

**ĐOÀN THANH LÂM**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY  
CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 60.34.05

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

**Đà Nẵng – Năm 2012**

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 2012

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 đóng vai trò hết sức quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, có một chiến lược đúng và được xây dựng một cách khoa học, sẽ giúp cho công ty có hướng đi vững chắc, khai thác được cơ hội, sử dụng hiệu quả các nguồn lực và nâng cao khả năng cạnh tranh khi hội nhập kinh tế quốc tế. Đây là vấn đề đặc biệt cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn trong toàn bộ quá trình hoạt động và sản xuất kinh doanh của Công ty.

Với mong muốn đóng góp thiết thực vào sự phát triển của Công ty, tôi quyết định chọn đề tài: “**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG**”

### 2. Mục đích nghiên cứu.

Đề tài nghiên cứu hệ thống hoá về mặt lý luận để xây dựng chiến lược kinh doanh của Công Ty nhằm vận dụng vào việc xây dựng chiến lược Công Ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

### 3. Đối tượng nghiên cứu.

Nghiên cứu tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng chiến lược kinh doanh của Công ty từ cấp Công ty đến các đơn vị kinh doanh và các bộ phận chức năng của Công ty để xây dựng chiến lược công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

### 4. Phạm vi nghiên cứu.

Nghiên cứu hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng công tác xây dựng chiến lược cổ phần nhựa Đà Nẵng

### 5. Phương pháp nghiên cứu.

Sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, phương pháp phân tích tổng hợp, phương pháp phân tích thống kê, phương pháp chuyên gia và dự báo.

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

Hệ thống hoá những vấn đề về lý luận liên quan đến xây dựng chiến lược công ty

Phân tích tình hình sản xuất kinh doanh và thực trạng xây dựng chiến lược Công Ty cổ phần nhựa Đà Nẵng. Từ đó rút ra những vấn đề còn tồn tại trong công tác xây dựng chiến lược Công ty hiện nay.

Xây dựng chiến lược công ty cổ phần Nhựa Đà Nẵng trong thời gian đến nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

### 7. Kết cấu của đề tài

**Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược và xây dựng chiến lược cấp công ty**

**Chương 2 : Tình hình hoạt động kinh doanh và thực trạng xây dựng chiến lược công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng.**

**Chương 3: Xây dựng chiến lược Công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng**

**CHƯƠNG 1**  
**CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ XÂY DỰNG**  
**CHIẾN LƯỢC CẤP CÔNG TY**

**1.1. Chiến lược và các cấp chiến lược trong tổ chức công ty.**

**1.1.1. Khái niệm và vai trò chiến lược.**

*1.1.1.1. khái niệm về chiến lược.*

Theo Johnson và Scholes định nghĩa: “ Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan ”

*1.1.1.2. Vai trò của chiến lược*

Giúp nhà quản trị phát hiện các cơ hội, lường trước và né tránh các bất trắc trong tương lai, vạch ra các hành động một cách hữu hiệu, và nhận thức rõ các hiện tượng không chắc chắn và những rủi ro trong quá trình hoạt động của tổ chức.

**1.1.2. Các cấp chiến lược trong tổ chức.**

*1.1.2.1. Chiến lược cấp công ty.*

Chiến lược cấp công ty là hướng tới mục đích và phạm vi tổng thể của tổ chức.

Chiến lược cấp công ty, bao gồm: Chiến lược tập trung, chiến lược hội nhập, chiến lược đa dạng hoá, chiến lược liên minh, chiến lược thâm nhập, chiến lược tái cấu trúc, chiến lược cải tổ.

*1.1.2.2. Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh*

Chiến lược cấp đơn vị kinh doanh liên quan đến cách thức cạnh tranh thành công trên các thị trường cụ thể

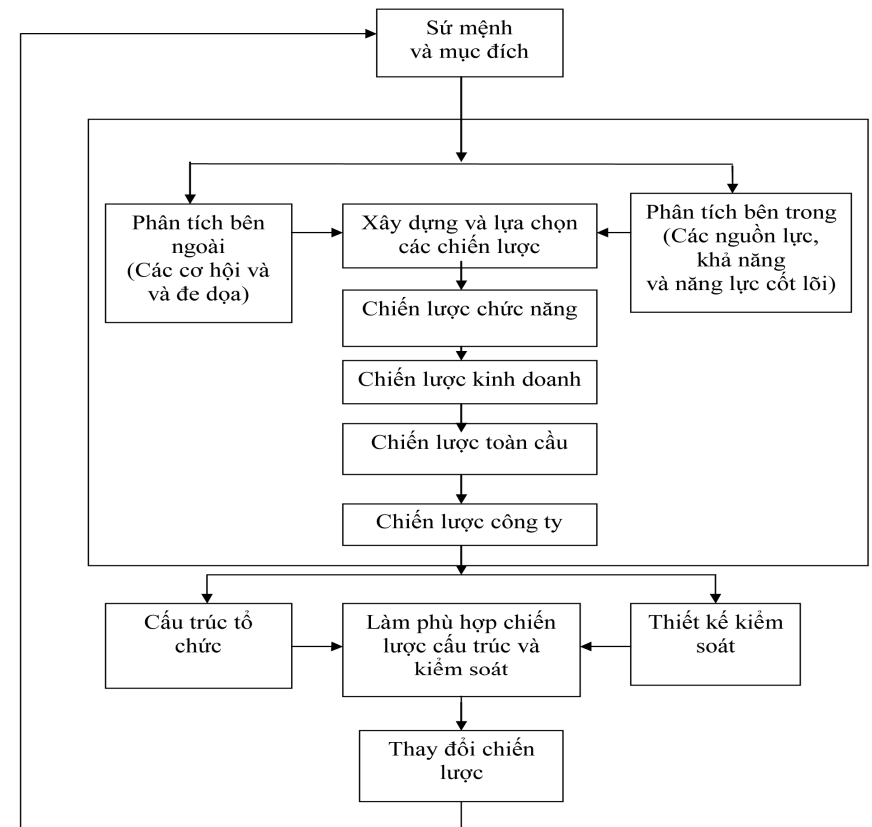
Chúng ta sẽ xem xét lợi hại của ba loại chiến lược chính ở cấp các đơn vị kinh doanh, đó là chiến lược dẫn đạo về chi phí; chiến

