xã trên địa bàn tỉnh.

2.2.2 Kết quả kinh doanh phân bón

2.2.2.1. Quy trình tổ chức kinh doanh phân bón

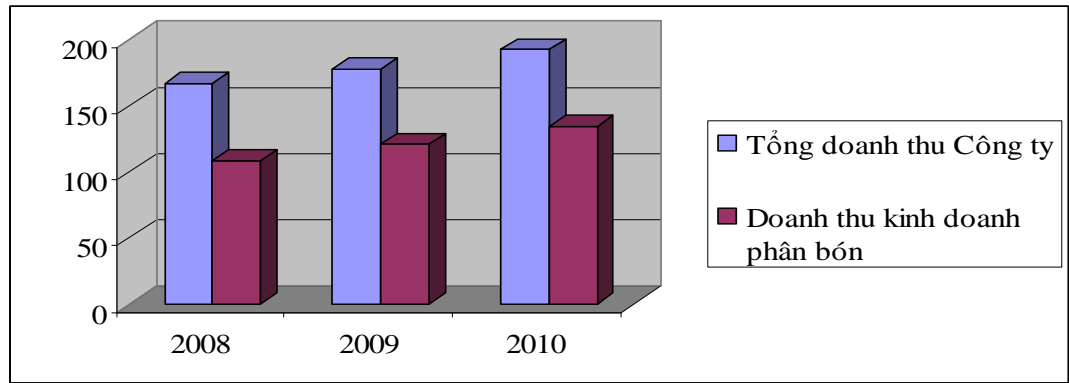
Quy trình kinh doanh phân bón được thực hiện theo trình tự sau (xem Hình 2.3):



Hình 2.3: Sơ đồ quy trình kinh doanh phân bón

2.2.2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh sản phẩm phân bón qua các năm (từ 2008-2010)

Hoạt động kinh doanh phân bón đang từng bước trở thành ngành kinh doanh chiến lược và giữ vai trò chủ đạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Doanh thu kinh doanh phân bón từ 108,644 tỷ đồng năm 2008 đã tăng lên 134,948 tỷ đồng vào năm 2010 đã thể hiện quy mô rất lớn của hoạt động kinh doanh phân bón trong các năm gần đây.



Hình 2.4: Biểu đồ doanh thu công ty và doanh thu kinh doanh mặt hàng phân bón

Việc kinh doanh phân bón có những bước tăng trưởng lớn như trên cũng đã thể hiện tính đúng đắn của việc lựa chọn kinh doanh phân bón làm nòng cốt trong chiến lược của công ty sau khi cổ phần hóa.

2.3. Thực trạng công tác xây dựng chiến lược kinh doanh phân bón của Công ty trong thời gian vừa qua.

2.3.1. Công tác xây dựng mục tiêu kinh doanh của Công ty

- Về mục tiêu chiến lược:

Công ty phấn đấu giữ vững vị trí dẫn đầu trong kinh doanh phân bón trên địa bàn tỉnh Kon Tum, trở thành một trong những đơn vị kinh doanh phân bón hàng đầu khu vực miền Trung, Tây nguyên.

- Về mục tiêu cụ thể: Doanh số kinh doanh phân bón luôn xác định có tốc độ tăng trưởng từ 5-10%; Thị phần kinh doanh phân bón của công ty tại Kon Tum phấn đấu đạt 65-70%, các tỉnh lân cận trong khu vực Tây Nguyên từ 20-30%, Miền Trung đạt 10-20%.

2.3.2. Công tác nghiên cứu môi trường ngành kinh doanh phân bón

Việc phân tích môi trường ngành kinh doanh phân bón đã được công ty chú trọng phân tích về các mặt với nội dung cụ thể như sau:

- Năng lực của các đối thủ cạnh tranh: Phòng Kinh doanh của Công ty đã bước đầu có sự phân tích năng lực các đối thủ cạnh tranh, xác định được các đối thủ cạnh tranh trực tiếp.

- Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp: Sản phẩm vật tư phân bón phục vụ sản xuất nông nghiệp, không có sản phẩm thay thế. Vì vậy năng lực thương

lượng của các nhà cung cấp là khá lớn đối với các công ty phân phối sản phẩm phân bón.

