

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

TỪ MINH KHAI

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH GIAI ĐOẠN 2007-2015
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU TỔNG HỢP II
HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC THEO QUÁ TRÌNH

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: **TS. VÕ THỊ QUÝ**

TP. Hồ Chí Minh – Năm 2007

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU (1)

1. Đặt vấn đề (1)
2. Mục tiêu nghiên cứu (2)
3. Đối tượng, phạm vi và các hạn chế trong nghiên cứu đề tài (2)
4. Kết cấu của luận văn (3)

CHƯƠNG I: PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC THEO QUÁ TRÌNH(5)

- 1.1 Sơ lược các giai đoạn phát triển của hoạch định chiến lược (5)
- 1.2 Qui trình và phương pháp đánh giá chiến lược (6)
- 1.3 Các tài liệu chiến lược quan trọng (6)
 - 1.3.1 Tài liệu chiến lược công ty (6)
 - 1.3.2 Tài liệu chiến lược kinh doanh (6)
 - 1.3.3 Tài liệu về phát biểu sứ mạng (7)
 - 1.3.4 Tài liệu về chiến lược lĩnh vực chức năng (7)
 - 1.3.5 Phối hợp áp dụng các tài liệu chiến lược vào các công ty cụ thể (7)
- 1.4 Các công cụ và phương pháp quan trọng trong hoạch định chiến lược (8)
 - 1.4.1 Liệt kê các công cụ và phương pháp (8)
 - 1.4.2 Ứng dụng các công cụ và phương pháp trong quá trình hoạch định chiến lược (9)
- 1.5 Quá trình hoạch định chiến lược (9)
 - 1.5.1 Quá trình phân tích chiến lược (9)
 - 1.5.2 Xây dựng chiến lược Công ty (10)
 - 1.5.3 Xây dựng chiến lược kinh doanh (11)
 - 1.5.4 Xác Định Các Biện Pháp Triển Khai, Đánh Giá Và Phê Chuẩn Chiến Lược (12)

CHƯƠNG II: SƠ LƯỢC VỀ CÔNG TY VÀ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC – BƯỚC MỘT TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC (13)

- 2.1 Sơ lược về công ty (13)
 - 2.1.1 Các giai đoạn tồn tại và phát triển (13)
 - 2.1.2 Các chức năng kinh doanh hiện tại (13)

- 2.1.3 Cơ cấu tổ chức hiện hành sau cổ phần hóa (14)
- 2.1.4 Tình hình sử dụng và cơ cấu lao động trong công ty (15)
- 2.1.5 Tình hình về tài sản cơ sở vật chất (17)
- 2.2 Phân Tích Chiến Lược Tại Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II (20)
 - 2.2.1 Bảng báo cáo nhiệm vụ (20)
 - 2.2.2 Phân tích môi trường toàn cục về tình hình kinh tế - xã hội hiện nay của đất nước (20)
 - 2.2.3 Phân tích thị trường trong lĩnh vực xuất nhập khẩu bằng phương pháp phân tích hệ thống thị trường và nhận dạng các yếu tố thành công chiến lược (22)
 - 2.2.4 Phân tích các hoạt động của công ty bằng phương pháp phân tích các điểm mạnh và điểm yếu. (27)
 - 2.2.5 Nhận dạng tạm thời các đe dọa và cơ hội (30)

CHƯƠNG III: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU TỔNG HỢP II – BƯỚC HAI TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC(35)

- 3.1 Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược của chiến lược công ty hiện tại (35)
- 3.2 Mô tả chiến lược công ty hiện tại và dự báo sự phát triển phù hợp với sự đánh giá đó (41)
- 3.3 Đánh giá chiến lược hiện tại, xây dựng và đánh giá các lựa chọn chiến lược (47)
- 3.4 Thiết lập tạm thời chiến lược công ty theo hoạch định (50)

CHƯƠNG IV: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU TỔNG HỢP II – BƯỚC BA TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC(55)

- 4.1 Mô tả đánh giá chiến lược hiện tại (55)
 - 4.1.1 Mô tả và đánh giá phân khúc ngành phục vụ (55)
 - 4.1.2 Mô tả và đánh giá sức mạnh cạnh tranh (56)
 - 4.1.3 Mô tả và đánh giá chiến lược kinh doanh chung hiện tại (58)
- 4.2 Xác định và đánh giá các phương án cho chiến lược kinh doanh tổng thể trong tương lai và cho các phân khúc mục tiêu (59)
 - 4.2.1 Xác định và đánh giá chiến lược kinh doanh chung trong tương lai (59)
 - 4.2.2 Xác định và đánh giá phân khúc mục tiêu (61)

4.2.3 Xác định và đánh giá các phương án cho các lợi thế cạnh tranh trong tương lai (63)

4.3 Thiết lập chiến lược kinh doanh tạm thời (71)

CHƯƠNG V: XÁC ĐỊNH CÁC BIỆN PHÁP TRIỂN KHAI, ĐÁNH GIÁ VÀ PHÊ CHUẨN CHIẾN LƯỢC – CÁC BƯỚC CÒN LẠI TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC (72)

5.1 Xác định các biện pháp triển khai chiến lược (72)

5.1.1 Xác định các chương trình để triển khai trực tiếp các chiến lược (72)

5.1.2 Xác định nhu cầu của các biện pháp điều chỉnh và hỗ trợ gián tiếp (74)

5.1.3 Xác định các tính phụ thuộc giữa những chương trình triển khai và lập thời gian biểu cho các chương trình triển khai (76)

5.1.4 Người lãnh đạo chương trình (77)

5.2 Đánh giá chiến lược lần cuối và các biện pháp triển khai chiến lược (78)

5.2.1 Phát biểu lại các chiến lược và chương trình chiến lược công ty (78)

5.2.2 Phát biểu lại các phương án chiến lược kinh doanh (78)

5.2.3 Các quyết định về những phương pháp sử dụng (79)

5.3 Xác định các tài liệu chiến lược và cấu trúc của nó cho phê chuẩn chiến lược(80)

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ (84)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU

- Bảng 1: Nội dung của các loại tài liệu chiến lược cơ bản (7)
- Bảng 2: Công cụ phân tích và hoạch định chiến lược có thể áp dụng phù hợp cho các lĩnh vực phân tích và các bước hoạch định (9)
- Bảng 3: Cơ cấu nhân sự tại Công Ty CP XNK Tổng Hợp II đến 31/12/06 (15)
- Bảng 4: Cơ cấu nhân sự tại Công Ty CP XNK Tổng Hợp II hiện nay (16)
- Bảng 5: Phân loại lao động phân theo trình độ tại Công Ty (16)
- Bảng 6: Cơ cấu nguồn vốn cổ phần tại Công Ty CP XNK Tổng Hợp II (17)
- Bảng 7: Bảng cân đối tài sản (18)
- Bảng 8: Tình hình hoạt động kinh doanh (19)
- Bảng 9: Tình hình xuất nhập khẩu qua các năm (23)
- Bảng 10: Hàng Hóa Xuất Khẩu Qua Các Năm (24)
- Bảng 11: Hàng Hóa Nhập Khẩu Qua Các Năm (25)
- Bảng 12: Nhận dạng các yếu tố thành công trong các hai lĩnh vực kinh doanh chính của Cty (26)
- Bảng 13: Cho Điểm Các Tiêu Chí Đánh Giá Điểm Mạnh Yếu Của Lĩnh Vực KD XNK (28)
- Bảng 14: Cho Điểm Các Tiêu Chí Đánh Giá Điểm Mạnh Yếu Của Lĩnh Vực KD XKLDộng (29)
- Bảng 15: Tình Hình Xuất Nhập Khẩu Qua Các Năm (30)
- Bảng 16: Tình Hình Xuất Khẩu Qua Các Năm Của Công Ty (30)
- Bảng 17: Tình Hình Nhập Khẩu Qua Các Năm Của Công Ty (31)
- Bảng 18: Cơ Cấu Doanh Thu Của Công Ty Qua Các Năm (43)
- Bảng 19: Doanh Thu Liên Quan Đến Tổ Hợp KD Hiện Tại Của Cty CP XNK Tổng Hợp II (43)
- Bảng 20: Phối hợp các loại chiến lược đa dạng hóa và phương cách đa dạng hóa để tạo ra các phương án chiến lược công ty với mục tiêu tăng cường vị thế thị trường cho công ty (49)
- Bảng 21: Doanh thu và lợi nhuận mục tiêu giai đoạn 2007-2015 của Cty CP XNK Tổng Hợp II (52)
- Bảng 22: Doanh Thu Bình Quân Liên Quan Đến Tổ Hợp Kinh Doanh Sau Cổ Phần Hóa (53)
- Bảng 23: Phương án thực hiện chiến lược kinh doanh tương lai (60)
- Bảng 24: phân khúc mục tiêu ở hiện tại và trong tương lai (62)
- Bảng 25: Tóm tắt những phương án cơ bản về các lợi thế cạnh tranh của các hoạt động KD (70)
- Bảng 26: Tính toán khoảng thời gian thực hiện các chiến lược (77)
- Bảng 27: Cho điểm các tiêu chí đánh giá lần cuối toàn bộ các chiến lược và chương trình chiến lược. (79)

DANH MỤC HÌNH

- Hình 1: Sơ đồ các bước trong hoạch định chiến lược theo quá trình (5)
- Hình 2: Ma trận tổ hợp kinh doanh BCG (10)
- Hình 3: Các chiến lược chuẩn trong tổ hợp kinh doanh BCG (11)
- Hình 4: Sơ đồ tổ chức của Công ty CP XNK Tổng Hợp II (14)
- Hình 5: Điểm mạnh yếu của công ty (33)
- Hình 6: Điểm mạnh yếu của đơn vị kinh doanh xuất khẩu (34)
- Hình 7: Điểm mạnh yếu của đơn vị kinh doanh Nhập khẩu (34)
- Hình 8: Điểm mạnh yếu của đơn vị kinh doanh xuất khẩu lao động (34)
- Hình 9: Về các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty (37)
- Hình 10: Mô hình tạo giá trị của đơn vị kinh doanh xuất khẩu (38)
- Hình 11: Mô hình tạo giá trị gia tăng của đơn vị kinh doanh NK (39)
- Hình 12: Mô hình tạo ra giá trị gia tăng cho lãnh vực kinh doanh XKLD (40)
- Hình 13: Mô hình tạo ra giá trị gia tăng của lãnh vực SXGC XK (40)
- Hình 14: Mô hình năm tác lực của Porter (42)
- Hình 15: Tổ hợp kinh doanh hiện tại của Công ty (44)
- Hình 16: Các hoạt động kinh doanh chiến lược (51)
- Hình 17: Tổ hợp kinh doanh hiện tại của Công ty (53)
- Hình 18: Tổ hợp kinh doanh mục tiêu của Công ty CP XNK Tổng Hợp II (54)
- Hình 18: Mạng lưới các tiềm lực thành công của đơn vị kinh doanh xuất khẩu (63)
- Hình 19: Mạng lưới tiềm lực thành công đơn vị kinh doanh XK (64)
- Hình 20: Mạng lưới tiềm lực thành công của đơn vị kinh doanh Đại lý phân phối độc quyền (65)
- Hình 21: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lãnh vực kinh doanh Các chi nhánh (66)
- Hình 22: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lãnh vực kinh doanh Xuất khẩu lao động (67)
- Hình 23: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lãnh vực kinh doanh bất động sản (68)
- Hình 24: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lãnh vực kinh doanh Xí nghiệp sản xuất vớ (69)
- Hình 25: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lãnh vực kinh doanh sản xuất gia công xuất khẩu (69)

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

- BCG:** Nhóm tư vấn Boston (Boston Consultative Group)
BF: Lĩnh vực kinh doanh (Business Field)
BU: Đơn vị kinh doanh (Business Unit)
CN: Chi nhánh
CP : Cổ phần
Cty: Công ty
DN: Doanh nghiệp
Dvụ: Dịch vụ
KD: Kinh doanh
KH&ĐT: Kế hoạch và đầu tư
LĐ: lao động
NK: Nhập khẩu
QTNS: Quản trị nhân sự
TC-KT: Tài chính – kế toán
TT: Thứ tự
SBF: Lĩnh vực kinh doanh chiến lược (Strategic Business Field)
SBU: Đơn vị kinh doanh chiến lược (Strategic Business Unit)
SX: Sản xuất
SXGC: Sản xuất gia công
WTO: Tổ chức thương mại thế giới (World Trade Organization)
XK: Xuất khẩu
XKLD: Xuất khẩu lao động
XN: Xí nghiệp
XNK: Xuất nhập khẩu

PHẦN PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Các thuật ngữ dùng trong đề tài

Phụ lục 2: Bảng tổng hợp kết quả điều tra nhân viên – khách hàng cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu của Công ty CP XNK Tổng Hợp II

Phụ lục 3: Bảng tổng hợp kết quả điều tra nhân viên – khách hàng cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động của Công ty CP XNK Tổng Hợp II

Phụ lục 4: Bảng tổng hợp kết quả điều tra nhân viên – khách hàng cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu của Công ty CP XNK Tạp Phẩm

Phụ lục 5: Bảng tổng hợp kết quả điều tra nhân viên – khách hàng cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động của Công ty CP XNK Tạp Phẩm

MỞ ĐẦU

1. Đặt vấn đề

Doanh nghiệp khi thành lập ra hầu hết muốn tồn tại và phát triển lâu dài trên thương trường. Tuy nhiên, các yếu tố pháp lý, toàn cầu hoá, việc rút ngắn vòng đời của sản phẩm bằng cách thay đổi nhanh về công nghệ... đã tác động mạnh mẽ đến tình hình kinh doanh của doanh nghiệp. Để bắt kịp sự phát triển này và cạnh tranh mạnh với các doanh nghiệp khác, mỗi công ty bên cạnh là những con người có năng lực còn phải có công cụ quản trị mới. Biện pháp hiện nay cho doanh nghiệp để tồn tại và phát triển lâu dài là phải chú trọng công tác hoạch định chiến lược, kế đến là công tác triển khai chiến lược và cuối cùng là công tác kiểm soát chiến lược để tránh tình trạng rơi vào bế tắc. Công tác hoạch định, triển khai, kiểm soát chiến lược trong công ty được gọi chung là công tác quản lý chiến lược với mục tiêu của nó là tạo ra sự thành công lâu dài cho công ty. Công tác hoạch định chiến lược có thể được xem là nhiệm vụ trọng tâm của quản lý chiến lược vì có nó, hai nhiệm vụ kia mới có cơ sở để triển khai và kiểm soát.

Vậy để hoạch định chiến lược, doanh nghiệp phải làm gì? Đi sâu vào vấn đề hoạch định chiến lược một công ty hay doanh nghiệp có thể nói là một công việc phức tạp. Cũng như xây dựng một toà nhà, chủ nhà hay nhà đầu tư hầu như phải đi thuê tư vấn thiết kế, quản trị dự án, thi công xây dựng để thực hiện chứ bản thân nhà đầu tư chỉ có năng lực về tài chính. Công tác hoạch định chiến lược cho công ty là một quá trình tìm hiểu, phát huy duy trì những tiềm lực thành công hiện có đồng thời đầu tư xây dựng thiết lập các tiềm lực thành công mới cho công ty để đảm bảo cho công ty thành công và phát triển lâu dài trong tương lai.

Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II, tiền thân là một công ty Nhà nước có tên là Công Ty Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II – Trực thuộc Bộ Thương Mại. Việc ứng phó kém của công ty trước cổ phần hóa với môi trường kinh tế đang chuyển đổi, cường độ cạnh tranh ngày càng cao, trong khi đó các tiềm lực thành công thiếu giữ gìn và phát huy, năng lực lãnh đạo yếu kém và không chú trọng công tác hoạch định chiến lược kết quả công ty ngày càng đi xuống là lẽ tất yếu.

Với thế và lực mới của một công ty sau cổ phần hóa, Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II chắc chắn phải có bước đi thích hợp. Chủ động hoạch định chiến lược, tìm một hướng đi, một tầm nhìn mới mang tính chiến lược để vực dậy các tiềm lực thành công cho các hoạt động kinh doanh.