lược tạo sự khác biệt và chiến lược tập trung vào các khe hở thị trường

*1.1.2.3. Chiến lược cấp chức năng.*

Chiến lược cấp chức năng (hay chiến lược hoạt động) là các chiến lược giúp cho các chiến lược cấp kinh doanh và cấp công ty thực hiện một cách hữu hiệu nhờ các bộ phận cấu thành trên phương diện các nguồn lực, các quá trình, con người và các kỹ năng cần thiết.

**1.1.3. Mô hình quản trị chiến lược.**



Hình 1.1: Mô hình quản trị chiến lược

## 1.2. Xây dựng chiến lược cấp công ty và các loại chiến lược cấp công ty.

### 1.2.1. Khái niệm xây dựng chiến lược công ty:

Là một quy trình có hệ thống nhằm đi đến xác định các chiến lược kinh doanh được sử dụng để tăng cường vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó bao gồm từ việc phân tích môi trường để xác định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ, xác định mục tiêu dài hạn, trên cơ sở đó xây dựng, triển khai thực hiện các chiến lược kinh doanh sao cho phát huy đầy đủ các điểm mạnh, khắc phục tối đa các điểm yếu, tận dụng nhiều nhất các cơ hội và giảm thiểu những nguy cơ.

### 1.2.2. Vai trò và ý nghĩa của xây dựng chiến lược.

#### 1.2.2.1. Vai trò của xây dựng chiến lược.

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.

#### 1.2.2.2. Ý nghĩa của xây dựng chiến lược công ty.

- Nhận biết được các cơ hội và nguy cơ trong tương lai, thích nghi, giảm thiểu sự tác động xấu từ môi trường, tận dụng những cơ hội của môi trường khi nó xuất hiện.

- Phân phối một cách có hiệu quả về thời gian, nguồn lực cho các lĩnh vực hoạt động khác nhau.

### 1.2.3. Các loại chiến lược cấp công ty.

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

Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh riêng lẻ có thể giúp công ty tập trung vào 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.

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 mình (hội nhập về trước hay xuôi chiều)

##### \* Hội nhập ngang.

Hội nhập ngang xảy ra khi công ty hợp nhất một hoặc nhiều đối thủ cạnh tranh và gia tăng thị phần.

#### 1.2.3.3. Chiến lược đa dạng hóa.

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.

Có hai hình thức đa dạng hóa đó là: Đa dạng hóa liên quan và đa dạng hóa không liên quan.

#### 1.2.3.4. Chiến lược thâm nhập.

Có các hình thức của chiến lược thâm nhập đó là : Mua lại, liên doanh và đầu tư mới từ bên trong.

#### 1.2.3.5. Chiến lược tái cấu trúc và cải tổ.

\* **Chiến lược tái cấu trúc:** là chiến lược mà qua đó công ty thay đổi tập hợp các đơn vị kinh doanh hay cấu trúc tài chính của nó.

\* **Chiến lược cải tổ:** Một bộ phận không thể thiếu được của tái cấu trúc là phát triển một chiến lược cải tổ các lĩnh vực kinh doanh cốt lõi hay tiếp tục duy trì của công ty.

### 1.3. Tiến trình xây dựng chiến lược cấp công ty.

#### 1.3.1. Xác định viễn cảnh, sứ mệnh, và các mục tiêu của công ty.

##### 1.3.1.1. Xác định viễn cảnh.

Viễn cảnh thể hiện các mục đích mong muốn cao nhất và khái quát nhất của tổ chức.

\*Nội dung của viễn cảnh có thể bao gồm hai bộ phận cơ bản: Tư tưởng cốt lõi và hình dung về tương lai.

##### 1.3.1.2. Xác định sứ mệnh.

\* **Khái niệm sứ mệnh:** Sứ mệnh của công ty được coi như bản tuyên bố về mục đích tồn tại của công ty, thể hiện nguyên tắc và triết lý kinh doanh, lý tưởng và niềm tin mà công ty hướng tới.