- Năng lực thương lượng của khách hàng: Số lượng các công ty kinh doanh phân bón ngày càng tăng, hoạt động cạnh tranh diễn ra khá gay gắt, khách hàng có nhiều sự lựa chọn khi mua sản phẩm phân bón giữa các công ty với chi phí chuyển đổi là không đáng kể. Do đó khả năng thương lượng của người mua là khá lớn.

2.3.3. Môi trường nội bộ đối với hoạt động kinh doanh phân bón

2.3.3.1. Nguồn lực tài chính

Nguồn vốn chủ sở hữu của công ty năm 2010 đạt mức gần 40 tỷ đồng, trong đó nguồn vốn hoạt động kinh doanh phân bón chiếm gần 60%. Hạn mức tín dụng hàng năm của công ty từ các ngân hàng đã đạt trên mức 100 tỷ đồng đáp ứng tốt nhu cầu về vốn.

2.3.3.2. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực tại công ty đã có cơ cấu lao động hợp lý, cả về số lượng, chất lượng đào tạo, độ tuổi lao động, đảm bảo đáp ứng được yêu cầu trong hoạt động kinh doanh phân bón. Việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực đã được công ty chú trọng quan tâm đầu tư và đem lại hiệu quả cao.

2.3.3.3. Cơ sở vật chất, thiết bị, nhà kho

Cơ sở vật chất và mạng lưới cửa hàng khá rộng, tập trung nhiều cửa hàng tại các huyện có nhiều nông trường cao su, cà phê,...

Hệ thống phương tiện vận tải: Đầu tư mua sắm một số xe tải chở hàng có trọng tải lớn để phục vụ vận chuyển phân bón và thu mua nông sản.

2.3.4. Thực trạng công tác phân đoạn thị trường và xác định thị trường mục tiêu

Hiện nay, ngoài thị trường mục tiêu là tỉnh Kon Tum, công ty có xu hướng phát triển sang các tỉnh lân cận trong khu vực Miền Trung, Tây nguyên như Gia Lai, Đắk Lắk, Bình Định, Quảng Ngãi, Quảng Nam...

2.3.5. Chiến lược kinh doanh hiện tại của công ty

Qua quá trình kinh doanh thực tế tại công ty, công ty đã dần hình thành chiến lược kinh doanh theo hướng chiến lược chi phí thấp nhưng chưa xác định được rõ

ràng các nguồn lực cốt lõi và cách thức khai thác những năng lực cốt lõi của công ty để tạo nên lợi thế cạnh tranh.

2.3.6. Các giải pháp và chính sách triển khai chiến lược kinh doanh

Về nguồn nhân lực: Có chính sách đào tạo thu hút nguồn nhân lực theo yêu cầu phát triển, chú trọng đến công tác tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho lực lượng lao động. Cơ chế tiền lương, thưởng gắn liền với năng suất lao động, hiệu quả kinh doanh.

Về tổ chức sản xuất kinh doanh: Cơ cấu bộ máy, xúc tiến để mở chi nhánh tại Gia Lai, Đắk Lak và Bình Định. Có kế hoạch mở rộng quy mô của Xưởng sản xuất phân bón hữu cơ, tiến tới nhập dây chuyền sản xuất phân NPK.

Về nguồn lực tài chính: Công ty đã cơ cấu lại nguồn vốn kinh doanh và phân bổ lại cho hoạt động kinh doanh của từng ngành nghề hết sức linh hoạt và hợp lý.

Về công tác nghiên cứu phát triển thị trường: Công ty hiện đã có bộ phận thường xuyên nghiên cứu và phát triển thị trường đối với lĩnh vực kinh doanh phân bón trên phạm vi khu vực.

2.4. Đánh giá chung về công tác hoạch định chiến lược kinh doanh của Công ty

Những thành công chủ yếu

- Công tác xây dựng chiến lược kinh doanh đã có những chiến lược phát triển kinh doanh phân bón một cách khá hợp lý trong giai đoạn vừa qua.

- Đã có sự phân tích, dự báo một số chỉ tiêu kinh tế, tốc độ phát triển một số ngành liên quan làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch phát triển.

- Đã có kế hoạch đầu tư đúng đắn và kịp thời cơ sở vật chất kỹ thuật để đáp ứng kịp thời tốc độ phát triển.

- Việc đào tạo, phát triển nguồn nhân lực được công ty quan tâm và đầu tư đúng đắn trong công tác xây dựng chiến lược hàng năm.