Được học tập và rèn luyện tại trường Đại Học Kinh Tế Thành Phố Hồ Chí Minh, tác giả xin được thể hiện đề tài: “Chiến lược kinh doanh giai đoạn 2007-2015 của Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II - Hoạch định chiến lược theo quá trình” với mong muốn được đóng góp chút gì đó cho Công ty.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Các doanh nghiệp Nhà nước nói chung có thể mạnh là được sự bảo trợ thậm chí được bảo lãnh từ phía Nhà nước về mặt vốn, con người và cả cơ sở vật chất. Điều này đôi khi tạo ra sự cạnh tranh không bình đẳng đối với các doanh nghiệp khác không thuộc doanh nghiệp Nhà nước. Tuy nhiên các hoạt động kinh doanh trong các công ty này, cấp lãnh đạo thường ỷ lại vào lợi thế của mình không chú tâm bồi dưỡng nâng cao năng lực lãnh đạo, không hiểu rõ mức độ và tầm quan trọng của công tác hoạch định chiến lược, từ đó thiếu giữ gìn và đầu tư cho các tiềm lực thành công của công ty. Việc nghiên cứu thị trường, nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh hầu như không được xem xét đánh giá kỹ. Cái giá phải trả đối với nhiều doanh nghiệp Nhà nước là nhiều năm liền không phát triển được, thậm chí bị còn bị thua lỗ.

Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp II là một trường hợp cụ thể của các doanh nghiệp Nhà nước đó. Nhiều đơn vị, lĩnh vực kinh doanh trong công ty đã có dấu hiệu thua lỗ triền miên, phải lấy lợi nhuận của đơn vị, lĩnh vực kinh doanh này bù đắp cho đơn vị, lĩnh vực kinh doanh khác mà không có biện pháp chấn chỉnh hay giải thể một đơn vị kinh doanh nào, tỷ suất lợi nhuận toàn công ty trên vốn nhiều năm liền thấp hơn lãi suất huy động có kỳ hạn của ngân hàng (khoảng 7%/năm).

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài này là xây dựng chiến lược công ty và trọng tâm là xây dựng chiến lược kinh doanh tại Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng hợp II. Qua đó, xác định các mục tiêu quan trọng về doanh thu, lợi nhuận cùng với vị thế thị trường phải giành được cho các đơn vị, lĩnh vực kinh doanh trong giai đoạn 2007-2015 của công ty. Các giải pháp để đạt các mục tiêu trên trong xây dựng chiến lược kinh doanh bằng các phối thức ở mức độ nguồn lực và trong phối thức thị trường một cách hợp lý có phân tích, đánh giá, phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị tên tuổi, tạo dựng lại hình ảnh công ty. Công ty có một chiến lược rõ ràng, nhất quán nó sẽ giúp tư duy chiến lược của Công ty hay doanh nghiệp ngày càng phát triển và giúp cho các quyết định lãnh đạo công ty sẽ có chất lượng hơn. Với một nguồn lực hạn hẹp, hoạch định chiến lược sẽ phân bổ thích hợp, không làm lãng phí và sử dụng có hiệu quả, qua đó làm tăng lợi thế cạnh tranh cần thiết trong thị trường mục tiêu.

3. Đối tượng, phạm vi và các hạn chế trong nghiên cứu đề tài

Chính vì thiếu hoạch định chiến lược, Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II, trong thực tế đã phát sinh ra nhiều chiến lược mang tính đối phó. Chính các chiến lược mang tính đối phó này đã sản sinh ra rất nhiều rủi ro và những rủi ro này đến phiên nó tác động lại công ty và như thế nó có thể ảnh hưởng đến sự tồn vong của công ty nếu không kịp thời chấn chỉnh, sửa chữa.

Môi trường kinh doanh của doanh nghiệp chính là đối tượng nghiên cứu của đề tài. Một môi trường kinh doanh khó khăn hay thuận lợi nhìn chung đều có tác động trực tiếp hay gián tiếp đến kết quả kinh doanh của một công ty. Nghiên cứu môi trường kinh doanh, cụ thể là nghiên môi trường vĩ mô, vi mô bên ngoài,

môi trường bên trong nội bộ công ty ảnh hưởng trực tiếp đến các hoạt động kinh doanh của công ty. Các nghiên cứu môi trường kinh doanh để làm cơ sở đánh giá phân tích và hình thành các chiến lược trong tương lai.

Trên cơ sở của tài liệu “Hoạch định chiến lược theo quá trình” của hai đồng tác giả là: Rudolf Grunig và Richard Kuhn: trừ bước chuẩn bị “Hoạch định dự án chiến lược”, còn có sáu bước chính để hoạch định chiến lược cho một công ty đó là:

1. Phân tích chiến lược
2. Xây dựng chiến lược Công ty
3. Xây dựng chiến lược kinh doanh
4. Xác định các biện pháp triển khai chiến lược
5. Đánh giá các chiến lược và các biện pháp thực hiện chiến lược
6. Thiết lập và phê chuẩn các tài liệu chiến lược

Do mục tiêu nghiên cứu nhằm xây dựng chiến lược kinh doanh cho Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II trong giai đoạn 2007-2015, nên trong phạm vi nghiên cứu đề tài của mình tác giả xin giới hạn ở một số bước cụ thể là: phân tích chiến lược, xây dựng chiến lược công ty, xây dựng chiến lược kinh doanh và xác định các biện pháp triển khai chiến lược. Các bước khác chỉ xem xét ở mức độ tham khảo.

Cũng trong tài liệu Hoạch định chiến lược theo quá trình – Hai tác giả: Rudolf Grunig và Richard Kuhn (Trang 42) đã nêu: “Việc xây dựng một cách có hệ thống các chiến lược theo hoạch định là vấn đề thách thức đối với cả nhà quản lý cũng như các nhà nghiên cứu”. Khó khăn đó có thể nêu ra, đó là những khó khăn trong dự báo dài hạn. Mặt khác, việc đầu tư xây dựng các tiềm lực thành công trong dài hạn liệu có thích ứng với môi trường kinh tế thay đổi ngày càng nhanh và cạnh tranh ngày càng khốc liệt như hiện nay hay chưa, thì khó ai có thể xác định chính xác trong thời kỳ hoạch định chiến lược. Tuy vậy, doanh nghiệp hay công ty không nên bỏ qua công tác hoạch định chiến lược.

4. Kết cấu của luận văn

Luận văn gồm có năm chương.

- **Chương 1:** Chương này nêu sơ lược về phương pháp hoạch định chiến lược theo quá trình của hai đồng tác giả là: Rudolf Grunig và Richard Kuhn. Phương pháp này làm tiền đề ứng dụng trong xây dựng chiến lược công ty và chiến lược kinh doanh tại Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II.

- **Chương 2:** Nêu sơ lược về quá trình hình thành và phát triển của Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II. Ứng dụng một phần của cơ sở lý luận ở chương I, để tiến hành phân tích chiến lược. Đây là bước 1 trong sơ đồ quá trình hoạch định chiến lược theo quá trình.

Qua phân tích chiến lược mà Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II đã và đang thực hiện. Xác định các tài liệu chiến lược của công ty trong thời gian qua. Từ đó nhìn nhận lại toàn bộ vấn đề hoạch định chiến lược trong các thời kỳ qua tại công ty.

Môi trường kinh doanh đã có nhiều thay đổi. Để thích ứng, công ty đã phải đương đầu với nhiều thách thức và bước đầu đã có các nhận thức nhất định cần phải có một sự hoạch định chiến lược cho công ty để sự tồn tại và phát triển ngày càng bền vững hơn.

- **Chương 3:** Chương này sẽ xây dựng chiến lược công ty cùng với việc ứng dụng các cơ sở lý luận được nêu ở chương 1 vào thực tiễn Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II. Trong chương III sẽ xác định các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh hiện có tại công ty, đánh giá chiến lược công ty hiện tại, đề xuất hướng mục tiêu chiến lược công ty trong tương lai.

- **Chương 4:** Chương này đề cập đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh, xác định các phân khúc thị trường mục tiêu hiện có, phân tích chiến lược kinh doanh hiện tại. Sau đó xác định các tiềm lực thành công ở mức độ nguồn lực và trong phối thức thị trường để hướng tới mục tiêu kinh doanh phải đạt được trong tương lai qua mạng lưới các tiềm lực thành công.

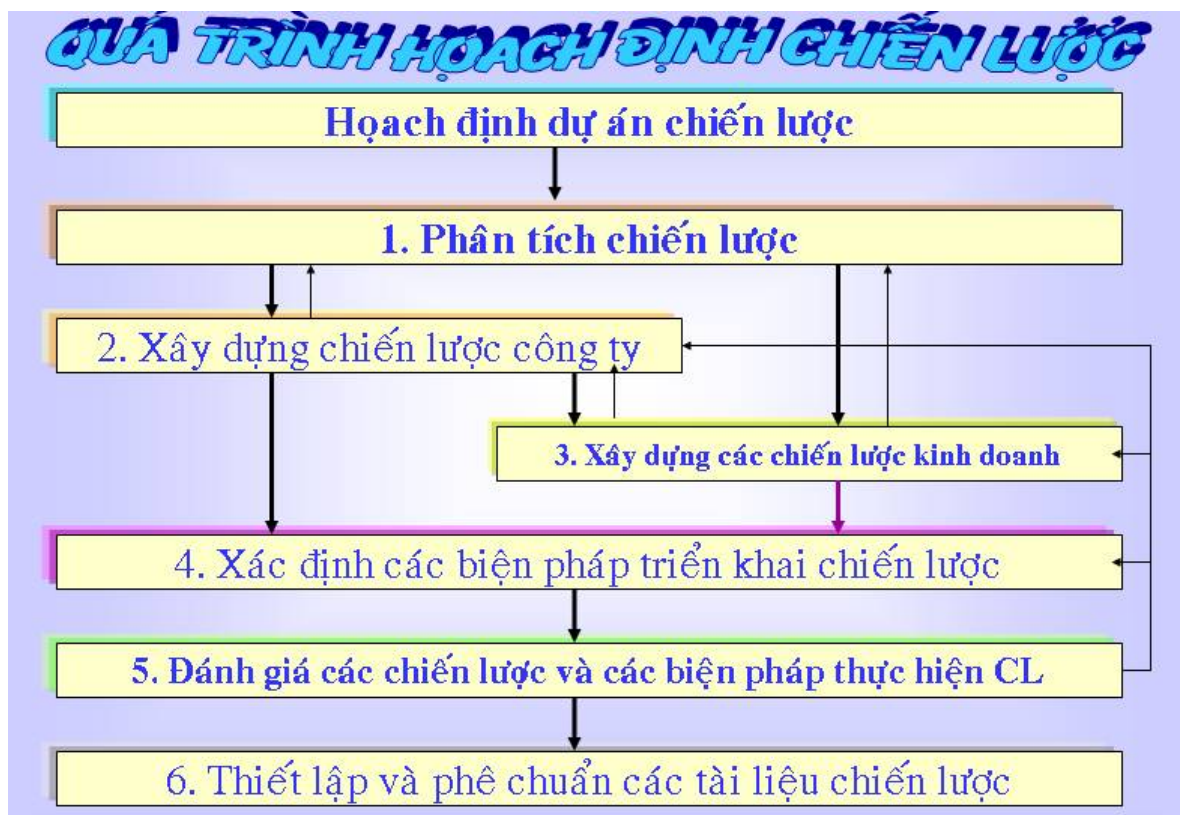
- **Chương 5:** Chương này dành cho phần triển khai các chương trình chiến lược, các biện pháp hỗ trợ chiến lược công ty và chiến lược kinh doanh. Kế đến đánh giá lại lần cuối các chương trình chiến lược và các biện pháp đã đề ra có phù hợp với các bộ tiêu chí đánh giá như giá trị tổng thể của chiến lược, mức độ phù hợp với các giá trị làm hạn chế việc theo đuổi lợi nhuận, tính chặt chẽ của các chiến lược và chương trình chiến lược, tính khả thi của việc triển khai thành công của các chương trình. Cuối cùng là thiết lập và phê chuẩn các tài liệu chiến lược.

Trong phần phụ lục của đề tài có bảng giải thích về thuật ngữ nhằm mục đích giải thích một cách nhất quán các thuật ngữ được sử dụng

CHƯƠNG I: PHƯƠNG PHÁP HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC THEO QUÁ TRÌNH

Theo tài liệu “Hoạch định chiến lược theo quá trình” của hai đồng tác giả là Rudolf Grunig và Richard Kuhn cho thấy hoạch định chiến lược có nhiều bước khác nhau. Ngoài bước chuẩn bị bắt đầu từ khâu “Hoạch định dự án chiến lược” để xây dựng chiến lược, còn có sáu bước tiếp theo là:

- 1- Phân tích chiến lược
- 2- Xây dựng chiến lược Công ty
- 3- Xây dựng chiến lược kinh doanh
- 4- Xác định các biện pháp triển khai chiến lược
- 5- Đánh giá các chiến lược và các biện pháp thực hiện chiến lược
- 6- Thiết lập và phê chuẩn các tài liệu chiến lược



Hình 1: Sơ đồ các bước trong hoạch định chiến lược theo quá trình

1.1 Sơ lược các giai đoạn phát triển của hoạch định chiến lược

Sự phát triển các phương pháp tổ hợp kinh doanh từ đầu những năm 1970 là bước đầu trong sự phát triển của hoạch định chiến lược. Ngày nay, các phương pháp tổ hợp kinh doanh vẫn còn được sử dụng để xác định các mục tiêu chiến lược của hoạt động kinh doanh, là một thành phần chủ yếu để xây dựng chiến lược công ty.

Tiếp theo là Porter, trong “Chiến lược cạnh tranh” năm 1980 của mình, ông đã trình bày ba chiến lược cạnh tranh tổng quát mà ngày nay thường dùng làm cơ sở cho chiến lược cạnh tranh của một công ty. Chúng tôi sẽ dùng ý tưởng của Porter trong phần xây dựng chiến lược kinh doanh.

Trong thực tiễn, chỉ có đưa ra hoạch định chiến lược không thôi cũng không làm cải thiện kết quả kinh doanh mà phải triển khai và kiểm soát các chiến lược. Từ đó, giữa những năm 80 đã hình thành nên thuật ngữ quản lý chiến lược với một quan điểm rộng hơn, bao quát hơn chứa đựng cả hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và kiểm soát chiến lược.

Năm 1991, Barney là người đã phát triển ra các tiêu chí để nhận dạng các nguồn lực đáng giá về mặt chiến lược. Từ đây, trong quá trình hoạch định chiến lược và phân tích chiến lược, các công ty có thể phát hiện, nhận dạng các nguồn lực đáng giá về mặt chiến lược.

1.2 Qui trình và phương pháp đánh giá chiến lược

Đánh giá chiến lược chú trọng vào đánh giá các tiềm lực thành công. Có ba loại tiềm lực thành công là:

- Vị thế cạnh tranh hiện tại hay vị thế cạnh tranh mục tiêu trong những thị trường đặc biệt (Loại I)
- Lợi thế cạnh tranh hiện tại hay lợi thế cạnh tranh mục tiêu trong phối thức thị trường (Loại IIA).
- Lợi thế cạnh tranh hiện tại hay lợi thế cạnh tranh mục tiêu trong nguồn lực (Loại IIB).

Các tiềm lực thành công này có thể là có sẵn, có thể còn tiềm ẩn hoặc phải xây dựng thêm trong thời kỳ hoạch định. Qua đó công ty có thể tìm cách duy trì, nâng cấp hoặc đầu tư thêm để tạo ra những tiềm lực thành công mới.

1.3 Các tài liệu chiến lược quan trọng

1.3.1 Tài liệu chiến lược công ty

Tài liệu chiến lược công ty nêu ra toàn bộ các hoạt động kinh doanh, cùng với các vị thế cạnh tranh mục tiêu về chiến lược cho các hoạt động. Trong tài liệu này, ngoài nhận dạng các sản phẩm, thị trường mà công ty đã, đang, sẽ tham gia cạnh tranh, còn cần xác định các mục tiêu của các vị thế cạnh tranh theo thị phần tương đối hoặc và tuyệt đối. Thêm vào đó, tài liệu chiến lược công ty đưa thêm các ưu tiên đầu tư hay chỉ tiêu đầu tư, qui mô đầu tư và loại đầu tư của mỗi hoạt động kinh doanh làm cho tăng cường tính chủ đạo và gia tăng khả năng thực hiện thành công chiến lược.

1.3.2 Tài liệu chiến lược kinh doanh

Tài liệu chiến lược kinh doanh về cơ bản bao gồm việc định rõ các tiềm lực thành công, việc duy trì và phát triển các tiềm lực thành công, lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường, lợi thế cạnh tranh trong phối thức nguồn lực. Trong thực tế, tài liệu chiến lược kinh doanh thường xác định lợi thế cạnh tranh mục

tiêu theo giá hay sự khác biệt hoá và phạm vi thị trường phục vụ hay nói chung là chiến lược cạnh tranh tổng thể.