##### 1.3.1.3. Xác định mục tiêu của công ty.

###### \*Các đặc tính của mục tiêu:

- Mục tiêu được coi là thiết lập tốt nếu nó chính xác và có thể đo lường
- Mục tiêu được thiết lập phải hướng đến các vấn đề quan trọng
- Mục tiêu được thiết lập phải mang tính thách thức nhưng có thể thực hiện được (thực tế)
- Mục tiêu được xây dựng tốt nên xác định với một khoảng thời gian (đôi khi là chính xác) có thể đạt được

#### 1.3.2. Phân tích môi trường bên ngoài.

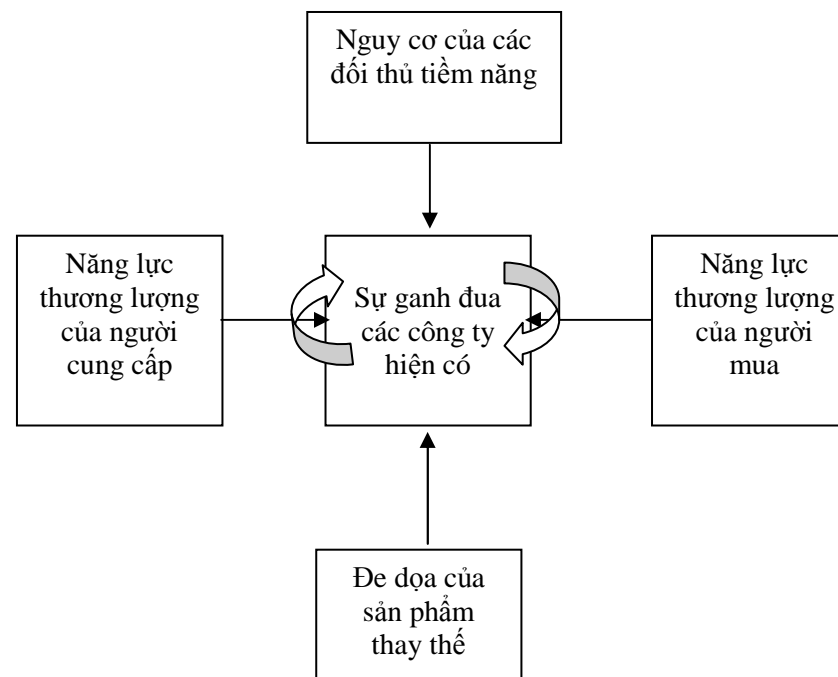
Mục tiêu của phân tích môi trường bên ngoài là nhận thức các cơ hội và nguy cơ. Môi trường ngành bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường ngành

##### 1.3.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô.

Trên thực tế, cần đánh giá sáu yếu tố : kinh tế , công nghệ, văn hoá xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp và toàn cầu.

#### 1.3.2.2. Phân tích ngành và cạnh tranh

##### Mô hình năm lực lượng cạnh tranh.



Hình 1.2 : Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael E. Porter

#### 1.3.3. Phân tích môi trường bên trong.

##### 1.3.3.1. Phân tích chiến lược hiện tại của công ty.

Trước hết, cần phải nắm được cách tiếp cận chiến lược của công ty, họ đang muốn trở thành người dẫn đạo chi phí, người tạo sự khác biệt, hay chỉ là sự tập trung vào phục vụ tốt một khe hở thị trường ... Tìm hiểu các chiến lược chức năng, như sản xuất, tài chính, marketing, nguồn nhân lực, cải tiến sản phẩm để nhận thức tốt hơn chiến lược hiện tại.

### 1.3.3.2. Phân tích nguồn lực.

Cách thức chủ yếu để phân tích bên trong, đó là phân tích nguồn nguồn lực. Phân tích nguồn lực cho thấy các dự trữ về nguồn lực, khả năng và các tài sản sẵn có cho toàn bộ công ty.

Các nguồn lực có thể chia thành hai loại : nguồn lực hữu hình và nguồn lực vô hình.

### 1.3.3.3. Phân tích khả năng tiềm tàng.

Khả năng tiềm tàng là khả năng của công ty sử dụng các nguồn lực đã được tích hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn. Như là sự liên kết chặt chẽ tổ chức lại với nhau, các khả năng sản sinh theo thời gian thông qua những tương tác giữa các nguồn lực vô hình và hữu hình.

### 1.3.3.4. Xác định năng lực cốt lõi.

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

## 1.3.4. Xây dựng và lựa chọn chiến lược

### 1.3.4.1. Xây dựng các phương án chiến lược.

Nội dung trung tâm của việc phát triển công ty là nhận dạng xem các cơ hội kinh doanh nào mà công ty nên theo đuổi. Một điểm bắt đầu phổ biến nhất là soát xét danh mục các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty.