- Công ty đã quảng bá và từng bước xây dựng thương hiệu KON TUM AFC.

Những tồn tại, hạn chế

- Chiến lược kinh doanh phân bón của công ty không được đầu tư nghiên cứu và xây dựng theo đúng các trình tự.

- Việc phân tích môi trường kinh doanh chưa phân tích đầy đủ và cụ thể từng yếu tố tác động trực tiếp cũng như gián tiếp đến chiến lược kinh doanh của mình.

- Công ty chưa có những nghiên cứu để mở rộng thị trường trên cơ sở những nguồn lực hiện có của công ty để mang lại nhiều lợi nhuận nhất cho công ty.

- Chiến lược hiện tại còn thiếu tính bền vững.

Nguyên nhân

Nguyên nhân chủ quan là công ty đã xem nhẹ công tác hoạch định chiến lược kinh doanh đối với mặt hàng phân bón. Trong công tác hoạch định chiến lược kinh doanh chưa đi đúng và đầy đủ các nội dung, trình tự của công tác hoạch định chiến lược với một đơn vị kinh doanh chiến lược. Do vậy, việc hoàn thiện công tác hoạch định chiến lược kinh doanh mặt hàng phân bón là việc mà công ty phải đặt lên hàng đầu nhằm có kế hoạch phát triển kinh doanh phân bón đáp ứng yêu cầu mới của thị trường đồng thời đảm bảo chất lượng mặt hàng để tạo ra khả năng cạnh tranh cao trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt trong hoạt động kinh doanh phân bón nói riêng và trong hoạt động kinh doanh vật tư dịch vụ nông lâm nghiệp nói chung.

**CHƯƠNG 3 - HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH PHÂN BÓN
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬT TƯ DỊCH VỤ NÔNG LÂM NGHIỆP
KON TUM (GIAI ĐOẠN 2011-2015)**

3.1. Xu hướng phát triển của hệ thống sản xuất, phân phối mặt hàng phân bón tại Việt Nam và xác định mục tiêu kinh doanh phân bón của công ty

3.1.1. Xu hướng phát triển hệ thống sản xuất và phân phối mặt hàng phân bón tại Việt Nam giai đoạn 2010-2020

Đối với hệ thống sản xuất: đáp ứng tối đa nhu cầu sử dụng trong nước, đẩy mạnh xuất khẩu, phát triển công nghiệp sản xuất phân bón gắn liền với việc phát triển hệ thống phân phối và bảo vệ môi trường.

Đối với hệ thống phân phối: Dự kiến sẽ có 14 trung tâm phân phối vùng với quy mô từ 30-35 nghìn tấn. Trong đó khu vực Miền Trung - Tây Nguyên sẽ có 5 trung tâm phân phối phân bón lớn sẽ tạo rất nhiều điều kiện thuận lợi cho việc kinh doanh phân bón của công ty trong thời gian đến.

3.1.2. Xác định mục tiêu kinh doanh phân bón của công ty giai đoạn 2011-2015

* Mục tiêu chiến lược: Chiếm được 35% thị phần khu vực miền Trung-Tây Nguyên.

- Về giá trị kinh doanh phân bón: Doanh thu kinh doanh phân bón phần đầu đạt mức tăng trưởng bình quân 20% năm cho các năm tiếp theo.

- Về hiệu quả kinh doanh: Phần đầu đưa hoạt động kinh doanh phân bón là ngành mang lại 80-85% lợi nhuận của toàn công ty.

* Mục tiêu cụ thể: Các mục tiêu cụ thể sẽ hướng vào từng cơ cấu sản phẩm như sau:

- Đối với phân bón phục vụ sản xuất cây lương thực, thực phẩm: Doanh thu phần đầu đạt trên 40 tỷ đồng/năm. Tốc độ tăng trưởng hàng năm trên 20%.

- Đối với phân bón phục vụ trồng cây công nghiệp: doanh thu đạt trên 120 tỷ đồng/năm. Tốc độ tăng trưởng hàng năm trên 20%.

3.2. Phân tích và dự báo môi trường kinh doanh phân bón của Công ty

3.2.1. Những yếu tố vĩ mô ảnh hưởng đến môi trường kinh doanh của hoạt động kinh doanh phân bón

+ *Nhóm các yếu tố kinh tế*

Tình hình kinh tế - xã hội của Việt Nam năm 2010 phát triển theo chiều hướng tích cực, nền kinh tế phục hồi khá nhanh, an sinh xã hội được bảo đảm, đời sống nhân dân ngày càng được cải thiện; chính trị, xã hội tiếp tục ổn định.