1.3.3 Tài liệu về phát biểu sứ mạng

Nội dung của tài liệu về phát biểu sứ mạng giúp truyền đạt những mục tiêu trọng tâm bao quát các lĩnh vực hoạt động của công ty. Dĩ nhiên, tài liệu về phát biểu sứ mạng phải có trước các tài liệu chiến lược trên.

1.3.4 Tài liệu về chiến lược lĩnh vực chức năng

Trong tài liệu chiến lược lĩnh vực chức năng thường xác định các ưu tiên cho những lĩnh vực quan tâm. Thời gian định hướng trong tài liệu này khoảng từ một đến ba năm. Có thể xem tài liệu này là các kế hoạch, các chương trình nghị sự ...

Bảng 1: Nội dung của các loại tài liệu chiến lược cơ bản

Tài liệu	Phạm vi nội dung
Phát biểu sứ mạng	- Đặc trưng chung của các hoạt động công ty (ví thế thị trường mong muốn)
	- Các giá trị mục tiêu quan trọng (bày tỏ thái độ với các bên hữu quan chủ yếu)
Chiến lược công ty	- Định nghĩa các hoạt động kinh doanh (kết hợp các sản phẩm và/hay dịch vụ cung cấp và thị trường hoặc phân khúc thị trường phục vụ)
	- Mong muốn về vị thế thị trường (thường dưới dạng các mục tiêu thị phần đối với các hoạt động kinh doanh)
	- Các mục tiêu đầu tư (các ưu tiên đầu tư trong những hoạt động kinh doanh khác nhau)
Chiến lược kinh doanh	- Chiến lược cạnh tranh tổng thể (theo giá hay khác biệt hoá)
	- Lợi thế cạnh tranh theo thị trường
	- Lợi thế cạnh tranh theo nguồn lực (các nguồn lực thoả mãn bốn điều kiện của Barney) (Cũng có thể bao gồm các phát biểu liên quan đến phân chia hoạt động kinh doanh thành các bộ phận và tương ứng với các mục tiêu thị phần khác biệt)
Chương trình chiến lược	- Mục tiêu chương trình và các điều kiện biên (kết quả dự định của chương trình, các ràng buộc quan trọng)
	- Tổ chức chương trình (cấu trúc tổ chức, nhân sự liên quan)
	- Quá trình và các mốc thời gian (Các bước của chương trình, thời gian biểu)
	- Ngân sách (Chi phí chương trình nội bộ và bên ngoài)

1.3.5 Phối hợp áp dụng các tài liệu chiến lược vào các công ty cụ thể

Tùy vào quy mô, cấu trúc công ty và tình hình cụ thể của từng công ty mà lựa chọn chủng loại và số lượng tài liệu thích hợp.

Có thể nên thảo ra trước một danh sách ngay khi bắt đầu hoạch định. Sau đó thể điều chỉnh theo yêu cầu.

1.4 Các công cụ và phương pháp quan trọng trong hoạch định chiến lược

1.4.1 Liệt kê các công cụ và phương pháp

1. Phân tích nguồn lực (analysis)
 2. Bảng ghi điểm cân đối (balanced scorecard)
 3. Phương pháp tổ hợp kinh doanh BCG (Boston Consulting Group);
Phương pháp tổ hợp kinh doanh về tăng trưởng thị trường, thị phần (Market growth – market share portfolio method)
 4. Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược (strategic businesses);
Chia các hoạt động của công ty thành các lĩnh vực kinh doanh (business field) chiến lược và các đơn vị kinh doanh (business unit) chiến lược
 5. Phương pháp tổ hợp kinh doanh GE (General Electrics và McKinhsey);
Phương pháp tổ hợp kinh doanh về mức hấp dẫn thị trường – thế mạnh cạnh tranh (Market attractiveness – competitive strengths portfolio method)
 6. Các chiến lược kinh doanh chung (generic business strategies);
Các chiến lược cạnh tranh chung (generic competitive strategies)
 7. Phân tích môi trường toàn cục (global environmental analysis)
 8. Nhận dạng các yếu tố thành công (strategic success factors);
Nhận dạng các tiêu chí(criteria) về sự lựa chọn của khách hàng
 9. Phân tích phân khúc ngành (industry segment analysis);
Phân tích phân khúc khách hàng (customer segment) và nhánh thị trường (sub-market)
 10. Phân tích hệ thống thị trường (market system analysis)
 11. Mạng lưới các tiềm lực thành công (network of success potential);
Mạng lưới các lợi thế cạnh tranh (Network of competitive advantage)
 12. Phân tích tình huống (scenario analysis)
 13. Phân tích giá trị của các bên hữu quan (stakeholder value analysis)
 14. Hoạch định chương trình chiến lược (strategic program planning);
Hoạch định chương trình triển khai (implementation program planning)
 15. Phân tích điểm mạnh và điểm yếu (Strengths and weaknesses analysis);
Phân tích đối thủ cạnh tranh (competitor analysis); Chuẩn đối sánh (Benchmarking)
 16. Phân tích cấu trúc (structural analysis) của một ngành;
Mô hình năm tác lực (five forces)
 17. Phân tích cấu trúc (structural analysis) trong phạm vi một ngành;
Mô hình nhóm chiến lược (strategic groups model)
 18. Phân tích chuỗi giá trị (value chain analysis)
- Trên là các công cụ, phương pháp chính sử dụng trong các bước hoạch định chiến lược. Việc mô tả các công cụ trên xin trình bày lồng ghép vào trong các bước cụ thể.

1.4.2 Ứng dụng các công cụ và phương pháp trong quá trình hoạch định chiến lược

Để có một cái nhìn tương đối, một số các phương pháp trên sẽ được đặt vào cụ thể trong các bước như bảng: công cụ phân tích và hoạch định chiến lược có thể áp dụng phù hợp cho các lĩnh vực phân tích và các bước hoạch định. Tuy nhiên việc phân định các công cụ, phương pháp trong các bước cũng chỉ là tương đối. Các công cụ, phương pháp, có thể ở trong bước này nó là công cụ chính, còn trong các bước khác nó chỉ là công cụ phụ và cũng có thể các công cụ, phương pháp trên chỉ phù hợp và xuất hiện trong bước đó mà thôi, còn ở các bước khác nó không có.

Bảng 2: Công cụ phân tích và hoạch định chiến lược có thể áp dụng phù hợp cho các lĩnh vực phân tích và các bước hoạch định

Các phần trong Phân tích Các bước trong Quá trình	Môi trường toàn cục	Ngành		Công ty	
Bước 1: Phân tích chiến lược	Phân tích môi trường toàn cục	Phân tích hệ thống thị trường	Nhận dạng các tiềm lực thành công chiến lược		Phân tích điểm mạnh yếu
Bước 2: Xây dựng chiến lược công ty	Phân tích tình huống	Phân tích cấu trúc của ngành		Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược	
				Phương pháp tổ hợp kinh doanh BCG	
Bước 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh		Phân tích phân khúc ngành			Chọn chiến lược kinh doanh cơ bản
				Phân tích nguồn lực	Xây dựng mạng lưới các tiềm lực thành công
Bước 4: Xác định các biện pháp triển khai					Hoạch định chương trình chiến lược

1.5 Quá trình hoạch định chiến lược

1.5.1 Quá trình phân tích chiến lược

Như trong sơ đồ của quá trình hoạch định chiến lược, việc phân tích chiến lược là bước đầu tiên. Đây là bước thu thập thông tin chiến lược, cần thiết. Vì ngay từ đầu, các dữ liệu được tập trung lại để đánh giá phân tích nhằm giúp ích

cho việc xây dựng chiến lược ở các bước tiếp theo được hiệu quả hơn. Mặt khác, nó còn giảm thiểu về mặt thời gian, chi phí khi dữ liệu được tập hợp trong từng bước cụ thể.

1.5.2 Xây dựng chiến lược Công ty

Chiến lược công ty là bước thứ hai trong sơ đồ hoạch định chiến lược, nó phải xác định xu hướng và sự phát triển lâu dài cho các hoạt động của công ty. Chiến lược công ty còn là một tài liệu chiến lược quan trọng nhất, trong đó phải định rõ các hoạt động kinh doanh mà công ty tiếp tục hoạt động sẽ thiết lập mới và sẽ phải loại bỏ nếu có, các vị thế cạnh tranh mục tiêu mà các hoạt động kinh doanh khác sẽ phải đạt được trong các thị trường tương ứng, chi phí sẽ đầu tư để duy trì hay mở rộng các hoạt động kinh doanh chiến lược.

*** Cơ sở phương pháp tổ hợp kinh doanh**

Phương pháp tổ hợp kinh doanh là một sản phẩm tư vấn được phát triển bởi nhóm tư vấn Boston (BCG) với các nguyên tắc đơn giản dễ hiểu dùng để đánh giá các hoạt động kinh doanh chiến lược. Các tên gọi mà nhóm tư vấn BCG đặt cho các loại hoạt động kinh doanh khác nhau gồm: con bò sữa, ngôi sao, dấu chấm hỏi và con chó đã trở thành quen thuộc tới ngày nay trong giới kinh doanh. (Trang.139-141-TT6)

*** Tổ hợp kinh doanh tăng trưởng thị trường-thị phần**

Ma trận Tổ hợp kinh doanh tăng trưởng thị trường-thị phần có hai trục: trục đứng thể hiện tăng trưởng thị trường thực tế và trục nằm ngang thể hiện thị phần tương đối. Mỗi trục được chia thành hai phần:

+ Đối với trục đứng (trục tăng trưởng thị phần), nên sử dụng tỷ lệ tăng trưởng trung bình của nền kinh tế thế giới làm điểm giữa phân cách các phần. Mặt khác, nếu các hoạt động của một doanh nghiệp tập trung vào một ngành hay một khu vực, thì sử dụng tăng trưởng thị trường thực tế trung bình của ngành hay khu vực.

+ Trục nằm ngang (thị phần tương đối) được chia ra sử dụng điểm giữa có thị phần tương đối là 1.0. Các làm này nhằm tạo ra một sự phân chia cho phép, chỉ có một đối thủ cạnh tranh cho mỗi thị trường được định vị ở bên phải của đường phân chia. (T.142-TT6)

x%	Dấu chấm hỏi	Ngôi sao
	Con chó	Con bò sữa

Hình 2: Ma trận tổ hợp kinh doanh BCG

Những đề nghị cho toàn bộ tổ hợp kinh doanh chuẩn như hình dưới đây:

x%	Dấu chấm hỏi	Ngôi sao
	Hoặc: cải tiến đáng kể thị phần tương đối và sau đó theo chiến lược ngôi sao Hoặc: Theo chiến lược con chó	-Bảo vệ hoặc tăng thị phần tương đối -Đầu tư vào nguồn lực và tiếp thị -Chịu đựng dòng tiền tự do âm
	Con chó	Con bò sữa
	-Giảm thiểu đầu tư -Tiếp tục nếu còn dòng tiền tự do dương -Bán hoặc thanh lý hoạt động kinh doanh nếu dòng tiền tự do có xu hướng âm	-Bảo vệ thị phần tương đối -Đầu tư có tính phòng thủ vào các nguồn lực và hoạt động tiếp thị -Tập trung tối đa hóa dòng tiền tự do.

1

Hình 3: Các chiến lược chuẩn trong tổ hợp kinh doanh BCG

1.5.3 Xây dựng chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh (Business strategy) là bước thứ ba trong sơ đồ hoạch định chiến lược. Nó là chiến lược dự định cho một hoạt động kinh doanh. Thường nó bao gồm chiến lược kinh doanh chung được lựa chọn và các lợi thế cạnh tranh mục tiêu ở mức độ phối thức và mức độ nguồn lực.

* **Nền tảng về chiến lược kinh doanh chung**

Chiến lược kinh doanh chung hay còn gọi là chiến lược cạnh tranh chung. Chiến lược kinh doanh chung đưa ra một khuôn khổ hoạt động mà trong đó các lợi thế cạnh tranh cụ thể với mức độ phối thức và mức độ nguồn lực sẽ được xác định kế tiếp. Trường hợp không rõ ràng trong quyết định nguy cơ cho các lợi thế cạnh tranh mục tiêu khác nhau sẽ không phối hợp tốt với nhau. Từ đó sự cộng hưởng tích cực được kỳ vọng giữa các lợi thế đó sẽ không thực hiện được.

* **Tổng quan về chiến lược kinh doanh chung**

Theo phân tích của Porter, thì lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể đạt được thông qua chi phí thấp hoặc sự khác biệt hoá trong phối thức thị trường. Phối hợp hai lợi thế cạnh tranh cơ bản này với phạm vi hoạt động mục tiêu ông đưa ra ba chiến lược cạnh tranh cơ bản sau:

- + Chiến lược dẫn đầu về chi phí
- + Chiến lược khác biệt hoá
- + Chiến lược tập trung

Căn cứ vào sự phân tích của Porter, hai tác giả tài liệu “Hoạch định chiến lược theo quá trình” là Rudolf Grunig, Richard Kuhn đã mở rộng thêm trong tác phẩm của mình là phân biệt thêm bốn chiến lược kinh doanh chung như sau:

- + Chiến lược giá trong phạm vi rộng
- + Chiến lược khác biệt hoá trong phạm vi rộng
- + Chiến lược giá tập trung cho phần thị trường thích hợp
- + Chiến lược khác biệt hoá tập trung cho phần thị trường thích hợp

1.5.4 Xác Định Các Biện Pháp Triển Khai, Đánh Giá Và Phê Chuẩn Chiến Lược

Xác Định Các Biện Pháp Triển Khai, Đánh Giá Và Phê Chuẩn Chiến Lược là bước còn lại trong sơ đồ hoạch định chiến lược.

Trong xác định các biện pháp triển khai cần chú ý các điểm như sau:

- Điểm thứ nhất cần có sự phân biệt giữa những yêu cầu thực hiện phát sinh trực tiếp từ các chiến lược và những biện pháp cần thiết được rút ra một cách gián tiếp cho việc điều chỉnh và hỗ trợ. Phạm vi của các biện pháp điều chỉnh và hỗ trợ bao gồm từ hoạt động của các khoá huấn luyện để tăng sự hiểu biết về chiến lược mới cho đến những điều chỉnh về cấu trúc tổ chức cho phù hợp với các lĩnh vực kinh doanh mới được xác định.

- Điểm thứ hai cần phân biệt giữa các biện pháp có liên quan đến các yêu cầu về vật lực và các biện pháp có liên quan đến nhân lực. Vì để triển khai một chiến lược thành công, có thể cần nhiều biện pháp, như phát triển sản phẩm mới, mua các kênh phân phối, giới thiệu một hệ thống báo cáo mới được điều chỉnh theo chiến lược mới. Bên cạnh đó, công ty phải đảm bảo rằng các nhân viên sẵn sàng và có thể triển khai các chiến lược.

- Điểm cuối cùng cần phân biệt giữa việc triển khai thông qua các chương trình chiến lược và sự kết hợp đơn giản chiến lược mới với việc quản lý hàng ngày.

CHƯƠNG II: SƠ LƯỢC VỀ CÔNG TY VÀ PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC – BƯỚC MỘT TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

2.1 Sơ lược về công ty

2.1.1 Các giai đoạn tồn tại và phát triển

Công ty XNK Tổng hợp II được thành lập vào ngày 06/05/1981 theo quyết định số 479/BNgt-TCCB của Bộ Ngoại thương (nay là Bộ Thương mại).

Năm 1995, công ty được thành lập lại theo NĐ 388 của HĐBT, quyết định thành lập công ty số 90/TM/TCCB ngày 11/02/1995 của Bộ trưởng Bộ Thương mại là doanh nghiệp Nhà nước, trực thuộc Bộ Thương mại. Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 102215 ngày 21/03/1995 do Sở Kế hoạch và Đầu tư TP. Hồ Chí Minh cấp. Hình thức doanh nghiệp: Doanh nghiệp Nhà nước có tư cách pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, có con dấu riêng.