### 1.3.4.2. Đánh giá và lựa chọn chiến lược tối ưu.

Những phân tích trên đã đưa ra một số chiến lược. Chúng ta phải đánh giá mức độ hấp dẫn của từng chiến lược theo từng yếu tố

so sánh như việc khai thác tối đa các năng lực cốt lõi, khai thác các cơ hội, tạo lập lợi thế cạnh tranh, chuyển giao các năng lực giữa các hoạt động kinh doanh, tính kinh tế về phạm vi và việc gia tăng giá trị cho Công ty.

## 1.3.5. Thực thi chiến lược.

### 1.3.5.1. Thiết kế cấu trúc tổ chức.

Chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua cơ cấu tổ chức, vì thế sau khi xây dựng chiến lược cho công ty các nhà quản trị phải thực hiện ngay bước tiếp theo, đó là thiết kế cơ cấu tổ chức.

### 1.3.5.2. Kiểm soát chiến lược.

Kiểm soát chiến lược là quá trình trong đó những người quản trị giám sát việc thực hiện của một tổ chức cũng như các thành viên của nó .

## CHƯƠNG 2

### TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH VÀ THỰC TRẠNG XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẴNG.

#### 2.1. Giới thiệu chung về Công ty Cổ phần Nhựa Đà Nẵng.

##### 2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển.

###### \* Giới thiệu về công ty.

Tên tiếng Việt: Công ty CP Nhựa Đà Nẵng

Tên viết tắt tiếng Việt: Công ty Nhựa Đà Nẵng

Tên tiếng Anh: Da Nang Plastic Joint Stock Company

Tên viết tắt: DanaPlast

Mã chứng khoán của công ty là: DPC

Loại hình: Công ty cổ phần

Trụ sở: 371 Trần Cao Vân, quận Thanh Khê, thành phố Đà Nẵng

Điện thoại: (0511) 3714642 / 3714286 / 3714460

Fax: (0511) 3714561/ 3714931/ 3714286

E-mail: [Danaplast@dng.vnn.vn](mailto:Danaplast@dng.vnn.vn) / [dpc@danaplast.vn](mailto:dpc@danaplast.vn)

Website: [www.danaplast.vn](http://www.danaplast.vn)

Logo của Công ty:



Slogan: “Bền vững với mọi công trình”

##### 2.1.2. Lĩnh vực hoạt động

###### \* Các sản phẩm cơ bản.

Hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong thời gian gần đây tập trung vào các sản phẩm sau:

- Các sản phẩm ống nước : ống HDPE, ống PVC.

- Bao dệt PP và túi HDPE.

#### 2.2. Thực trạng xây dựng chiến lược công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

##### 2.2.1. Về sứ mệnh và mục tiêu của công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

###### 2.2.1.1. Về sứ mệnh.

Công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng mang đến sự thỏa mãn cho khách hàng bằng chất lượng và sự đa dạng của sản phẩm trên cơ sở ứng dụng những công nghệ hàng đầu, cải tiến liên tục các hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tạo giá trị cho công ty, cho cổ đông và đóng góp một cách có trách nhiệm về kinh tế, xã hội cho Thành Phố Đà Nẵng.

Công ty đã dùng slogan , đó là “Bền vững với mọi công trình”

###### 2.2.1.2. Về mục tiêu.

###### \* Mục tiêu chiến lược dài hạn:

- Lấy sản phẩm nhựa công nghiệp làm mục tiêu mũi nhọn.

- Khai thác lợi thế cạnh tranh về vị trí địa lý để phân khúc thị phần.

- Nâng cao uy tín Công Ty để tạo khả năng huy động vốn đầu tư chiều sâu.

- Khuôn mẫu hoá bằng nhiều hình thức để đa dạng hoá sản phẩm cạnh tranh.

- Thương mại hoá có điều tiết trong việc kinh doanh nguyên liệu nhựa.

###### \* Mục tiêu cụ thể:

- Duy trì tốc độ tăng doanh thu sản xuất trung bình **5-10%/năm**

- Khai thác công suất máy móc thiết bị đạt trung bình **80-90%** công suất thiết kế

- Đầu tư mới để tạo ra sản phẩm mới cạnh tranh tại thị trường Miền Trung

- Tổ chức mở rộng xuất khẩu các sản phẩm nhựa để tạo doanh thu ổn định đồng thời cân đối nhu cầu ngoại tệ cho Công Ty.

**2.2.2. Chiến lược hiện tại công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.**

2.2.2.1. Phân tích chiến lược tập trung vào một lĩnh vực của công ty

Hiện tại công ty đang thực hiện chiến lược tập trung vào một lĩnh vực, đó là các loại sản phẩm nhựa, chủ yếu là nhựa công nghiệp.

2.2.2.2. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

Được thể hiện qua sản lượng, doanh thu, lợi nhuận, thị trường của từng loại sản phẩm của công ty.