+ *Nhóm các yếu tố chính trị, pháp luật*

Sự ổn định về chính trị và hệ thống pháp luật ngày càng hoàn thiện là một điều kiện hết sức thuận lợi cho các ngành kinh tế phát triển nói chung và cho ngành sản xuất nông nghiệp nói riêng.

+ *Nhóm các yếu tố khoa học công nghệ*

Doanh nghiệp phải tích cực đổi mới, chủ động trong công tác nghiên cứu, phát triển và vận dụng các tiến bộ khoa học, kỹ thuật, công nghệ trong sản xuất kinh doanh để tạo ra những sản phẩm có tính năng cao, chất lượng và góp phần bảo vệ môi trường.

3.2.2. Phân tích môi trường cạnh tranh ngành đối với hoạt động kinh doanh phân bón

Tình hình cạnh tranh trong ngành kinh doanh phụ thuộc rất lớn vào năm lực lượng cạnh tranh cơ bản, đó là:

3.2.2.1. Năng lực của các đối thủ cạnh tranh trong ngành

Các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty là:

- Công ty cổ phần thương mại tổng hợp Kon Tum
- Công ty cổ phần kinh doanh tổng hợp Kon Tum
- Công ty Cổ phần cao su Sa Thầy .

Mỗi công ty đều có những điểm mạnh, điểm yếu nhất định đối với hoạt động kinh doanh phân bón. Qua phân tích đánh giá đã nhận thấy rõ vị trí cạnh tranh của công ty vẫn có những vượt trội so với đối thủ cạnh tranh và giúp công ty nhận diện được các đối thủ cạnh tranh mà công ty cần phải lưu ý.

3.2.2.2. Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp là rất lớn, nhất là khi nhu cầu phân bón tăng cao trong các thời điểm mùa vụ như vụ Đông- Xuân, vụ Hè – Thu. Các nhà cung cấp chủ yếu của công ty là các nhà cung cấp ở trong nước; Hiện nay

công ty đang có kế hoạch mở rộng đối tượng nhà cung cấp nước ngoài để đảm bảo nguồn cung cấp phân bón, nhất là trong giai đoạn mùa vụ.

3.2.2.3. Năng lực thương lượng của khách hàng

Do đặc điểm của mặt hàng phân bón, người mua có thể chuyển đổi giữa các công ty cung cấp với chi phí thấp, do đó khả năng thương lượng của người mua đối với mặt hàng phân bón là khá lớn. Chính vì vậy, công ty đã rất chú trọng đến công tác chăm sóc khách hàng, đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng nhất là trong những giai đoạn cao điểm phục vụ sản xuất nông nghiệp. Bên cạnh đó, công ty phải chú trọng phát triển thêm lượng khách hàng mới.

3.2.2.4. Nguy cơ của các đối thủ tiềm tàng

Sự xuất hiện ngày càng nhiều của các công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh vật tư nông nghiệp trên địa bàn tỉnh Kon Tum và khu vực Miền Trung - Tây Nguyên là một nguy cơ đe dọa đối với công ty.

3.3. Đánh giá và xác định nguồn lực công ty đối với mặt hàng phân bón

3.3.1. Nguồn lực của công ty

- *Nguồn lực hữu hình*

+ Nguồn lực tài chính

Nguồn vốn chủ sở hữu hiện nay gần 40 tỷ đồng, công ty luôn có sự chủ động về nguồn vốn trong kinh doanh trong hoạt động kinh doanh phân bón. Bên cạnh đó, công ty có những hạn mức tín dụng tương đối lớn, đáp ứng kịp thời nhu cầu về vốn.

+ Nguồn lực cơ sở vật chất

Hệ thống mạng lưới, cửa hàng, kho chứa hàng đều khắp các huyện trong tỉnh, hệ thống phương tiện vận tải trang bị khá đầy đủ;

Có kế hoạch mở rộng dây chuyền sản xuất phân hữu cơ và NPK.

- *Nguồn lực vô hình*

+ Nguồn nhân lực: Chú trọng tăng tỷ trọng lực lượng lao động trẻ và đã qua đào tạo. Đây chính là nguồn nhân lực chủ yếu của công ty trong những năm đến.