Ngày 23/12/2005, Bộ Thương Mại có quyết định số 3134/QĐ-BTM chuyển Công Ty Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II thành Công Ty CP Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II. Theo đó, qua một số bước xác định giá trị doanh nghiệp, bán cổ phần ra ngoài, ngày 23/09/2006 Công ty đã tiến hành Đại Hội Cổ Đông và đã được giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 4103005373 do Phòng đăng ký kinh doanh – Sở Kế hoạch và Đầu tư – Thành phố Hồ Chí Minh ngày 03/10/2006:

- Trụ sở công ty : 66 Phó Đức Chính, Phường Nguyễn Thái Bình, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh.
- Điện thoại : (84.8) 8292990 Fax : (84.8) 8292968
- Website : www.generalimex.com.vn
- Email : generalimex@hcm.fpt.vn

2.1.2 Các chức năng kinh doanh hiện tại

- Mua bán nông lâm, hải sản, ô tô, xe máy, máy móc, thiết bị lẻ, thiết bị toàn bộ, phụ tùng ô tô các loại, phương tiện vận tải, dây chuyền sản xuất, phôi thép, thép thông dụng, vật tư, nguyên vật liệu phục vụ cho sản xuất, trang thiết bị, vật tư cho ngành điện, điện tử, điện lạnh, vật tư, thiết bị văn phòng, ngành in, công nghệ thông tin, tin học, vật liệu xây dựng, hàng thủ công mỹ nghệ, hàng gia dụng;

- Sản xuất, gia công hàng dệt len, dệt may, dệt vớ cao cấp, may kimono xuất khẩu, bao bì;

- Dịch vụ xuất khẩu lao động, chuyên gia;

- Cho thuê văn phòng, nhà xưởng;

- Kinh doanh xây dựng nhà;

- Mua bán hoá chất (trừ hoá chất Nhà nước cấm), phân bón, kim loại, sản phẩm bằng kim loại, thực phẩm chế biến tươi sống đông lạnh, vải sợi, hàng may

mặc, sản phẩm dệt, Giày dép, túi xách, dụng cụ thể dục thể thao (trừ kinh doanh súng đạn thể thao, vũ khí thô sơ), hàng trang trí nội thất, vật tư ngành điện – nước, mỹ phẩm, dụng cụ, vật liệu cắt uốn tóc (ghế cắt tóc, bồn gội đầu), plastic

và sản phẩm bằng plastic, cao su và sản phẩm bằng cao su, xà phòng, nước hoa, nước thơm, thảm và hàng dệt trải sàn khác, đèn các loại, khung đệm giường và hàng thuộc bộ đồ giường, lông vũ, lông tơ và sản phẩm làm từ lông tơ, lông vũ, hoa nhân tạo, sản phẩm làm từ tóc người, thủy tinh và sản phẩm bằng thủy tinh, máy điện, thiết bị điện và phụ tùng, máy ghi âm và sao âm thanh, máy ghi âm và sao hình ảnh và các bộ phận phụ tùng, đồng hồ và phụ tùng, nhạc cụ và phụ tùng;

- Sản xuất và mua bán đồ chơi trẻ em (trừ đồ chơi có hại cho giáo dục nhân cách, sức khỏe trẻ em hoặc ảnh hưởng tới an ninh, trật tự, an toàn xã hội), đồ uống các loại, rượu, gỗ và mặt hàng từ gỗ (trừ gỗ Nhà nước cấm).

2.1.3 Cơ cấu tổ chức hiện hành sau cổ phần hóa



Hình 4: Sơ đồ tổ chức của Công ty CP XNK Tổng Hợp II

Trừ cấp ban lãnh đạo(Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc) ra, Công ty nhìn chung có ba khối chính. Khối nghiệp vụ, khối kinh doanh nằm trên văn phòng trụ sở chính và khối các chi nhánh, xí nghiệp có địa chỉ nằm trên các địa bàn cụ thể như sau:

- Xí nghiệp Kimono: địa chỉ 212A/1 Nguyễn Trãi, Phường Nguyễn Cư Trinh, Quận 1, Thành phố Hồ Chí Minh.

- Xí nghiệp Dệt vớ: địa chỉ 59 Chế Lan Viên, Phường Tây Thạnh, Quận Tân Phú, Tp. Hồ Chí Minh.

- Chi nhánh công ty CP XNK Tổng Hợp II tại Hà Nội: 18 Ngõ Huế, Phường Ngô Thời Nhậm, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội.

2.1.4 Tình hình sử dụng và cơ cấu lao động trong công ty

* Lao động sau khi cổ phần hóa

Bảng 3: Cơ cấu nhân sự tại Công Ty CP XNK Tổng Hợp II đến 31/12/06

TT	Cơ cấu nhân sự trong công ty	Tổng số (người)	Trình độ học vấn(người)			
			Trên Đại học	Đại học	Trung cấp	Khác
1	Ban Tổng Giám Đốc	2		2		
2	Phòng QTNS	7		1		6
3	Phòng TC-KT	4	1	3		
4	Phòng KH&ĐT	3	1	2		
5	Phòng XNK và Dịch vụ 1	4		4		
6	Phòng XNK và Dịch vụ 2	5		5		
7	Phòng XNK và Dịch vụ 3					
8	Trung tâm XKLD	4		3	1	
9	Chi nhánh Cty Tại Hà Nội					
10	XN Dệt len Tân Bình	181		1		180
11	XN May Kimono	126		1	1	124
12	XN Dệt vớ	38		2	1	35
	Tổng cộng	374	2	24	3	345

Nguồn: Phòng Quản Trị Nhân Sự Công ty

Bảng 4: Cơ cấu nhân sự tại Công Ty CP XNK Tổng Hợp II hiện nay

TT	Cơ cấu nhân sự	Tổng số (Người)	Trình độ học vấn (người)			
			Trên Đại học	Đại học	Trung cấp	Khác
1	Ban Tổng Giám Đốc	2		2		
2	Phòng QTNS	8		1		7
3	Phòng TC-KT	4	1	2	1	
4	Phòng KH&ĐT	3	1	2		
5	Phòng XNK và Dịch vụ 1	5		5		
6	Phòng XNK và Dịch vụ 2	5		5		
7	Phòng XNK và Dịch vụ 3	5		4		1
8	Trung tâm XKLD	5		4	1	
9	Chi nhánh Cty Tại Hà Nội	24		24		
10	XN Dệt len Tân Bình					
11	XN May Kimono	130		1	1	128
12	XN Dệt vớ	34		2	1	31
	Tổng cộng	225	2	52	4	167

Nguồn: Phòng Quản Trị Nhân Sự Công ty

Bảng 5: Phân loại lao động phân theo trình độ tại Công Ty

STT	Cơ cấu lao động phân theo trình độ	Đến 31/12/2006		Hiện nay	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	- Lao động có trình độ trên đại học	02	0.53	02	0.89
2	- Lao động có trình độ đại học	24	6.42	52	23.11
3	- Lao động có trình độ trung cấp	03	0.80	4	1.78
4	- Lao động có trình độ khác	345	92.25	167	74.22
	Tổng cộng :	374	100.00	225	100.00

Nguồn: Phòng Quản Trị Nhân Sự Công ty

Tình hình lao động trong công ty, trong quá trình tái cấu trúc lại đã có sự biến động lớn trong thời kỳ sau cổ phần hóa. Một xí nghiệp dệt len Tân bình bị giải thể do không có hiệu quả, lao động giảm đi khoảng gần 180 người. Đồng thời có hai đơn vị mới được thành lập trong năm 2007 là chi nhánh công ty tại Hà Nội và phòng xuất nhập khẩu và dịch 3 đã tạo ra lực lượng nhân sự mới có chất lượng hơn. Nhìn vào bảng cơ cấu lao động ở thời điểm 31/12/2006, Lao động phổ thông chiếm đến 92%, nay xuống còn khoảng 74% tương đương từ 374 người xuống còn 225 người giảm đi 149 người.

* **Đánh giá thực trạng sử dụng lao động hiện có**

Về lao động, chủ yếu là lực lượng lao động phổ thông chiếm 74% ở 2 xí nghiệp trực thuộc Công ty. Lực lượng có nghiệp vụ chuyên môn và trình độ cao chỉ chiếm trên 25% và nằm trong các phòng ban của công ty và chi nhánh của công ty tại Hà Nội. Đây là lực lượng chính đem lại lợi nhuận cho Công ty, cần chú ý định hướng trong sử dụng lao động, đào tạo và đào tạo lại để nâng cao trình độ cho người lao động và công tác qui hoạch cán bộ cho đội ngũ kế thừa trong sử dụng lao động.

Riêng với Phòng quản trị nhân sự, theo cơ cấu hiện tại chỉ có một nhân sự có trình độ đại học là quá ít, cần phải tăng cường về mặt con người cũng như trình độ chuyên môn cho bộ phận này. Vì vấn đề sống còn của một công ty cũng chính là vấn đề nhân sự, trong khi đảm đương nhiệm vụ nhân sự trọng đại của công ty mà rất yếu về mặt năng lực sẽ khó mà hoàn thành chức năng nhiệm vụ.

Ở các bộ phận khác, nhìn chung lao động hiện tại đang đáp ứng tốt nhu cầu công việc. Việc phân công, phân nhiệm vụ theo qui chế hoạt động công ty bước đầu đã rõ ràng cụ thể và đang hoạt động ổn định.

2.1.5 Tình hình về tài sản cơ sở vật chất

* **Cơ cấu nguồn vốn hình thành**

Bảng 6: Cơ cấu nguồn vốn cổ phần tại CTy CP XNK Tổng Hợp II

STT	Nguồn vốn cổ phần	Trị giá (Đồng)	Số cổ phần (10.000/CP)	Tỷ lệ (%)
1	Vốn Nhà nước	12.750.000.000	1.275.000	51
2	Vốn cổ đông là pháp nhân và cá nhân	12.250.000.000	1.225.000	49
	Tổng cộng:	25.000.000.000	2.500.000	100

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán công ty

*** Tình hình tài sản và cơ sở vật chất**

Bảng 7: Bảng cân đối tài sản

ĐVT: 1.000.000 đồng

TT	Tài sản	Năm		
		2006	2005	2004
A	TÀI SẢN NGẮN HẠN	78.380	55.663	122.752
1	Tiền và các khoản tương đương tiền	6.765	4.330	4.134
2	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn			
3	Các khoản phải thu	50.246	36.719	89.597
4	Hàng tồn kho	18.089	12.987	24.278
5	Tài sản ngắn hạn khác	3.280	1.626	4.744
B	TÀI SẢN DÀI HẠN	14.263	15.712	32.476
1	Các khoản phải thu dài hạn	2	-23	
2	Tài sản cố định	12.273	13.747	18.726
3	Bất động sản đầu tư			
4	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn			13.750
5	Tài sản dài hạn khác	1.988	1.988	
	TỔNG CỘNG TÀI SẢN	92.643	71.375	155.228
A	NỘI PHẢI TRẢ	64.980	43.694	106.230
1	Nợ ngắn hạn	64.777	43.695	106.230
2	Nợ dài hạn	202		
B	VỐN CHỦ SỞ HỮU	27.663	27.680	48.998
1	Vốn chủ sở hữu	27.597	25.822	46.302
2	Nguồn kinh phí và quỹ khác	66	1.858	2.696
	TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN	92.643	71.374	155.228

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán công ty

*** Cơ sở vật chất đất đai**

Tổng diện tích được giao: 25.428m²

Trong đó:

– Diện tích kho bãi : 21.296m²

– Diện tích sử dụng nhà xưởng: 4.132m²

*** Tình hình sản xuất kinh doanh**

Bảng 8: Tình hình hoạt động kinh doanh

ĐVT: 1.000.000 đồng

STT	Chỉ tiêu	NĂM			
		2006	2005	2004	2003
1	Tổng doanh thu	138.170	187.872	176.476	150.840
2	Tổng chi phí	136.395	186.819	173.880	146.945
3	Lợi nhuận trước thuế	1.775	1.053	2.596	3.895
4	Lợi nhuận sau thuế	1.313	758	1.869	2.502
5	Vốn kinh doanh	25.000	25.000	43.330	43.330
	Trong đó: Vốn Nhà nước	12.750	12.750	11.898	11.898
6	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế /Vốn KD	5.25 %	3,03%	4,31%	5,78%
7	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế/Doanh thu	0.95%	0.40%	1.06%	1.66%

Nguồn: Phòng Tài chính – Kế toán công ty

*** Đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh**

Ở các năm từ 2003 – 2005, tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty với doanh thu tăng hằng năm, năm sau cao hơn năm trước. Tuy nhiên lợi nhuận sau thuế trên vốn kinh doanh ở năm 2003 - 2006 vẫn ở mức thấp, thấp hơn lãi suất tiền gửi ngân hàng có kỳ hạn khoảng 7%/năm. Điều này cho thấy hiệu quả kinh doanh trước cổ phần hóa ở mức thấp. Phần tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu còn thấp hơn rất nhiều so với trung bình của lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu(khoảng 1,7-1,9%). Như vậy việc kinh doanh của công ty như trước cổ phần hóa nếu tính về hiệu quả tài chính so với lãi suất ngân hàng cho vay thì công ty đang bị lỗ thật.

Công ty xuất nhập khẩu tổng hợp II trong năm 2005, được sự chỉ đạo của Bộ Thương Mại phải đánh giá lại toàn bộ tài sản để xác định giá trị doanh nghiệp chuẩn bị cho công tác cổ phần hóa doanh nghiệp. Trong tình hình đó, song song với hoạt động sản xuất kinh doanh, công ty còn phải chú trọng cho mặt xác định giá trị doanh nghiệp đến hết quý một năm 2005. Do tính bất ổn trong nội bộ cũng như thiếu hoạch định chiến lược vì thế chỉ cần có biến động nhỏ của môi trường là tình hình hoạt động kinh doanh có dấu hiệu không tốt ngay. Cụ thể năm 2006, doanh thu đã giảm mạnh chỉ còn hơn 138 tỷ so với trên 187 tỷ ở năm 2005.

Tình hình trên cho thấy, hoạch định chiến lược thời điểm sau cổ phần hóa cho Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp II là một việc làm cấp bách và

thiết thực. Tuy nhiên để có thể vực dậy các hoạt động kinh doanh, xây dựng lại các tiềm lực thành công trong mức độ phức tạp thị trường và mức độ nguồn lực, biến một công ty đang ở bên bờ của sự thua lỗ thành một công ty thành công là một công việc khá khó khăn và vất vả. Các khó khăn của công ty sau cổ phần cũng sẽ còn rất nhiều nhưng nay công ty đã có một Ban lãnh đạo mới, tinh thần mới, sứ mạng và khẩu hiệu mới chắc chắn công ty sẽ vượt qua được những khó khăn này.

2.2 Phân Tích Chiến Lược Tại Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II

Trước khi đi vào phân tích chiến lược công ty - bước đầu tiên trong hình sơ đồ quá trình hoạch định chiến lược - một cách cụ thể, cần xem qua bản báo cáo nhiệm vụ dưới đây cho thấy công ty đang hoạt động và có những mong muốn như thế nào trong định hướng của mình.

2.2.1 Bảng báo cáo nhiệm vụ

Nhiệm vụ của Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II là sản xuất kinh doanh mua bán hàng hóa và dịch vụ xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động với mong muốn phát triển thêm các lĩnh vực kinh doanh khác với thị trường ngày càng được mở rộng và thị phần tăng trưởng ổn định hàng năm. Mục tiêu chính của công ty là làm tròn trách nhiệm đối với cổ đông, nhân viên, khách hàng, cộng đồng mà công ty phục vụ.

Ngày nay, công ty ta có thể tận dụng triệt để các tiện ích của công nghệ thông tin mang đến và thông qua mạng Internet toàn cầu để tiếp cận, quảng bá thương hiệu, hình ảnh Công ty đến mọi đối tượng với chi phí thấp.

Mục tiêu kinh doanh của công ty không chỉ tạo ra thu nhập tài chính, mà nó còn là sự động viên, khuyến khích các nhà đầu tư tham gia để phát triển kinh doanh thông qua triển khai các ý tưởng bằng những dự án cụ thể, qua đó đánh giá sự đóng góp của mỗi người đối với mục tiêu đi lên của Công ty.

Cùng nhau, bắt tay, nỗ lực hết mình để phục vụ khách hàng của mình tối thiểu phải bằng, tốt hơn, tốt nhất so với những đối thủ cạnh tranh với công ty. Để thể hiện lòng tin, lòng nhiệt tình, sự kè cận đối với khách hàng và là chỗ dựa vững chắc nhất để ứng phó với sự thay đổi của môi trường kinh doanh với khẩu hiệu: ***“Hợp tác toàn cầu để phát triển toàn diện”***.

Công ty sẽ đối xử với nhân viên của mình một cách công bằng và tôn trọng, cởi mở và chân thật. Công ty luôn trân trọng và tưởng thưởng xứng đáng cho các sáng kiến đóng góp mang lại hiệu quả cho Công ty. Khuyến khích các thành viên trong Công ty trở thành những người tích cực, có trách nhiệm, năng động, sáng tạo, gắn bó, qua việc tăng chất lượng cuộc sống cho nhân viên và mọi người.