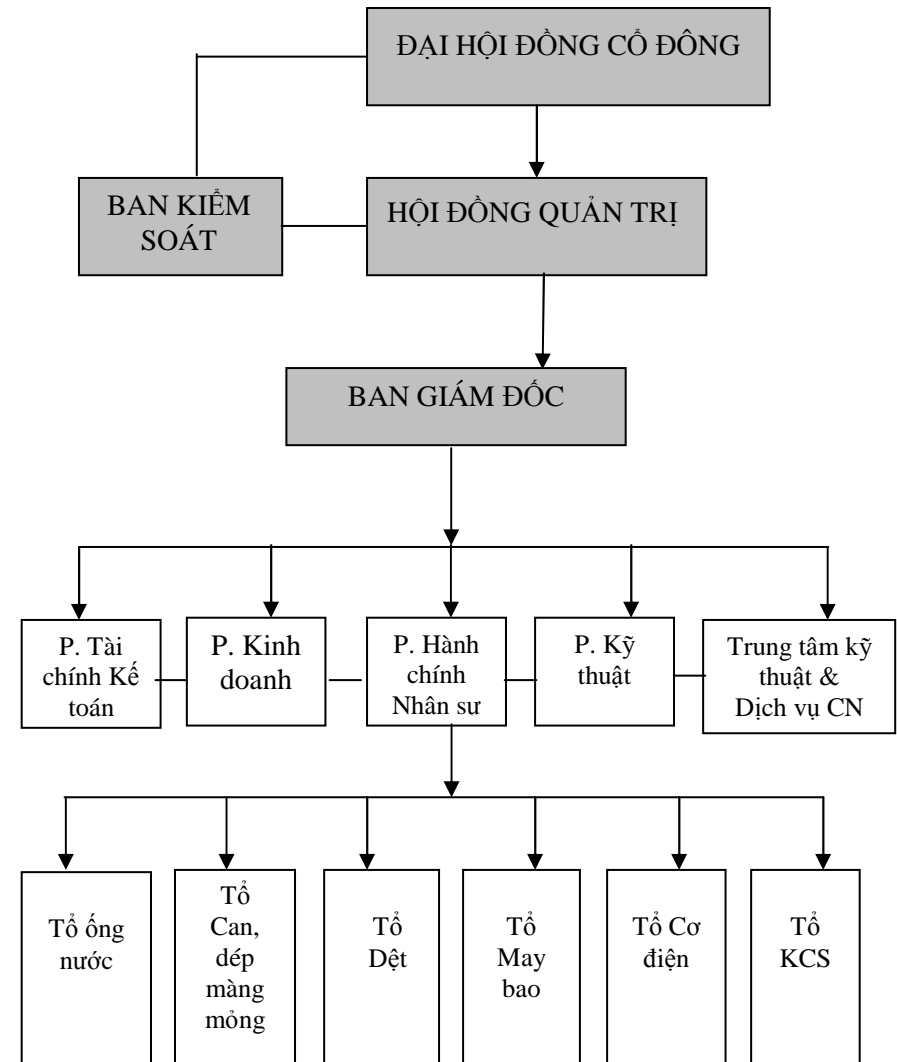
2.2.2.3. Ưu nhược điểm chiến lược hiện tại của công ty.

Tác giả có thể đưa ra một số ưu điểm và nhược điểm chiến lược hiện tại của Công ty như sau:

- Chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh của Công ty DPC, giúp Công ty tập trung mọi nguồn lực và năng lực để phát triển một cách bền vững, tránh được rủi ro. Tuy nhiên tác giả nhận thấy, Công ty tập trung vào một lĩnh vực nhưng đa dạng nhiều loại sản phẩm. Một số sản phẩm ít tạo giá trị tăng thêm cho Công ty, như: dép, ủng, thau chậu,... dẫn đến việc tổ chức sản xuất gặp nhiều khó khăn vì bố trí lao động rất phức tạp vì trình độ khác nhau. Việc kinh doanh cũng có nhiều trở ngại vì sự cạnh tranh với nhiều phân khúc thị trường, khó đáp ứng với nhiều nhu cầu khác biệt. Do vậy hiệu quả kinh doanh không cao.

**2.3. Thực thi chiến lược hiện tại.**

**2.3.1. Cấu trúc tổ chức tại công ty.**



Hình 2.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Công ty



### **2.3.2. Hệ thống kiểm soát chiến lược.**

Từ cơ cấu tổ chức tổ chức như trên công ty đã đưa ra hệ thống kiểm soát để giám sát, đánh giá việc thực thi chiến lược, gồm: Kiểm soát hiệu quả; kiểm soát chất lượng; kiểm soát và cải tiến; kiểm soát và đáp ứng khách hàng.

### **2.4. Các thành tựu đạt được.**

#### **2.4.1. Thành tựu về thị trường.**

Công ty đã chọn phương án tập trung đầu tư đa dạng hoá các loại sản phẩm nhằm tạo ra các sản phẩm có lợi thế cạnh tranh về mặt địa lý, có nhu cầu lớn trong các ngành công, nông nghiệp, thủy sản tại miền Trung và Tây nguyên. Thị trường chủ yếu của Công ty hiện nay là Đà Nẵng (40%), các tỉnh miền Trung và Tây Nguyên (45%), thành phố Hồ Chí Minh và một số tỉnh lân cận (10%), Thành phố Hà Nội và khu vực lân cận (5%)

#### **2.4.2. Thành tựu về tài chính.**

Từ năm 2008 đến nay tình hình kinh tế - chính trị thế giới biến động mạnh mẽ tác động đến Việt Nam gây ra sự thay đổi liên tục chính sách kinh tế - xã hội của nước ta. Giá xăng dầu, điện, nước tăng mạnh, lãi suất ngân hàng tăng theo, tín dụng được siết chặt, hàng loạt doanh nghiệp bị âm vốn chủ sở hữu cùng nhiều doanh nghiệp biến mất trên thương trường. Công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng cũng không nằm ngoài vòng xoáy đó, nhưng công ty đã vượt qua những khó khăn tạo việc làm thường xuyên và đảm bảo được đời sống cho người lao động, cổ đông có cổ tức hàng năm, đồng thời công ty cũng đã đóng góp đầy đủ nghĩa vụ với nhà nước và xã hội.