3.3.2. Năng lực cốt lõi

Qua phân tích và đánh giá các nguồn lực hiện có của công ty trong lĩnh vực kinh doanh phân bón, các năng lực cốt lõi của công ty được xác định đó là:

- Nguồn tài chính vững mạnh (vốn chủ sở hữu/tổng nguồn vốn đạt 26%), ổn định với sự bổ sung vốn của các cổ đông chính hàng năm, có hạn mức tín dụng khá lớn,....

- Nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn phù hợp, có kinh nghiệm và khả năng nắm bắt kịp thời nhu cầu thị trường, xử lý tình huống trong kinh doanh, có khả năng quản trị mua hàng tốt.

- Hệ thống phân phối và hệ thống phương tiện vận chuyển của công ty cơ bản đáp ứng tốt yêu cầu phân phối và vận chuyển hàng hóa.

- Bề dày kinh nghiệm gần 20 năm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh phân bón trên địa bàn tỉnh Kon Tum đã tạo nên hình ảnh và thương hiệu công ty thông qua việc cung cấp phân bón có chất lượng tốt, giá cả hợp lý.

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

3.4.1. Phân đoạn thị trường

* *Phân đoạn thị trường theo khu vực*

* *Phân đoạn thị trường theo nhóm khách hàng sử dụng phân bón*

Diện tích trồng cây lương thực, cây công nghiệp phát triển mạnh tại các tỉnh thuộc khu vực Tây Nguyên, đặc biệt là ở tỉnh Đắk Lắk, Gia Lai, Kon Tum, Đắk Nông. Đây chính là thị trường mà các đơn vị kinh doanh phân bón cần phải hướng đến và tập trung khai thác triệt để và có hiệu quả tại các khu vực thị trường này.

3.4.2. Lựa chọn thị trường mục tiêu

Công ty sẽ lựa chọn thị trường mục tiêu để phát triển các mặt hàng phân bón tại thị trường các tỉnh Tây Nguyên và Miền Trung.

3.4.3. Định vị sản phẩm trên thị trường mục tiêu

- *Đối với các sản phẩm phân bón phục vụ sản xuất nông nghiệp*

Công ty cần phải có chính sách mua hàng rất hợp lý để có nguồn cung đầy đủ cho khách hàng trong thời điểm sản xuất vụ Đông – Xuân, vụ Hè – Thu và đảm bảo lượng dự trữ cần thiết.

- *Đối với các sản phẩm phân bón phục vụ trồng cây công nghiệp*

Công ty cần phải chú trọng đến nguồn hàng nhập về đảm bảo chất lượng, khảo sát nguồn hàng để có mức giá phù hợp; đầu tư dây chuyền sản xuất, công nghệ hiện đại để sản xuất mặt hàng phân bón có chất lượng cao.

3.5. Xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh sản phẩm phân bón

3.5.1 Xây dựng các chiến lược kinh doanh dựa trên năng lực cốt lõi

Trên cơ sở năng lực cốt lõi của công ty, tác giả đã đề xuất các chiến lược kinh doanh phân bón tại công ty để phân tích, lựa chọn gồm có:

3.5.1.1. Chiến lược chi phí thấp

Chiến lược chi phí thấp sẽ giúp công ty sản xuất, kinh doanh các mặt hàng phân bón 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.

- Công ty dựa vào nguồn tài chính, các chính sách hỗ trợ của Nhà nước hỗ trợ người dân sản xuất nông nghiệp.

- Duy trì mối quan hệ với các nhà cung cấp nguồn hàng có giá thấp.

- Hệ thống phương tiện vận chuyển của công ty cũng đã đáp ứng khá tốt yêu cầu vận chuyển hàng hóa, làm giảm chi phí vận chuyển.

- Phân tích, dự báo như cầu thị trường được phân tích, tính toán cụ thể để lượng hàng mua về để bán và dự trữ là tối ưu nhất, giảm lượng tồn kho không cần thiết, qua đó tránh được tình trạng đọng vốn, chi phí lưu kho cao.

- Công ty đã có kế hoạch nghiên cứu mở rộng dây chuyền sản xuất phân NPK.

- Việc tổ chức bộ máy quản lý, các phòng ban chức năng hợp lý, tinh gọn.