2.2.2 Phân tích môi trường toàn cục về tình hình kinh tế - xã hội hiện nay của đất nước

*** Các điều kiện và sự phát triển kinh tế**

Kinh tế Việt Nam trong năm 2006 vừa qua, phát triển trong điều kiện với nhiều sự kiện khá nổi bật. Trong nước, Đại Hội Đảng toàn quốc lần thứ X, sau đó là Hội Nghị APEC 2006 diễn ra tại Thủ Đô Hà Nội thành công tốt đẹp. Đối với thế giới Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại thế giới trong đầu năm nay.

Theo nguồn tin chính thức từ Tổng Cục Thống Kê, trong năm qua, tổng sản phẩm trong nước (GDP) theo giá so sánh tăng 8,17% so với năm 2005. Trong mức tăng trưởng chung 8,17% thì, khu vực nông, lâm và thủy sản đóng góp 0,67 điểm phần trăm, khu vực công nghiệp và xây dựng đóng góp 4,16 điểm phần trăm và khu vực dịch vụ đóng góp 3,34 điểm phần trăm. Cơ cấu kinh tế nước ta vẫn đang tiếp tục chuyển dịch theo hướng tăng tỷ trọng khu vực công nghiệp, xây dựng và dịch vụ, giảm tỷ trọng trong khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản. Cụ thể tỷ trọng khu vực công nghiệp và xây dựng từ 40,97% năm 2005 lên 41,52% trong năm 2006; khu vực dịch vụ tăng từ 38,01% lên 38,08%, trong khi đó thì tỷ trọng trong khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản giảm từ 21,02% xuống còn 20,40%.

*** Sự phát triển dân số, địa lý kinh tế xã hội**

Vị trí địa lý kinh tế Việt Nam, có bờ biển tương đối dài là một cửa ngõ quan trọng của khu vực bán đảo đông dương thuộc khu vực đông nam Á. Dân số Việt nam hiện khoảng 85 triệu người, với cơ cấu hiện nay được đánh giá là cơ cấu vàng (lực lượng lao động trẻ dồi dào chiếm trên 50%). Đây là nguồn cung cấp lực lượng lao động khá lớn cho các ngành sản xuất đồng thời là lực lượng tiêu thụ sản phẩm quan trọng. Bên cạnh đó đây còn là nguồn lực quan trọng để đẩy mạnh xuất khẩu lao động theo chủ trương chung của Nhà nước. Theo số liệu của Tổng cục thống kê cho biết, số lao động từ 15 tuổi trở lên đang làm việc trong nền kinh tế tại thời điểm 1/7/2006 có khoảng 43,44 triệu người, tăng 2,1% so với cùng kỳ năm trước.

*** Sự phát triển hệ môi trường sinh thái**

Theo báo cáo sơ bộ của Tổng Cục Thống Kê, năm 2006 vừa qua, thiên tai đã làm cho hơn 500 người chết và mất tích và 2,9 nghìn người bị thương, khoảng 9 nghìn mét đê bao bị vỡ, bị cuốn trôi, 3,3 vạn tàu thuyền bị phá huỷ, bị chìm, trên 13 vạn hecta lúa, gần 10 vạn hecta hoa màu và hơn 2 vạn hecta nuôi trồng thủy sản bị ngập, nhiều ngôi nhà trường học bị sập đổ tốc mái. Tổng giá trị thiệt hại ước tính 18,7 ngàn tỷ đồng. Chưa hết, tai nạn giao thông trên phạm vi cả nước, năm 2006, xảy ra với 13,3 nghìn vụ làm chết 11,5 nghìn người và bị thương 10,2 nghìn người. Qua đó cho thấy môi trường sống của con người cũng đang bị đe dọa.

Bệnh rầy nâu và lùn xoắn lá hại lúa đã tàn phá các cánh đồng ở Miền nam, làm cho an ninh lương thực bị đe dọa khiến cho xuất khẩu gạo không thể tăng

lên mặc dù thị trường thế giới vẫn đang nóng về nhu cầu lương thực. Bệnh cúm H5N1 trên gia cầm làm thiệt hại cho nền kinh tế đất nước cũng không nhỏ.

*** Sự phát triển về công nghệ**

Hơn hai thập kỷ qua, khoa học - công nghệ của thế giới đã phát triển nhanh và tác động đến mọi ngành trong nền kinh tế Việt Nam. Các doanh nghiệp nói chung có cơ hội hiện đại hóa máy móc thiết bị, nguyên phụ liệu mới phục vụ nhu cầu sản xuất hàng xuất khẩu. Ngoài ra tiến bộ về công nghệ thông tin giúp các doanh nghiệp tiếp cận với thông tin thị trường thế giới nhanh chóng, phục vụ hữu hiệu trong hoạt động marketing, chuyển giao kỹ thuật sản xuất. Hệ thống thông tin mạng Internet toàn cầu đã được các doanh nghiệp tận dụng để tìm đối tác qua mạng và thông tin liên lạc qua mạng với chi phí thấp.

*** Sự phát triển chính trị và pháp lý**

Tình hình an ninh chính trị của đất nước đang được giữ vững tạo điều kiện cho công cuộc đổi mới tại Việt Nam gặp nhiều thuận lợi. Từ sự ổn định này còn giúp chính phủ nước ta thiết lập quan hệ ngoại giao với nhiều quốc gia trên thế giới, nhiều hiệp định thương mại song phương, đa phương đã được ký kết, giúp cho các doanh nghiệp Việt nam nói chung và doanh nghiệp xuất nhập khẩu nói riêng có cơ hội quan hệ thương mại với nước ngoài, đổi mới được công nghệ sản xuất và mở rộng thị trường tiêu thụ hàng hoá.

Về hệ thống luật pháp, trong thời gian ngắn, từ 03 năm trở lại đây, Quốc Hội đã thông qua, sửa đổi bổ sung, ban hành một số điều luật mới quan trọng và ngày càng phù hợp hơn với thông lệ quốc tế.

Tóm lại, qua phân tích môi trường toàn cục từ môi trường kinh tế xã hội, chủ yếu trong năm 2006 vừa qua, cho đến môi trường về chính trị và pháp lý của Việt Nam cho thấy rằng đất nước đang trên đà tăng trưởng ổn định cả về kinh tế và chính trị. Tuy nhiên sự phát triển ấy chưa thật sự bền vững khi yếu tố môi trường đang còn bị tàn phá nghiêm trọng. Đứng trước tình hình này, Công Ty CP XNK Tổng Hợp II cũng thấy được nhiều cơ hội để phát triển, mở rộng và đa dạng hóa các hoạt động kinh doanh của mình trong tương lai nhờ vào những vận hội mới của đất nước mang đến. Bên cạnh đó, Công ty cũng phải chú ý đến yếu tố bền vững trong phát triển, dự báo và phòng tránh được rủi ro trong môi trường kinh doanh đang có nhiều biến đổi mạnh.

2.2.3 Phân tích thị trường trong lĩnh vực xuất nhập khẩu bằng phương pháp phân tích hệ thống thị trường và nhận dạng các yếu tố thành công chiến lược

Thương mại xuất nhập khẩu của đất nước trong những năm qua đã có sự phát triển đáng kể về mặt giá trị. Xem qua bảng 9 dưới đây là tổng thể về tình hình xuất nhập khẩu cả nước.

Nhìn chung ở ba năm trở lại đây, tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của cả nước có mức tăng trưởng bình quân trên 20%. Trong đó, xuất khẩu có tỷ lệ tăng nhanh hơn nhập khẩu, với mức tăng trung bình trên 22% mỗi năm và chiếm tỷ trọng ngày càng lớn trong tổng kim ngạch xuất nhập khẩu. Tuy vậy giá trị nhập

khẩu thường cao hơn giá trị xuất khẩu cụ thể ở các năm 2006 là 5,04 tỷ USD, 2005 là 4.54 tỷ USD và 2004 là 5,45 tỷ USD. Đây là mức nhập siêu hàng năm, nhưng do trị giá xuất khẩu tăng nên tỷ trọng nhập siêu so với xuất khẩu ngày càng giảm. Cụ thể năm 2004, có tỷ trọng nhập siêu so với xuất khẩu là 20,57% thì đến năm 2006, tỷ lệ này chỉ còn 12,65%.

Bảng 9: Tình hình xuất nhập khẩu qua các năm

TT	CHỈ TIÊU	2006		2005		2004		06/05	05/04	06/04
		Tỷ USD	%	Tỷ USD	%	Tỷ USD	%	(%)	(%)	(%)
	TỔNG KIM NGẠCH	84.70	100.00	69.42	100.00	58.45	100.00	122.0	118.8	144.9
1	Xuất khẩu	39.83	47.02	32.44	46.73	26.50	45.34	122.8	122.4	150.3
2	Nhập khẩu	44.87	52.98	36.98	53.27	31.95	54.66	121.3	115.7	140.4
3	Nhập khẩu - X.Khẩu	5.04	12.65	4.54	14.00	5.45	20.57			

(Nguồn từ: Trang WEB Tổng Cục Hải Quan và tính toán tổng hợp)

Với chính sách khuyến khích xuất khẩu của Nhà nước, lĩnh vực thương mại xuất nhập khẩu của Việt Nam, với xu hướng hàng hóa xuất khẩu ngày càng tăng cho thấy vị thế thị trường xuất khẩu còn rất nhiều tiềm năng. Ranh giới thị trường, ngày càng được mở rộng và vương xa không ngừng. Công ty CP XNK Tổng Hợp II, cần tận dụng xu thế này trong hoạt động kinh doanh của mình để xây dựng và định vị thương hiệu trong các đối tác khách hàng, đẩy mạnh hơn nữa công tác xúc tiến thương mại bằng nhiều hình thức như tham gia hội chợ quốc tế để mở rộng giao thương buôn bán và hợp tác đầu tư.

Đi sâu vào các ngành hàng xuất khẩu của Việt Nam trong bảng 10 dưới đây, để thấy được thế mạnh cũng như hiểu thêm về năng lực của các doanh nghiệp xuất nhập khẩu hàng hóa Việt Nam.

Giá trị hàng hóa xuất khẩu của Việt Nam, ngoài nhóm tài nguyên thiên nhiên của đất nước gồm dầu thô và than đá hàng năm chiếm hơn 22% trong tỷ trọng xuất khẩu, các nhóm hàng công nghiệp còn lại như: hàng may mặc, giấy da, linh kiện điện tử và nhóm hàng nông, lâm, thủy sản cụ thể là: hải sản, gỗ, gạo, cao su, cà phê, hạt điều, Công ty CP XNK Tổng Hợp II đều có thể tham gia xuất khẩu. Tuy nhiên, tùy vào năng lực tài chính, giá cả, kinh nghiệm dự báo thời điểm và chính sách của Nhà nước mà chọn lựa ngành hàng thích hợp có hiệu quả để đẩy mạnh xuất khẩu. Tránh chạy theo doanh số mà hiệu quả không cao hay chậm chuyển đổi ngành hàng khi giá cả thị trường thế giới đang sụt giảm mạnh.

Bảng 10: Hàng Hóa Xuất Khẩu Qua Các Năm

TT	NHÓM HÀNG	2006		2005		2004		06/05	05/04	06/04
		Tỷ USD	%	Tỷ USD	%	Tỷ USD	%	(%)	(%)	(%)
	Tổng KN Xuất khẩu	39.83	100.00	32.44	100.00	26.50	100.00	122.8	122.4	150.3
Trong đó các ngành hàng có giá trị xuất khẩu cao là:										
1	Dầu thô	8.26	20.74	7.37	22.72	5.67	21.40	112.1	130.0	145.7
2	Than đá	0.99	2.49	0.67	2.06	0.36	1.34	148.0	188.5	278.9
3	Hàng dệt may	5.83	14.64	4.48	13.81	4.39	16.55	130.1	102.2	133.0
4	Hàng giấy dếp	3.59	9.01	3.00	9.25	2.69	10.15	119.7	111.5	133.5
5	Hàng điện tử và linh kiện, máy vi tính	1.70	4.27	1.43	4.41	1.08	4.06	118.9	133.0	158.1
6	Hải sản	3.36	8.44	2.74	8.45	2.40	9.06	122.6	114.2	140.0
7	Gỗ và sản phẩm gỗ	1.93	4.85	1.56	4.81	1.14	4.30	123.7	136.8	169.3
8	Gạo	1.27	3.19	1.41	4.34	0.80	3.02	90.3	175.9	158.8
9	Cao su	1.29	3.24	0.80	2.48	0.60	2.25	160.4	134.7	216.1
10	Cà phê	1.22	3.06	0.74	2.27	0.64	2.42	165.9	114.7	190.3
11	Hạt điều			0.50	1.55	0.43	1.61			

(Nguồn từ: Tổng Cục Hải Quan và tính toán tổng hợp)

Đối với hàng hóa nhập khẩu cũng vậy, theo bảng 11 dưới đây cho thấy, hàng nhập khẩu vào nước ta hằng năm cao nhất là nhóm hàng máy móc thiết bị phục vụ cho sản xuất, chiếm trên mức 14% trị giá nhập khẩu. Sau máy móc thiết bị là xăng dầu trên mức 13% trị giá nhập khẩu. Kế đến là nguyên phụ liệu may mặc phục vụ cho gia công xuất khẩu là chủ yếu, trị giá cũng chiếm khoảng từ 10% -13% giá trị xuất khẩu.

Trừ xăng dầu và các mặt hàng đặt thù khác do nhà nước nắm giữ để điều tiết thị trường, các mặt hàng còn lại Công Ty CP XNK Tổng Hợp II cũng có thể tham gia nhập khẩu. Cũng như xuất khẩu, công ty phải lấy hiệu quả làm đầu và phải dựa vào năng lực tài chính, giá cả, kinh nghiệm dự báo thời điểm và chính sách của Nhà nước mà chọn lựa ngành hàng nhập khẩu vào nước ta có hiệu quả nhất.

Bảng 11: Hàng Hóa Nhập Khẩu Qua Các Năm

TT	NHÓM HÀNG	2006		2005		2004		06/05	05/04	06/04
		Tỷ USD	%	Tỷ USD	%	Tỷ USD	%	(%)	(%)	(%)
	Tổng KN Nhập khẩu	44.87	100.00	36.98	100.00	31.95	100.00	121.3	115.7	140.4
Trong đó hàng hóa nhập khẩu có giá trị cao										
1	Máy móc, thiết bị, dụng cụ, phụ tùng	6.63	14.78	5.28	14.28	5.25	16.43	125.6	100.6	126.3
2	Xăng dầu	5.97	13.31	5.00	13.52	3.57	11.17	119.4	140.1	167.2
3	Phân bón	0.69	1.53	0.64	1.73	0.78	2.45	107.2	82.0	87.8
4	Chất dẻo nguyên liệu	1.87	4.17	1.45	3.92	1.13	3.54	129.0	128.2	165.3
5	Sắt thép	2.94	6.55	2.93	7.92	2.52	7.90	100.3	116.1	116.5
6	Nhóm hàng NPL dệt may, da, giấy, vải	4.93	10.99	4.68	12.66	4.18	13.08	105.3	112.0	117.9
7	Ô tô nguyên chiếc	0.21	0.47	0.27	0.73	0.30	0.94	79.4	89.4	71.0
8	Linh kiện ô tô	0.51	1.13	0.80	2.15	0.50	1.57	63.5	158.2	100.5
9	Linh kiện và phụ tùng xe máy	0.48	1.07	0.48	1.29	0.40	1.26	101.1	117.9	119.2
10	Máy vi tính, sản phẩm điện tử, linh kiện	2.05	4.57	1.70	4.60	1.47	4.59	120.6	116.0	139.9

(Nguồn từ: Tổng Cục Hải Quan và tính toán tổng hợp)

Nhận xét chung về lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu của cả nước có chiều hướng tăng lên. Tuy nhiên từng ngành hàng xuất nhập khẩu, tùy vào sự biến động giá cả thế giới mà giá trị hàng hóa xuất nhập khẩu có nhiều biến động đáng kể. Đồng thời các chính sách của Nhà nước trong từng thời kỳ đã có sự điều tiết bằng nhiều hình thức như hạn ngạch, giấy phép, thuế... Công ty đang kinh doanh trong lĩnh vực xuất nhập khẩu cần phải tỉnh táo trong công tác dự báo của mình, phải nắm bắt điều này mà chuyển hướng chiến lược sang các ngành hàng xuất nhập khẩu có lợi nhất.