### **2.5. Xác định điểm mạnh và điểm yếu của công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.**

#### **2.5.1. Điểm mạnh.**

Sản phẩm của Công ty được sử dụng nhiều trong các công trình xây dựng, công trình công cộng đạt chất lượng cao đáp ứng được các tiêu chuẩn chất lượng trong nước và quốc tế. Công ty có lượng khách hàng truyền thống đó là các tổ chức luôn tiêu thụ lượng hàng thường xuyên và ổn định.

#### **2.5.2. Điểm yếu.**

- Nguyên vật liệu chiếm tỷ trọng lớn trong giá thành sản phẩm và phần lớn nguyên vật liệu của Công ty được nhập khẩu từ nước ngoài nên việc biến động giá cả các nguyên vật liệu trên thị trường thế giới sẽ làm ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của Công ty.

- Công ty vẫn chưa khai thác hết tiềm năng thị trường trong nước và các nước lân cận.

- Chưa chú trọng phát triển các nhóm sản phẩm mới mang tính đặc thù nhằm giảm yếu tố cạnh tranh.

### CHƯƠNG 3

## XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA ĐÀ NẰNG

### 3.1. Triển vọng phát triển của ngành nhựa và vị thế của công ty so với các doanh nghiệp khác cùng ngành.

#### 3.1.1. Triển vọng của ngành nhựa Việt Nam.

So với các ngành công nghiệp khác, ngành nhựa được xem là một trong những ngành có tốc độ phát triển nhanh nhất. Trong những năm gần đây, ngành nhựa Việt Nam có những bước phát triển nhảy vọt đáng kể, tốc độ tăng trưởng bình quân 25%, trong đó có những mặt hàng phát triển bộc lộ tốc độ tăng trưởng đạt gần 100%. Sự tăng trưởng đó xuất phát từ thị trường rộng, tiềm năng lớn và đặc biệt là vì ngành nhựa Việt Nam mới chỉ ở bước đầu của sự phát triển so với thế giới.

#### 3.1.2. Vị thế của công ty so với các doanh nghiệp khác cùng ngành.

- Công ty nằm tại TP trung tâm của khu vực Miền Trung cho nên:
  - + Chưa có một doanh nghiệp nào đủ mạnh như Công Ty tại khu vực này
  - + Có thể cạnh tranh về mặt địa lý tất cả các sản phẩm công kênh trong phạm vi bán kính ít nhất 300 km.
- Là doanh nghiệp có uy tín trong hoạt động kinh doanh cho nên khả năng tận dụng rất tốt các chính sách ưu đãi của các tổ chức tín dụng về lãi suất cũng như các nguồn vốn ưu đãi khác của địa phương

- Được Nhà Nước quan tâm phát triển khu vực kinh tế Miền Trung nên được hưởng nhiều chính sách ưu đãi rất quan trọng.

### 3.2. Phân tích và dự báo môi trường kinh doanh của công ty.

#### 3.2.1. Môi trường vĩ mô.

Môi trường kinh tế; môi trường công nghệ; môi trường văn hóa xã hội; môi trường nhân khẩu học; môi trường chính trị - pháp luật; môi trường toàn cầu.

#### \*Những cơ hội và nguy cơ sau:

##### + Cơ hội:

Nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn kiến thiết và phát triển nên nhu cầu về ống nhựa các loại còn tiếp tục tăng trưởng.

Thị trường trong nước và các nước lân cận còn rất nhiều tiềm năng nhưng Công ty chưa khai thác hết.

Máy móc thiết bị hiện nay vẫn chưa hoạt động hết công suất trong khi nhu cầu ống nhựa trong ngành xây dựng, điện, nước, bưu chính viễn thông ngày càng nhiều.

Công ty có nhiều tiềm năng để phát triển hoạt động sản xuất các sản phẩm nhựa phục vụ cho lĩnh vực công nghệ cao bởi đây là loại sản phẩm có nhu cầu rất lớn trong tương lai và tính cạnh tranh tương đối thấp.

##### +Nguy cơ:

Nguyên vật liệu nhựa các loại đang có xu hướng tăng nhanh trong những năm gần đây và dự báo sẽ tiếp tục tăng trong thời gian tới. Do đó, Công ty cần có chính sách dự trữ, tồn kho hợp lý để đối phó với tình hình này, đảm bảo ổn định được hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như khả năng chi trả cổ tức.