3.5.1.2. Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Công ty sẽ căn cứ vào các đặc điểm nổi trội của nguồn lực cơ sở vật chất của công ty về hệ thống mạng lưới phân phối, hệ thống phương tiện vận tải hàng hóa để tạo ra sự khác biệt thông qua các hoạt động dịch vụ so với các đối thủ cạnh tranh khác. Cụ thể như sau:

- Đối với hệ thống mạng lưới phân phối: Sự khác biệt hóa của công ty sẽ được tập trung vào việc đầu tư, mở rộng thêm hệ thống cửa hàng.

- Đối với dịch vụ vận chuyển hàng hóa: Sự khác biệt hóa của công ty sẽ được tập trung vào đầu tư cho hệ thống phương tiện vận tải,....

3.5.1.3. Chiến lược tập trung

Phân đoạn thị trường phục vụ trồng cây công nghiệp chính là thị trường phát triển tốt nhất và có tỉ suất lợi nhuận cao nhất. Vì vậy, công ty sẽ tập trung vào phát

triển việc kinh doanh phục vụ nhóm khách hàng này để phát triển trong toàn bộ khu vực Tây Nguyên. Công ty có thể tập trung về chất lượng của sản phẩm kết hợp với giảm chi phí để đáp ứng nhu cầu khách hàng.

3.5.2. Đánh giá và lựa chọn chiến lược kinh doanh

- Đối với chiến lược chi phí thấp: Với một mức giá thấp có được, mặt hàng phân bón của công ty sẽ dễ dàng đánh bại các sản phẩm của đối thủ khác khi xuất hiện sự cạnh tranh về giá.

Tuy nhiên việc áp dụng chiến lược chi phí thấp cũng làm cho công ty có những bất lợi nhất định như: không tạo điều kiện để công ty nghiên cứu và ứng dụng những công nghệ mới trong việc sản xuất sản phẩm.

- Đối với chiến lược khác biệt hóa: Chiến lược khác biệt hóa sẽ tạo cho công ty phát huy được thế mạnh của công ty trong lĩnh vực kinh doanh phân bón qua hệ thống mạng lưới phân phối và hệ thống phương tiện vận chuyển hàng hóa phục vụ khách hàng.

Tuy nhiên, việc áp dụng chiến lược khác biệt hóa sẽ làm phát sinh nhiều chi phí trong việc đầu tư mở rộng hệ thống cửa hàng, kho bãi, phương tiện vận chuyển nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng. Do vậy, với chiến lược này sẽ giảm đi sự cạnh tranh về giá của sản phẩm.

- Đối với chiến lược tập trung: Chiến lược tập trung trong kinh doanh sẽ tạo điều kiện thuận lợi để công ty tập trung phát triển tốt phân đoạn thị trường phục vụ trồng cây công nghiệp trên thị trường mục tiêu đã lựa chọn.

Tuy nhiên, khả năng cạnh tranh các sản phẩm của công ty sẽ giảm ở các thị trường khác. Bên cạnh đó, việc chỉ phục vụ một phân đoạn thị trường sẽ làm lãng phí nguồn năng lực hiện có của công ty.

Qua việc phân tích đánh giá những mặt thuận lợi, hạn chế của từng phương án chiến lược, chiến lược công ty sẽ lựa chọn để phát triển hoạt động kinh doanh phân bón trong giai đoạn tiếp theo là **chiến lược chi phí thấp**.

3.6. Các giải pháp để thực thi chiến lược

3.6.1. Về cơ cấu tổ chức, nhân sự

Công ty cần thành lập bộ phận mua hàng, bộ phận bán hàng, đội vận tải trực thuộc Phòng Kinh doanh để đáp ứng tốt nhất yêu cầu khách hàng, có kế hoạch thành lập chi nhánh công ty tại hai tỉnh Gia Lai và Đắk Lắk.

3.6.2. Về chính sách tài chính

3.6.2.1. Chính sách tạo nguồn vốn

- Công ty cần có kế hoạch phát hành thêm cổ phiếu để huy động vốn đầu tư của các cổ đông trong công ty

- Công ty cần nghiên cứu và xác lập cho mình những đối tác cung cấp tín dụng mạnh mang tính chiến lược, có uy tín và đủ khả năng đảm bảo cung cấp một lượng tín dụng dồi dào và kịp thời cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.6.2.2. Về việc sử dụng vốn

- Lập kế hoạch sử dụng vốn hàng năm cần phải hết sức coi trọng trong công tác tài chính tại công ty.