Riêng về lĩnh vực xuất khẩu lao động, hiện nay chưa có thống kê cụ thể nào cho lĩnh vực kinh doanh này về mặt doanh thu cũng như lợi nhuận bình quân thu được. Lĩnh vực này đối với Việt Nam, còn khá mới mẻ, tiềm năng còn lớn và là lĩnh vực kinh doanh có điều kiện. Doanh nghiệp muốn xuất khẩu lao động phải có giấy phép xuất khẩu lao động do Bộ Lao động – Thương Binh – Xã hội cấp và được quản lý bởi Cục Quản Lý Lao động nước ngoài.

Có một đề tài nghiên cứu, do một vị Phó giám đốc Suleco, làm chủ nhiệm, cho biết hiện nay, ở thành phố Hồ Chí Minh, có 53 Công ty, chi nhánh công ty có giấy phép xuất khẩu lao động và là địa phương có lượng lao động xuất khẩu dẫn đầu cả nước. Từ năm 2000 – 2005, các đơn vị này đã đưa được hơn 86.652 lao động đi làm việc ở nước ngoài. Tuy vậy, thành Phố Hồ Chí Minh rất đông dân, nhưng trong số lao động xuất khẩu đó, người thành phố chỉ chiếm một tỷ lệ

khá khiêm tốn là 7,64%, với số lượng là 6.360 người. Qua đây cho thấy người lao động thành phố không thiết tha lắm hoặc thiếu điều kiện để được tuyển chọn đi xuất khẩu lao động. Trên số lượng khảo sát 700 người đã, đang và sẽ đi xuất khẩu lao động, đề tài chỉ ra rằng: 56,8% người cho rằng chi phí môi giới trung gian quá cao khiến họ không thể đáp ứng nổi.

Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II, được phép xuất khẩu trong nhiều năm qua, cũng chỉ đưa đi có hơn 600 lượt người vào thị trường duy nhất là Nhật bản, một thị trường được xem là khó tính đối với người lao động đã là một cố gắng lớn trong những năm qua. Để tránh cạn nguồn, Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II cũng phải có hướng chiến lược cụ thể cho lĩnh vực kinh doanh này.

Bảng 12 dưới đây chỉ ra các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến các hoạt động kinh doanh của công ty như sau:

Bảng 12: Nhận dạng các yếu tố thành công trong các hai lĩnh vực kinh doanh chính của công ty

TT	Yếu tố thành công của lĩnh vực kinh doanh XNK	Phân loại	Yếu tố thành công lĩnh vực kinh doanh XKLD	Phân loại
1	- Có thị trường, mạng lưới khách hàng trong ngoài nước phong phú trên nhiều ngành hàng.	Trội	- Có thị trường cần lao động với thu nhập hấp dẫn	Trội
2	- Có tiềm lực về vốn mạnh.	Chuẩn	- Có đội ngũ nhân viên có nghiệp vụ và ngoại ngữ tốt	Chuẩn
3	- Năng lực nhân viên kinh nghiệm trong quản lý hàng hóa xuất nhập khẩu	Chuẩn	- Có trung tâm dạy nghề, dạy ngoại ngữ.	Chuẩn
4	- Có vị trí thuận lợi trong giao thương	Chuẩn	- Có nguồn lao động phù hợp để tuyển chọn	Chuẩn
5	- Có chi phí vận hành thấp	Chuẩn	- Tiền đặt cọc thấp	Chuẩn
6	- Có công cụ dự báo tốt	Chuẩn	- Có giấy phép xuất khẩu LĐ	Chuẩn
7	- Giao nhận hàng đúng hạn	Chuẩn	- Đưa đón người đúng hẹn	Chuẩn
8	Năng lực lãnh đạo	Chuẩn	Năng lực lãnh đạo	Chuẩn
9	Cơ sở nhà đất cho kho bãi.	Chuẩn	Cơ sở nhà đất làm trung tâm đào tạo.	Chuẩn

Để thành công cần phải nhận dạng các yếu tố thành công trong từng lĩnh vực kinh doanh. Các yếu tố thành công này làm nền tảng để xây dựng các lợi thế cạnh tranh khác. Công ty có hai lĩnh vực kinh doanh chiến lược chính,

một là lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, hai là lĩnh vực kinh doanh liên quan đến xuất khẩu lao động nên chỉ nhận dạng các yếu tố thành công trong hai lĩnh vực này. Tùy vào mức độ quan trọng của từng yếu tố tác động đến lĩnh vực kinh doanh mà ta đánh giá yếu tố đó là:

- **Yếu tố thành công trội:** Cho thấy có khác biệt giữa công ty và đối thủ cạnh tranh. Ở đây yếu tố thị trường là quan trọng nhất và mang tính trội. Vì mọi nỗ lực của công ty trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động nhằm mục tiêu có thị trường thị phần ổn định với mạng lưới khách hàng phong phú trên nhiều ngành hàng. Muốn có được điều này, công ty phải có quá trình hoạt động lâu dài và được khách hàng biết đến tên tuổi như một địa chỉ tin cậy.

- **Yếu tố thành công chuẩn:** Cho thấy mức độ chuẩn mực phải đạt được của mỗi doanh nghiệp.

2.2.4 Phân tích các hoạt động của công ty bằng phương pháp phân tích các điểm mạnh và điểm yếu

Để phân tích điểm mạnh điểm yếu của Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II trong hai lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động, cần so sánh nó với một công ty khác đó là Công Ty CP XNK Tạp Phẩm (Công Ty Tocontap) - một đối thủ đang cạnh tranh trực tiếp. Lý do chọn Công Ty CP XNK Tạp Phẩm vì công ty này đang chia sẻ thị trường và khách hàng cả trong và ngoài nước với Công Ty CP XNK Tổng Hợp II.

Qua thu thập trong nhân viên của công ty và khách hàng bằng cách cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của cả hai công ty, chúng tôi có kết quả điều tra ở hai bảng 13 và 14. Từ kết quả này, chúng tôi có nhận xét như sau :

- **Ở mức độ nguồn lực:** nhìn chung với năng lực của Ban lãnh đạo mới của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II sau khi tăng cường được đánh giá là mạnh. Các nguồn lực khác cũng được đánh giá trên mức trung bình. Tuy nhiên ở khía cạnh nghiên cứu phát triển cần chú trọng hơn nữa đối với tiêu chí này. Công tác dự báo dự đoán cần đầu tư thêm để tầm nhìn công ty được mở rộng.

- **Ở mức độ trong phối thức thị trường:** Công ty được đánh giá chung là mạnh hơn đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình là Công ty XP XNK Tạp phẩm(Tocontap). Tuy vậy, cần chấn chỉnh hoạt động kinh doanh trong phối thức để làm tiền đề nâng cao năng lực cạnh tranh trong tương lai sắp tới với các đối thủ cạnh tranh khác. Vì ngoài thị trường rất nhiều đối thủ rất mạnh mà công ty chưa thể sánh nổi.

- **Trong vị thế thị trường hiện tại:** nhìn chung được đánh giá là còn yếu và rất yếu và yếu hơn cả đối thủ cạnh tranh trực tiếp của công ty. Ở vị thế thị trường hiện tại, không tương xứng với các tiềm lực thành công trong phối thức cũng như ở mức độ nguồn lực, điều này thể hiện ý thức cạnh tranh của công ty chưa cao, sự giành lấy vị thế thị trường chưa được chú trọng đã khiến cho tốc độ thay đổi thị phần yếu và đây cũng chính là điểm yếu của công ty cần phải có phương án để tăng vị thế cạnh tranh trong tương lai cho từng lĩnh vực kinh doanh trên.

**Bảng 13: Cho Điểm Các Tiêu Chí Đánh Giá Điểm Mạnh
Yếu Của Lĩnh Vực Kinh Doanh Xuất Nhập Khẩu**

Các tiêu chí	Điểm								
-Vị Thế Thị Trường									
- Thị phần công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Tốc độ thay đổi thị phần	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Hình ảnh công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Khả năng tìm kiếm giá trị, thu lợi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Phối Thúc Thị Trường									
-Phương cách phục vụ khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Giá trị đem lại cho khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Khả năng hỗ trợ khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Độ tin cậy của khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Mức độ tiện lợi cho khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Coi trọng khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Mức độ chính xác trong thủ tục	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Mức độ tổ chức giao nhận hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Hợp lý trong chi phí giao nhận hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Tư vấn cho khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Lợi ích cho khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Hiệu quả mang lại cho khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Tốc độ xử lý đơn hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Tốc độ xử lý thông tin	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Tốc độ ứng vốn cho khách hàng	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Nguồn lực									
- Cơ sở vật chất nhà đất	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Tài sản khác	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực về tài chính	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực các phòng kinh doanh	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực các phòng nghiệp vụ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Giá trị tên tuổi công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Sự phối kết hợp giữa các phòng ban	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Tầm nhìn của công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực nghiên cứu và phát triển	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Thể hiện văn hoá công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực Ban lãnh đạo công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Khả năng ứng phó với sự thay đổi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1,2= rất yếu ; 3,4= yếu ; 5= trung bình ; 6,7= mạnh ; 8,9= rất mạnh									
● Các tiềm lực thành công của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II (Generalimex)									
■ Các tiềm lực thành công của Công Ty CP XNK Tạp Phẩm (Tocontap)									

**Bảng 14: Cho Điểm Các Tiêu Chí Đánh Giá Điểm Mạnh
Yếu Của Lĩnh Vực Kinh Doanh Xuất Khẩu Lao Động**

Các tiêu chí	Điểm								
-Vị Thế Thị trường									
- Thị phần công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Tốc độ thay đổi thị phần	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Hình ảnh công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Khả năng tìm kiếm giá trị, thu lợi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Phối thức thị trường									
-Phương cách phục vụ người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Giá trị đem lại cho người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Mức độ tiện lợi cho người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Coi trọng người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Mức độ nhanh gọn cho người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Mức độ chính xác trong thủ tục	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Mức độ tổ chức đưa đón	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Hợp lý trong chi phí đào tạo	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Hợp lý trong tiền đặt cọc	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Tư vấn cho người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Hợp lý trong tuyển dụng người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Tốc độ xử lý hợp đồng người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Tốc độ xử lý thông tin	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Khả năng bênh vực cho người đi XKLD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Nguồn lực:									
- Cơ sở vật chất nhà đất	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực các phòng kinh doanh	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực các phòng nghiệp vụ	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Giá trị tên tuổi công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Tâm nhìn của công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực nghiên cứu và phát triển	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Thể hiện văn hoá công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
- Năng lực Ban lãnh đạo công ty	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Khả năng ứng phó với sự thay đổi	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ghi chú về điểm:									
1,2= rất yếu ; 3,4= yếu ; 5= trung bình ; 6,7= mạnh ; 8,9= rất mạnh									
● Các tiềm lực thành công của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II (Generalimex)									
■ Các tiềm lực thành công của Công Ty CP XNK Tạp Phẩm (Tocontap)									

Điều tra để biết được điểm mạnh, điểm yếu của công ty là việc làm quan trọng cần được tiến hành thường xuyên liên tục và qua đó sẽ có những điều

chính kịp thời, khắc phục những điểm yếu kém đồng thời phát huy tăng cường giữ gìn những điểm mạnh trong các hoạt động kinh doanh của mình.

2.2.5 Nhận dạng tạm thời các đe dọa và cơ hội

* Nhận dạng tạm thời các cơ hội và các nguy cơ ở cấp độ công ty

Để có thể nhận dạng tạm thời các cơ hội và các nguy cơ ở cấp độ công ty, nên bắt đầu bằng việc xem xét tình hình sơ lược về kim ngạch xuất nhập khẩu của công ty.

Bảng 15: Tình Hình Xuất Nhập Khẩu Qua Các Năm

STT	CHỈ TIÊU	2006		2005		2004		06/05	05/04	06/04
		Tr. USD	%	Tr. USD	%	Tr. USD	%	(%)	(%)	(%)
	TỔNG KIM NGẠCH	16.80	100.00	20.94	100.00	19.23	100.00	80%	108.86	87%
1	Xuất khẩu	5.88	35.00	7.45	35.56	8.70	45.22	79%	85.6042	68%
2	Nhập khẩu	10.92	65.00	13.49	64.44	10.54	54.78	81%	128.056	104%

(Nguồn từ số liệu thống kê của phòng kế toán)

Nhìn qua bảng biểu tình hình xuất nhập khẩu qua các năm của Công ty cổ phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II cho thấy: tổng giá trị kim ngạch 2006 so với 2005 đã giảm khoảng 20%. Trong đó kim ngạch xuất khẩu 2006 giảm 21% so với năm 2005 và kim ngạch nhập khẩu giảm 19%. Điều này cho thấy Công ty đang có chiều hướng phát triển ngược với xu thế bên ngoài như phân tích môi trường ngành ở phần trên.

Đi sâu vào chi tiết từng đơn vị xuất khẩu, nhập khẩu sẽ cho thấy rõ tình hình hiện tại của công ty hơn.

Bảng 16: Tình Hình Xuất Khẩu Qua Các Năm Của Công Ty

STT	CHỈ TIÊU	2006		2005		2004		06/05	05/04	06/04
		Tr. USD	%	Tr. USD	%	Tr. USD	%	(%)	(%)	(%)
	Tổng KN Xuất khẩu	5.88	100.00	7.45	100.00	8.70	100.00	78.99	85.60	67.62
Trong đó										
1	Hàng dệt may	4.79	81.45	4.97	66.78	6.17	70.99	96.34	80.54	77.59
2	Hàng điện tử và linh kiện, máy vi tính			1.02	13.69	0.52	6.01		194.84	
3	Gạo	0.50	8.47							
4	Cà phê			0.35	4.74	0.51	5.91		68.68	
5	Hạt điều	0.50	8.48	1.05	14.13	1.49	17.09	47.43	70.79	33.58
6	Hạt tiêu	0.09	1.59	0.05	0.62			203.26		

(Nguồn từ số liệu thống kê của phòng kế toán)

Qua bảng trên cho thấy, tình hình các mặt hàng nông sản truyền thống xuất khẩu của công ty năm 2006 so với năm 2005 giảm đáng kể như hạt điều và cà phê. Góp mặt cho mặt hàng xuất khẩu mới có gạo và còn hạt tiêu đang có chiều hướng gia tăng. Về kim ngạch xuất khẩu có tỷ trọng cao nhất qua các năm là nguyên phụ liệu may mặc chiếm bình quân khoảng 70%, đây là lượng hàng nhập gia công và xuất thành phẩm. Khi đầu ra là thành phẩm gia công có tính luôn cả giá trị nhập vào nên đẩy kim ngạch xuất lên cao chứ về mặt ý nghĩa hiệu quả kinh tế không đem lại lớn lắm vì giá trị gia công rất thấp so với nguyên liệu nhập về, tiền gia công đôi khi không đủ trang trải cho xí nghiệp gia công, do hiện tượng ép giá của khách hàng đặt gia công xuất khẩu.

Dưới đây là bảng biểu về tình hình nhập khẩu sẽ cho thấy rõ hơn vấn đề.

Bảng 17: Tình Hình Nhập Khẩu Qua Các Năm Của Công Ty

STT	CHỈ TIÊU	2006		2005		2004		06/05	05/04	06/04
		Tr. USD	%	Tr. USD	%	Tr. USD	%	(%)	(%)	(%)
	Tổng KN Nhập khẩu	10.92	100.00	13.49	100.00	10.54	100.00	80.95	128.06	128.06
Trong đó										
1	Sắt thép	2.10	19.21	7.24	53.64	3.98	37.80	28.99	181.70	52.67
2	Nhóm hàng NPL dệt may	6.14	56.18	4.52	33.46	4.64	44.07	135.90	97.24	132.15
3	Ô tô	0.13	1.22							
4	Linh kiện xe máy			0.09	0.69					
5	Linh kiện, máy tính, điện tử	0.02	0.15	0.76	5.60	0.81	7.71	2.21	93.08	2.06
6	Hoá chất các loại	0.80	7.32	0.46	3.38	0.28	2.69	175.44	161.13	282.69
7	Kẽm thỏi	1.74	15.90	0.43	3.19	0.81	7.73	403.95	52.83	213.39

(Nguồn từ số liệu thống kê của phòng kế toán)

Như phân tích ở trên, giá trị nguyên phụ liệu gia công ngành may do khách ứng vào để làm hàng gia công luôn chiếm tỷ trọng cao trong nhập khẩu. Cụ thể trong năm 2006, chiếm 52,84% và 2005 là 32,50%. Giá trị nhóm hàng sắt thép nhập về đã giảm đáng kể trong năm 2006 so với giá trị nhập khẩu 2005, tỷ lệ giảm hơn 70% lý do là thuế nhập khẩu sắt thép lá cán nguội dạng cuộn tăng từ 0% lên 7% vì mặt hàng thép lá cán nguội công ty Phú Mỹ trong nước đã sản xuất được, các công ty sản xuất tôn tráng kẽm đã đổ xô mua hàng của Phú Mỹ

vì giá rẻ hơn. Trong khi đó, nhóm hàng sắt thép trước đây, gần như 100% công ty nhập về là thép lá cán nguội dạng cuộn. Giá trị kẽm thỏi nhập về để mạ tôn tráng kẽm thì có xu hướng tăng mạnh do mặt hàng này có giá đang tăng nhanh trên thị trường thế giới, trong khi đó lượng kẽm trong nước thì không thể đáp ứng được nhu cầu sản xuất.