Trong trường hợp giá của nguyên liệu tăng mạnh trong ngắn hạn do biến động của thị trường thế giới, trong khi giá bán sản phẩm không thể tăng tương ứng sẽ làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của Công ty.

### **3.2.2. Phân tích ngành và cạnh tranh.**

Hiện tại lợi nhuận từ ngành nhựa không đủ hấp dẫn so với các ngành khác, theo một số thông tin thu thập, thì lợi nhuận sau thuế từ ngành này là khoảng 8%- 10%. Nguồn cung đang rất phong phú và đa dạng, khách hàng có rất nhiều lựa chọn và nhà sản xuất sẵn sàng đáp ứng mẫu mã theo yêu cầu của người mua. Vì vậy, việc xuất hiện các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng để tạo sự khác biệt cho sản phẩm nhằm nhập ngành là không nhiều.

Một nhà sản xuất mới muốn có được kinh nghiệm, cũng như nguồn nguyên liệu đầu vào tốt hơn thì phải mất một thời gian nhất định. Đó là lợi thế chí phí tuyệt đối, rào cản lớn mà ngành đã tạo ra đối với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng.

Công ty đang phải cạnh tranh rất gay gắt trên thị trường Đà Nẵng, Miền Trung và Tây Nguyên. Những công ty lớn đang nằm ở hai đầu khu vực Bắc và Nam, đang có xu hướng thâm nhập mạnh vào thị trường này như công ty nhựa Tiền Phong, công ty nhựa Bạch Đằng, công ty nhựa Bình Minh.... Điều này ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty, vì đây là thị trường chủ yếu của công ty. Bên cạnh đó công ty còn phải cạnh tranh mạnh mẽ hàng nhập từ Trung Quốc, do sản phẩm của Trung Quốc vừa rẻ, mẫu mã lại đẹp, đây thật sự là đối thủ khó lường.

Nhìn chung, đối thủ cạnh tranh của công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng là mạnh, số lượng đông, có tiềm lực tài chính cũng như trình độ máy móc, công nghệ lớn hơn nhiều so với công ty cổ phần nhựa Đà

Năng. Do vậy, công ty cần xây dựng cho mình một chiến lược tốt nhất, cần đầu tư máy móc thiết bị để đa dạng hóa cũng như tăng chất lượng sản phẩm để giữ vững thị trường và ngày càng phát triển.

### **3.3. Phân tích môi trường bên trong công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.**

#### **3.3.1. Phân tích nguồn lực.**

##### **a. Nguồn lực tài chính.**

Nguồn lực tài chính là một trong những nguồn lực quan trọng để thực hiện chiến lược công ty. Trong bốn năm từ 2008 – 2011, mặc dù kinh tế thế giới cũng như trong nước có nhiều biến động nhưng tình hình tài chính công ty luôn ổn định và mức lợi nhuận sau thuế trung bình 10%/ năm.

**b. Nguồn lao động:** Tổng số lao động của công ty là 192 người, cơ cấu phân bổ lao động thích hợp.

##### **c. Tài sản cố định.**

\* Cơ sở nhà xưởng – văn phòng: 06 Nhà xưởng sản xuất với diện tích 4.363m<sup>2</sup>; 03 Kho dự trữ và chứa các nguyên liệu – vật tư, hàng hoá với diện tích chiếm 1.277m<sup>2</sup>; hệ thống văn phòng và cửa hàng trưng bày sản phẩm có tổng diện tích 1.805m<sup>2</sup>; các công trình cơ sở hạ tầng phục vụ hoạt động sản xuất và quản lý chung với diện tích 2.005 m<sup>2</sup>; 6.250 m<sup>2</sup> đường nội bộ.

\* Máy móc thiết bị công nghệ: Các thiết bị của Công ty hầu hết được đầu tư mới, là loại thiết bị chuyên dùng, có trình độ công nghệ phù hợp với yêu cầu sản xuất hiện tại. Chất lượng của thiết bị còn có khả năng đáp ứng cho nhu cầu sản xuất hiện tại và trong khoảng 10 năm tới.

### 3.3.2. Phân tích khả năng và năng lực cốt lõi.

Công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng dựa trên các nguồn lực vô hình như là nền tảng của các khả năng và năng lực cốt lõi hơn các nguồn lực hữu hình của công ty. Các nguồn lực vô hình là các nguồn lực khó nhìn thấy, rất khó để các đối thủ cạnh tranh tìm hiểu, mua lại, bắt chước hay thay thế. Chính vì vậy, nó dễ dàng trở thành một nền tảng có lợi thế cạnh tranh bền vững.

- a. Nguồn lực tổ chức và sử dụng nguồn nhân lực.
- b. Giá trị của thương hiệu.
- c. Năng lực đổi mới.
- d. Vị trí địa lý.

### 3.3.3. Nhận dạng các năng lực cốt lõi của công ty.

Năng lực cốt lõi là các nguồn lực và khả năng được sử dụng như nguồn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững của công ty. Năng lực cốt lõi của công ty của công ty gồm: Con người là tài sản – là nguồn lực; danh tiếng; vị trí địa lý; năng lực đổi mới.