Trong trường hợp công ty nhập khẩu trực tiếp từ nước ngoài, công ty cần áp dụng các công cụ phái sinh hiện có của các ngân hàng để hạn chế và phòng ngừa rủi ro...

- Công ty cần tập trung vào công tác thu hồi công nợ; nên áp dụng các chính sách chiết khấu thanh toán hoặc các chính sách khác nhằm ưu tiên cho các khách hàng thanh toán nhanh.

- Tăng cường hơn nữa công tác quản trị các chi phí đầu vào.

3.6.3. Về chính sách marketing

3.6.3.1. Chính sách sản phẩm

- Công ty cần duy trì mối quan hệ lâu dài với các doanh nghiệp sản xuất phân bón có uy tín, đảm bảo chất lượng phân bón nhằm đáp ứng tốt nhất yêu cầu của khách hàng.

- Việc quản trị mua hàng cần phải quan tâm nhiều đến chất lượng mặt hàng phân bón.

- Công ty cần có kế hoạch triển khai việc nhập dây chuyền sản xuất phân NPK để chủ động nguồn hàng và chất lượng sản phẩm.

- Công ty cần áp dụng quy trình quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh theo tiêu chuẩn ISO.

3.6.3.2. Chính sách giá

Công ty cần khai thác các nhà cung cấp có giá cả hợp lý, tổ chức tự sản xuất phân hữu cơ và phân NPK. Với mức giá bán hợp lý mà công ty hạ thấp được các chi phí mua hàng, vận chuyển phân bón thì mức lợi nhuận kinh doanh mặt hàng phân bón của công ty sẽ ngày càng gia tăng.

3.6.3.3. Chính sách chăm sóc khách hàng

+ Xây dựng chế độ hướng dẫn kỹ thuật cho người sử dụng theo đúng các định mức sử dụng phân bón cho các loại cây trồng (cây lương thực, cây ăn quả, rau, cây công nghiệp, ...).

+ Đảm bảo chất lượng của phân bón là yêu cầu đặt ra đối với việc chăm sóc khách hàng.

3.6.3.4. Chính sách mở rộng thị trường

Công tác nghiên cứu để phát triển mở rộng thị trường ra ngoài khu vực như thị trường miền Bắc, miền Nam là điều công ty cần phải quan tâm thường xuyên. Phát triển tốt ở khu vực thị trường này chắc chắn sẽ đem lại hiệu quả rất cao cho hoạt động kinh doanh phân bón của công ty.

KẾT LUẬN

Hoạt động kinh doanh phân bón là một ngành đóng vai trò rất quan trọng trong phục vụ sản xuất nông nghiệp trong chiến lược phát triển kinh tế Việt Nam hiện nay và những năm sắp đến. Vì vậy, việc hoạch định chiến lược kinh doanh phân bón tại Công ty cổ phần vật tư dịch vụ nông lâm nghiệp Kon Tum là một việc làm hết sức cần thiết nhưng cũng cần thực hiện một cách khoa học và đúng bài bản.

Trên cơ sở nghiên cứu môi trường ngành kinh doanh, các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, các cơ hội, thách thức, đề tài đã xây dựng lựa chọn chiến lược kinh doanh cho mặt hàng phân bón của công ty là chiến lược hạ thấp chi phí và một số chính sách cần thiết để thực hiện chiến lược.

Với chiến lược kinh doanh đã lựa chọn và chính sách đã xây dựng, từng bước đưa công ty trở thành đơn vị hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh phân bón ở khu vực miền Trung, Tây Nguyên, từng bước vươn lên phát triển trên thị trường cả nước. Tuy còn nhiều vấn đề cần phải tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện song các nội dung cũng như các giải pháp đã được xác định trong luận văn là phù hợp với điều kiện tại công ty và có thể thực hiện trong thực tế.

Hoạch định chiến lược kinh doanh cho các đơn vị kinh doanh chiến lược là một vấn đề rất khó khăn và phức tạp. Với vốn kiến thức và thời gian còn hạn chế nên chắc chắn kết quả nghiên cứu sẽ còn nhiều thiếu sót cần được bổ sung, sửa đổi. Tác giả mong muốn nhận được nhiều ý kiến đóng góp của Quý Thầy Cô để luận văn được hoàn thiện hơn.