Qua phân tích số liệu trên cho thấy, đối với công ty đang có nhiều nguy cơ hơn là cơ hội trên thị trường.

Các nguy cơ ấy có thể được nhận dạng là:

- Thiếu vốn để cung cấp cho các hoạt động kinh doanh do hạn mức tín dụng ngân hàng là có hạn.

- Thiếu các nguồn lực hiếm có phục vụ cho việc thực hiện thành công các chiến lược.

- Thiếu thông tin thu thập về đối thủ cạnh tranh do không để ý đến

- Thiếu thông tin về thị trường, thị phần

- Thiếu năng lực, nguồn lực phục vụ cho công tác dự đoán, dự báo hữu hiệu

Các cơ hội tiềm tàng trong đó là:

- Công ty có thể thông tin, liên doanh liên kết dài hạn với các công ty thu mua, chế biến, sản xuất hàng hoá xuất khẩu và các công ty buôn hàng nhập khẩu để ổn định đầu vào cũng như đầu ra trong xuất nhập khẩu hàng hoá.

- Công ty có thể phát triển sâu rộng ở thị trường nước ngoài, để tìm lối ra cho hàng hoá xuất khẩu qua công tác xúc tiến thương mại.

- Tìm được nguồn hàng nhập khẩu chất lượng giá rẻ mà trong nước có nhu cầu cao để nhập về bán thị trường nội địa.

- Phát triển mạng lưới bán lẻ hàng hoá độc quyền của các nhà cung cấp trên thế giới hoặc làm đại diện bán hàng cho các nhà cung cấp hàng hoá trong khu vực và trên thế giới.

*** Nhận dạng tạm thời các cơ hội và các nguy cơ cho các hoạt động**

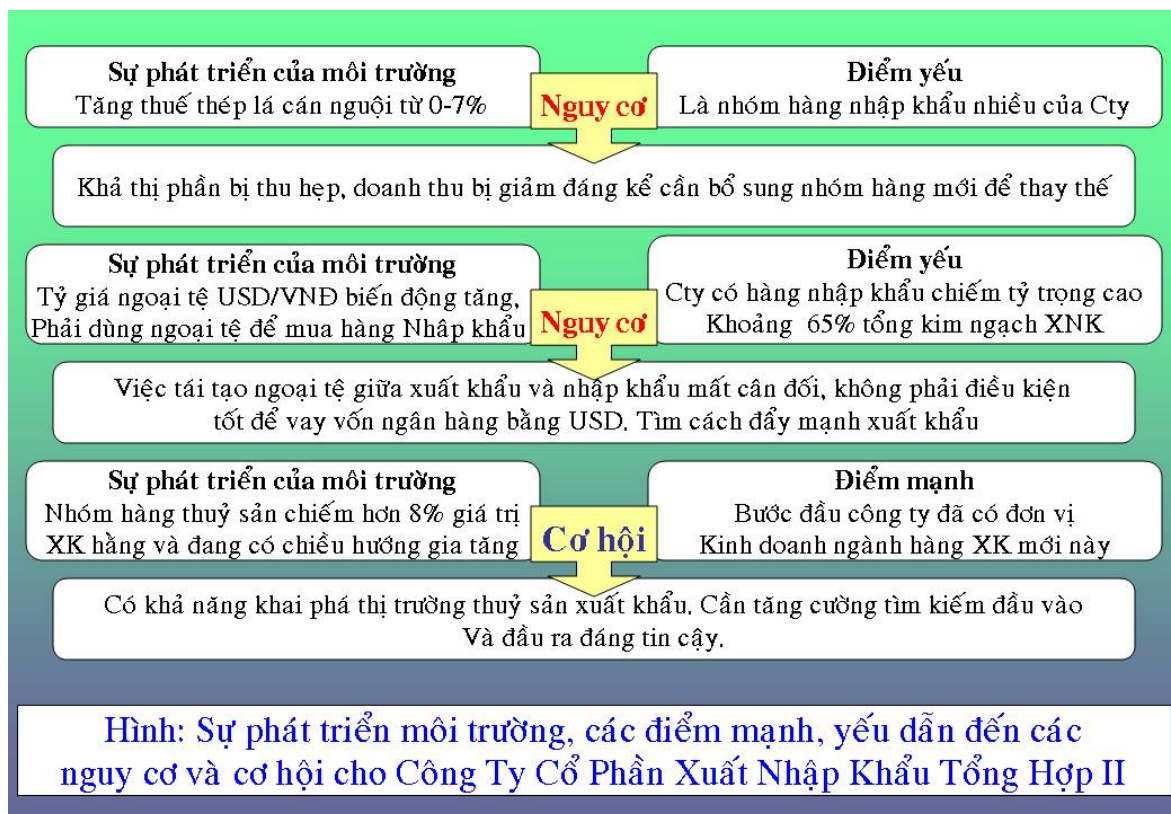
Qua phân tích môi trường bên trong công ty và nhận dạng các điểm mạnh yếu của công ty cũng như các đơn vị kinh doanh như các hình dưới đây:



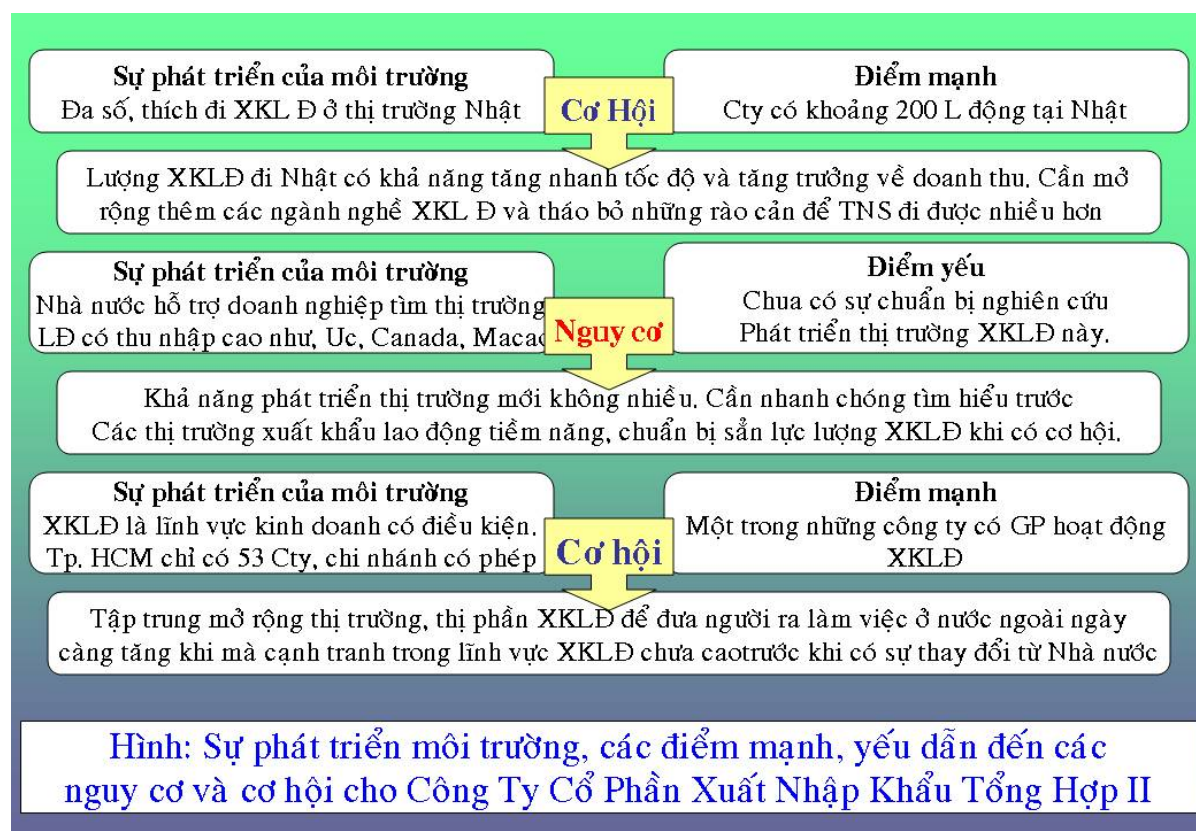
Hình 5: Điểm mạnh yếu của công ty



Hình 6: Điểm mạnh yếu của đơn vị kinh doanh xuất khẩu



Hình 7: Điểm mạnh yếu của đơn vị kinh doanh Nhập khẩu



Hình 8: Điểm mạnh yếu của đơn vị kinh doanh xuất khẩu lao động

CHƯƠNG III: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC CÔNG TY TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU TỔNG HỢP II – BƯỚC HAI TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

3.1 Xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược của chiến lược công ty hiện tại

*** Xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược hiện tại**

Theo sơ đồ của Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp II, các phòng kinh doanh trong công ty được xếp vào trong các nhóm lĩnh vực kinh doanh như sau:

- **Lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu:** gồm phòng Xuất Nhập Khẩu và Dịch Vụ 1 và 2 được hình thành từ trước năm 2000. Riêng phòng Xuất Nhập Khẩu và Dịch Vụ 3 và bộ phận xuất nhập khẩu của Chi nhánh công ty tại Hà Nội mới được thành lập trong năm 2007 nhằm tăng cường cho lĩnh vực kinh doanh chiến lược này. Lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu này, có hai đơn vị kinh doanh chiến lược là: **đơn vị kinh doanh xuất khẩu** và **đơn vị kinh doanh nhập khẩu**. Hai đơn vị kinh doanh xuất khẩu và nhập khẩu sử dụng chung nguồn lực và khác thị trường.

- **Lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động:** gồm có Trung tâm xuất khẩu lao động của công ty tại Thành Phố Hồ Chí Minh được thành lập đã lâu còn Trung tâm xuất khẩu lao động của chi nhánh công ty tại Hà Nội thì mới thành lập trong năm 2007. Đây cũng là một lĩnh vực kinh doanh chiến lược của Công ty CP XNK Tổng Hợp II. Từ năm 2000, công ty đã chính thức đưa người lao động sang làm việc có thời hạn ở nước ngoài. Công ty là một trong những doanh nghiệp đầu tiên của Việt Nam trong lĩnh vực xuất khẩu lao động, đặc biệt là thị trường Nhật Bản. Nhiều năm liền được Cơ Quan Hợp Tác Tu Nghiệp Quốc Tế Nhật Bản (JITCO) công nhận, Công ty CP XNK Tổng Hợp II là doanh nghiệp phái cử có nhiều uy tín trong việc đưa tu nghiệp sinh Việt Nam sang tu nghiệp và thực tập kỹ thuật tại Nhật Bản.

Trong suốt thời gian hoạt động, Công ty CP XNK Tổng Hợp II không ngừng củng cố, phát triển và đã thành công trong việc đưa trên 600 tu nghiệp sinh sang tu nghiệp và thực tập kỹ thuật tại Nhật Bản. Quy trình tuyển dụng và hệ thống đào tạo chuyên nghiệp cho người lao động trước khi đi ra nước ngoài làm việc đã được công ty chú trọng nâng cấp từ một phòng kinh doanh, nay đã nâng tầm lên thành trung tâm xuất khẩu lao động, chính thức được công nhận kể từ ngày 30/05/2007.

- **Lĩnh vực kinh doanh bất động sản:** một lĩnh vực mà hiện nay, do Tổng giám đốc trực tiếp chỉ đạo. Hoạt động kinh doanh lĩnh vực này đang ở dạng cho thuê kho bãi nhà xưởng. Đây được xác định là một lĩnh vực kinh doanh chiến lược và mới hình thành từ sau cổ phần hoá, vì thấy được tiềm lực thành công của nó trong lĩnh vực này rất lớn. Thứ nhất, công ty đang sở hữu trụ sở văn phòng công ty có giá trị cao, nằm tại trung tâm thành phố, trong khu vực tài chính, ngân

hàng, chứng khoán. Nơi này, được xác định xây dựng cao ốc văn phòng trên 10 tầng, cho thuê. Thứ hai, công ty còn đang quản lý 2,2 hec ta kho bãi nhà xưởng đang cho thuê tại quận 7, Thành phố Hồ Chí Minh. Nơi này tương lai không xa, được xác định xây dựng khu chung cư cao ốc để kinh doanh.

*** Các lĩnh vực kinh doanh cần loại bỏ dần**

- **Lĩnh vực kinh doanh sản xuất gia công xuất khẩu:** hiện tại chỉ còn có xí nghiệp Kimono thành lập từ năm 1994. Với lĩnh vực này, hiện nay chủ yếu gia công là chính. Khách hàng cung cấp toàn bộ nguyên vật liệu, Công ty tổ chức sản xuất gia công thành thành phẩm xuất khẩu lại cho đối tác nước ngoài. Khách hàng chỉ thanh toán tiền gia công cho công ty. Từ tiền gia công đó, công ty thông qua xí nghiệp trả lương cho công nhân và các chi phí khác. Nếu như trước đây (năm 2000 trở về trước) các xí nghiệp mang lại hiệu quả, lợi nhuận cho công ty là rất lớn thì nay là gánh nặng cho công ty vì lực lượng lao động trong lĩnh vực kinh doanh này hiện tại chiếm gần 60% tổng lực lượng lao động trong công ty.

- **Lĩnh vực kinh doanh sản xuất vớ:** Xí nghiệp dệt vớ được thành lập từ năm 2002. Với lĩnh vực này do qui mô sản xuất của nó còn nhỏ nên không đưa vào lĩnh vực kinh doanh chiến lược của công ty. Xí nghiệp này sản xuất chủ yếu là vớ bán nội địa. Hiện tại lĩnh vực kinh doanh sản xuất này không có hiệu quả. Hàng hoá tồn kho nhiều, khó bán do bị cạnh tranh bởi hàng Trung Quốc. Công ty đang có kế hoạch để tiếp tục đầu tư thêm năng lực cho xí nghiệp này nhằm đáp ứng tương đối những đơn hàng lớn. Sau khi đầu tư đợt 1, xí nghiệp có thể sản xuất trên một triệu đôi vớ một năm. Với sản lượng này, hy vọng đáp ứng yêu cầu của các đơn hàng dài hạn lâu dài cho xuất khẩu ổn định. Tuy nhiên chỉ giảm bớt lỗ chứ cũng chưa có hiệu quả.

*** Chiến lược thoát ra khỏi hai lĩnh vực kinh doanh sản xuất gia công xuất khẩu và sản xuất vớ**

Nếu thoát ra ngay hai lĩnh vực kinh doanh này trong giai đoạn hiện nay, dễ gây bất ổn về mặt tâm lý, cũng như những xung đột không có lợi cho Công ty mới cổ phần hóa vì hiện tại lao động trong hai lĩnh vực kinh doanh sản xuất trên chiếm trên 70% lực lượng lao động của toàn công ty (hiện nay 225 người). Chiến lược thoát ra nên theo lộ trình từng bước dưới đây:

- Khéo léo duy trì các hoạt động kinh doanh và tìm mọi phương cách để sản xuất kinh doanh trong hai lĩnh vực này trong thời gian còn hoạt động không bị lỗ.

- Từng bước ổn định và phát triển công ty đồng thời thu hẹp dần lĩnh vực kinh doanh sản xuất gia công xuất khẩu Kimono và tiến tới chấm dứt sản xuất sau năm 2008 để giao lại mặt bằng cho lĩnh vực kinh doanh bất động sản.