### 3.4. Xây dựng chiến lược công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

Qua việc phân tích và dự báo môi trường vĩ mô, môi trường ngành và cạnh tranh, phân tích nguồn lực của công ty, cũng như dựa vào việc phân tích và xác định khả năng, năng lực cốt lõi của công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

Qua việc phân tích ưu nhược điểm chiến lược tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh hiện tại của công ty .

Căn cứ vào sứ mệnh, mục tiêu của công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng

Theo tác giả Công ty có thể chọn chiến lược kết hợp đó là: Tập trung và hội nhập dọc xuôi chiều là chiến lược tốt nhất.

### 3.5. Thực thi chiến lược đã lựa chọn.

#### 3.5.1. Thiết kế cơ cấu tổ chức.

Theo tác giả cơ cấu tổ chức của công ty đã nêu ở chương 2 vẫn phù hợp để triển khai chiến lược đã lựa chọn vì: Cơ cấu quản lý tại Công ty theo mô hình trực tuyến chức năng, mỗi bộ phận đều có nhiệm vụ rõ ràng nhằm tổ chức, quản lý, điều hành tốt Công ty. Mô hình này đảm bảo cho mọi công việc của các phòng ban không bị chông chéo, mọi người làm theo đúng công việc của mình, thông tin nhanh chóng. Nhờ có sự phân chia giữa các bộ phận chức năng làm giảm đi các cấp trung gian nhưng vẫn đảm bảo sự phối hợp hoạt động nhịp nhàng giữa các phòng ban.

#### 3.5.2. Hệ thống kiểm soát chiến lược.

Qua cơ cấu hiện tại của công ty, việc kiểm soát thực thi chiến lược đạt mức độ hiệu quả qua công cụ là Kiểm soát tài chính, kiểm soát đầu ra, kiểm soát hành vi và văn hóa tổ chức.

### 3.6. Một số chính sách triển khai chiến lược.

#### 3.6.1. Chính sách tài chính.

Để thực thi chiến lược công ty cần một lượng vốn đủ mạnh, hiện tại nguồn vốn của công ty còn nhiều hạn chế. Vì nguồn vốn là hoạt động chủ yếu đối với các doanh nghiệp, nhất là trong giai đoạn đầu tư phát triển, mở rộng thị trường, đa dạng hóa sản phẩm.

#### 3.6.2. Chính sách nguồn nhân lực.

- Tiêu chuẩn hóa các chức danh để bố trí nhân lực cho phù hợp.
- Xây dựng chính sách thu hút người có năng lực vào làm việc cho công ty, trẻ hóa đội ngũ lao động, trong đó lao động kỹ thuật và quản lý cấp cao.
- Chú trọng công tác đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực. Thực hiện tuyển dụng, đào tạo tại chỗ, gọi đi đào tạo...

- Cải tiến và thực hiện chính sách tiền lương, tiền thưởng theo hướng tạo động lực thúc đẩy sự sáng tạo và đóng góp của người lao động.

### **3.6.3. Chính sách nghiên cứu và phát triển.**

Công ty DPC đang sở hữu nguồn nhân lực có kinh nghiệm, trình độ chuyên môn cao. Vì vậy, vấn đề 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. Công ty cần có chính sách thỏa đáng cho những thành viên có nhiều phát minh, sáng kiến. Cần tổ chức các cuộc thi sáng tạo có giải thưởng lớn theo hướng khuyến khích các nhóm nghiên cứu tự nguyện, có những sáng chế có giá trị cao cho công ty.

## **KẾT LUẬN**

Xây dựng chiến lược công ty 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 nhựa Đà Nẵng, luận văn đã đi sâu phân tích các môi trường, nguồn lực, khả năng, phân tích và nhận dạng các năng lực cốt lõi để xác định các vấn đề mấu chốt cần phải giải quyết trong quá trình xây dựng chiến lược công ty.

Nhận dạng các năng lực cốt lõi của công ty, tìm ra khả năng cạnh tranh để xây dựng chiến lược công ty là đóng góp của luận văn.

Luận văn đã hoàn thành các nội dung sau:

- Trình bày cơ sở lý luận về xây dựng chiến lược công ty.
- Đánh giá hoạt động sản xuất kinh doanh và thực trạng xây dựng chiến lược công ty
- Xây dựng chiến lược công ty cổ phần nhựa Đà Nẵng.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện đề tài, việc nghiên cứu nội bộ tại công ty chưa được sâu sát, nên chắc rằng kết luận có phần nào đó chưa chuẩn xác hoặc phù hợp điều kiện thực tế tại công ty.

Trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành đề tài, tác giả đã nhận được sự nhiệt tình hướng dẫn của cô PGS.TS. Nguyễn Thị Như Liêm, em xin chân thành cảm ơn sự giúp đỡ quý báu của cô. Mặc dù rất cố gắng, song hạn chế về thời gian, tài liệu nghiên cứu và khả năng bản thân nên đề tài chắc chắn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Tác giả thật sự mong muốn nhận được những góp ý từ các thầy cô và bạn bè để đề tài hoàn thiện hơn.