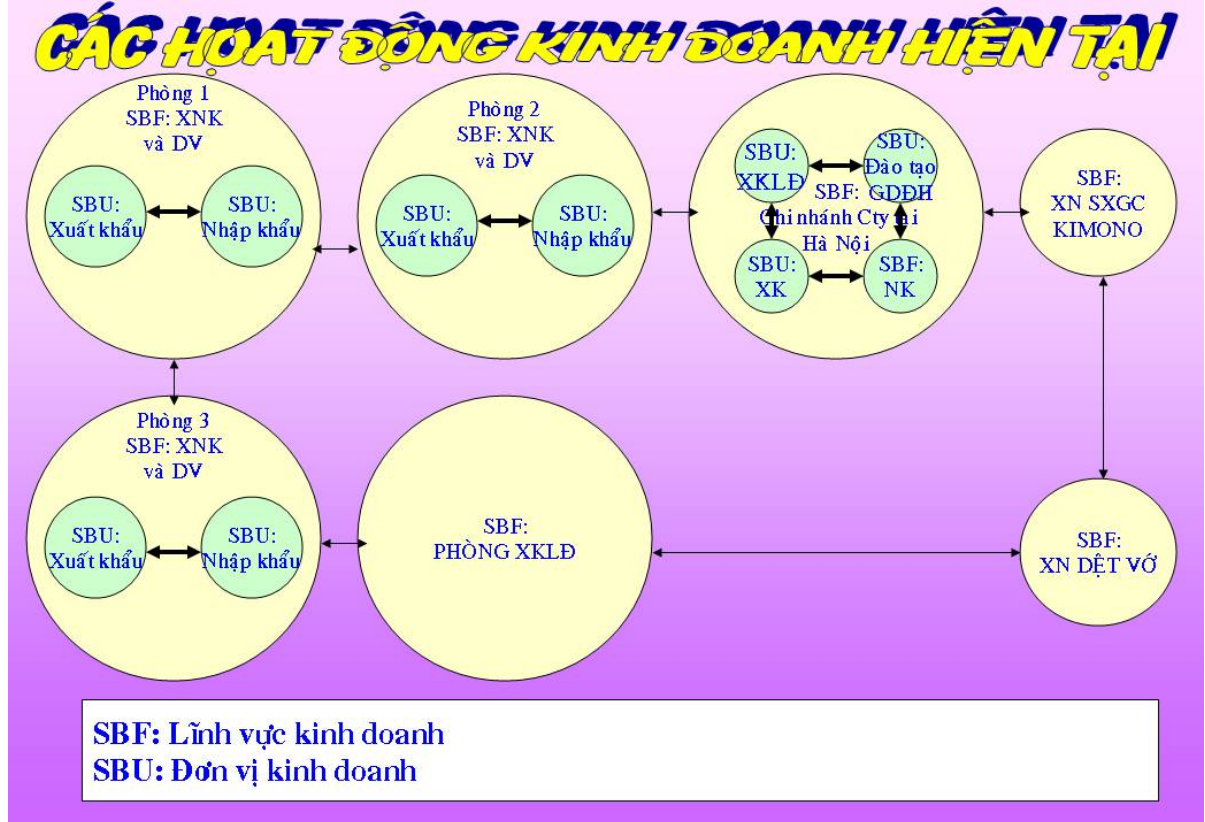
- Lĩnh vực sản xuất vớ, duy trì hoạt động đến năm 2010 để khấu hao bớt dần máy móc thiết bị hiện tại còn mới. Sau đó, chấm dứt hoạt động sản xuất này, chuyển giao mặt bằng vào mục đích khác có hiệu quả cao hơn.

- Giải quyết tốt chính sách chế độ cho người lao động khi chấm dứt hợp đồng lao động, tránh tối đa những xung đột không cần thiết gây mất thời gian giải quyết tranh chấp. Điều này, đòi hỏi phòng Quản Trị Nhân Sự phải có sự chuẩn

bị chu đáo và giải quyết nhanh gọn đúng trình tự Pháp Luật hiện hành và giải thích cặn kẽ hợp tình hợp lý cho người lao động thấu hiểu.

*** Nhận dạng và phân loại các phối thức thị trường hiện tại**

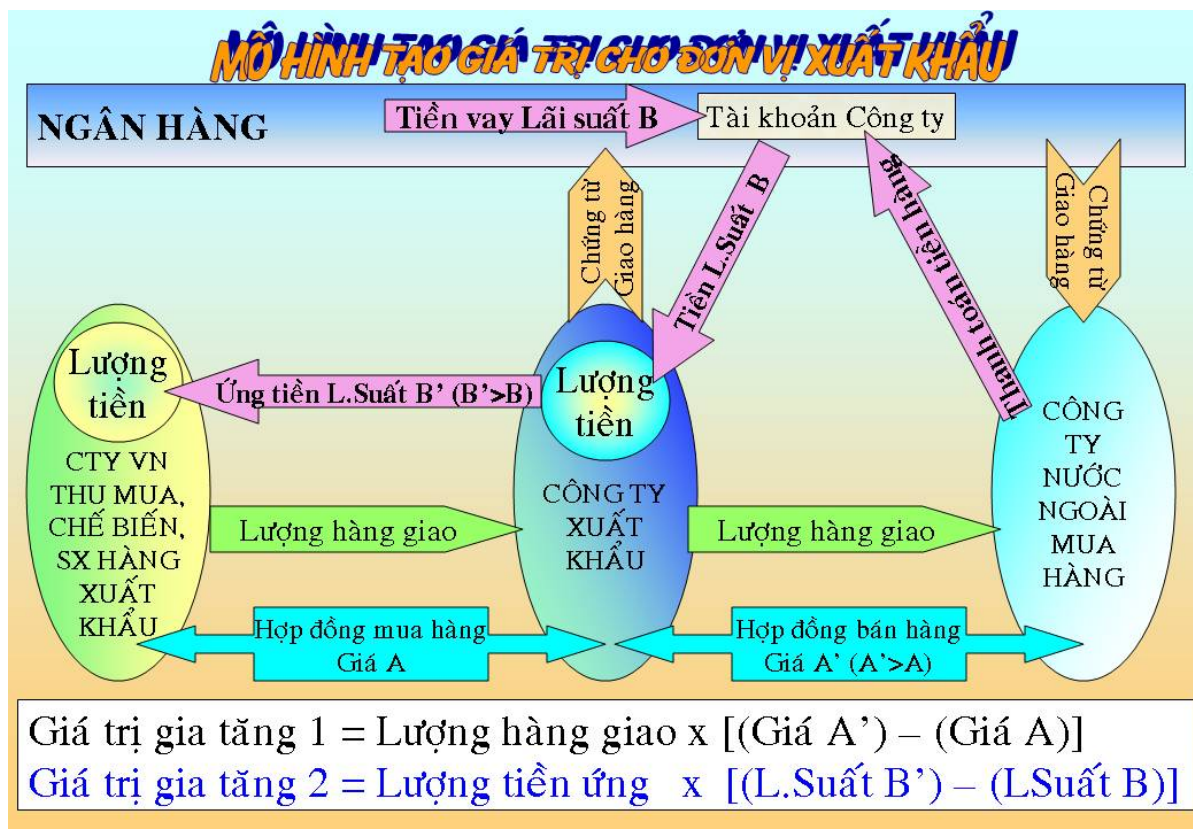
Hình dưới đây mô tả các hoạt động kinh doanh hiện tại. Nhìn chung ở mô hình hoạt động kinh doanh hiện tại thiếu các hoạt động kinh doanh hỗ trợ.



Hình 9: Về các hoạt động kinh doanh hiện có của công ty

Các cách phối thức các hoạt động kinh doanh hiện tại sẽ lần lượt mô tả dưới đây.

Đơn vị kinh doanh xuất khẩu nằm trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu có phương thức tạo ra giá trị theo mô hình tạo giá trị như ở hình số:10

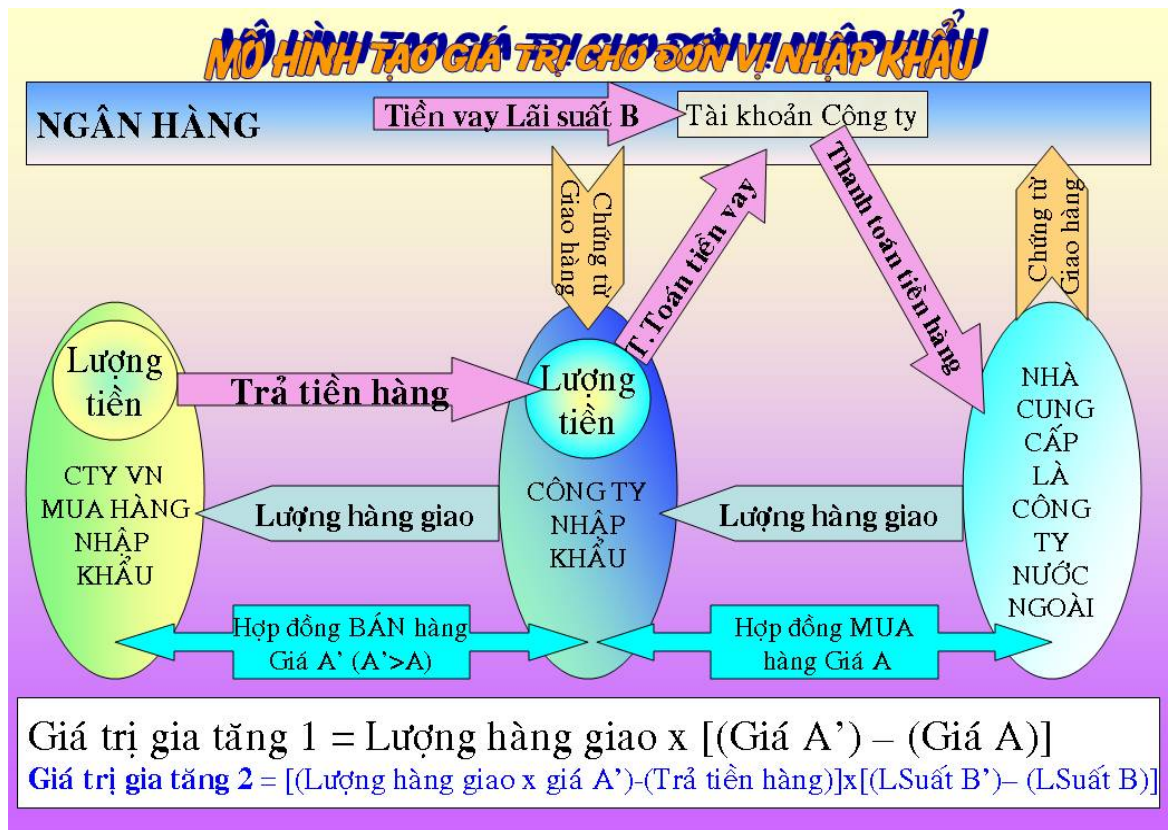


Hình 10: Mô hình tạo giá trị của đơn vị kinh doanh xuất khẩu

Giải thích sơ lược về sơ đồ, cách phối thức để tạo giá trị gia tăng cho công ty xuất khẩu. Trước tiên khi có nhu cầu mua hàng bán hàng hoá xuất khẩu thông qua công ty xuất khẩu Việt Nam, đơn vị xuất khẩu lần lượt ký các hợp đồng mua hàng với công ty thu mua, chế biến, sản xuất hàng xuất khẩu Việt Nam với giá A và hợp đồng bán hàng với bên mua hàng là công ty nước ngoài với giá A'

Nhìn vào sơ đồ tạo ra giá trị của đơn vị kinh doanh xuất khẩu, cho ta thấy có hai loại giá trị gia tăng được tạo ra. Thứ nhất đó là giá trị gia tăng của công ty được tạo ra tùy thuộc vào lượng hàng xuất khẩu và sự chênh lệch giá bán hàng A' và giá mua hàng A. Giá trị gia tăng thứ hai là tùy thuộc vào lượng tiền ứng ra cho công ty thu mua, chế biến, sản xuất hàng xuất khẩu và sự chênh lệch lãi suất và thời gian ứng tiền (từ lúc ứng ứng cho đến khi có tiền thanh toán của công ty nước ngoài mua hàng xuất khẩu).

Đơn vị kinh doanh nhập khẩu nằm trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu có phương thức tạo ra giá trị theo mô hình tạo giá trị như ở hình số: 11



Hình 11: Mô hình tạo giá trị gia tăng của đơn vị kinh doanh NK

Giải thích về mô hình này, trước tiên khi có nhu cầu đặt hàng, công ty mua hàng nhập khẩu trong nước, đơn vị nhập khẩu lần lượt ký các hợp đồng mua hàng với nhà cung cấp là công ty nước ngoài với giá A và hợp đồng bán hàng với bên mua hàng là công ty trong nước với giá A'. Thông thường, theo qui định trong hợp đồng, công ty trong nước mua hàng nhập khẩu phải ký quỹ tối thiểu từ 10-20% trị giá hợp đồng để công ty đứng ra nhập khẩu mở tín dụng thư và ký quỹ lại với ngân hàng.

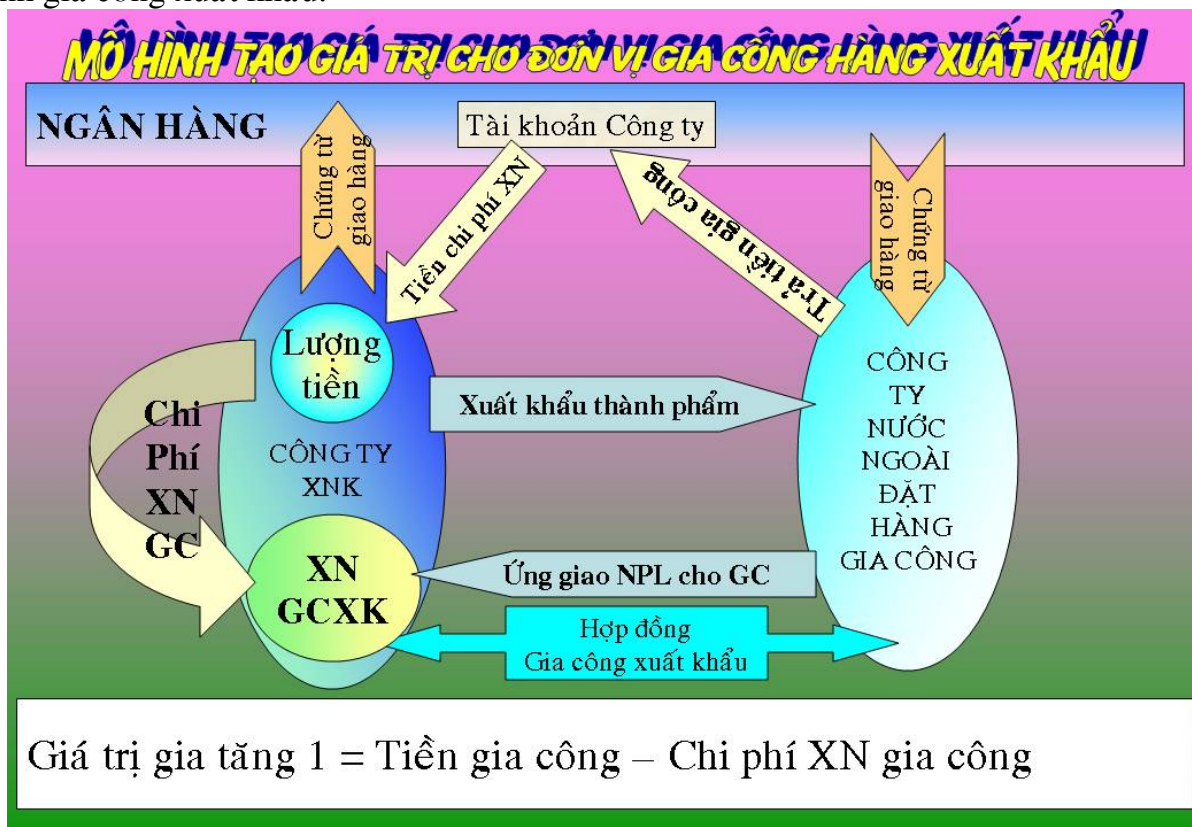
Như thế giá trị gia tăng của công ty nhập khẩu được hưởng khi hợp đồng kết thúc gồm giá trị gia tăng 1 và giá trị gia tăng 2 như trong mô hình tạo giá trị cho công ty nhập khẩu trên thực chất là khoảng chênh lệch giá và chênh lệch lãi suất.

Mô hình tạo giá trị của lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động theo hình số: 12, giá trị gia tăng 1 được tạo ra là khoảng tiền phí phải trả từ phía khách hàng nước ngoài nơi mà nhập khẩu lao động do công ty xuất đi.



Hình 12: Mô hình tạo ra giá trị gia tăng cho lĩnh vực KD XKLD

Dưới đây là mô hình số: 13 cách tạo ra giá trị gia tăng của lĩnh vực kinh doanh gia công xuất khẩu.



Hình 13: Mô hình tạo ra giá trị gia tăng của lĩnh vực SXGC XK

Giá trị gia tăng trong lĩnh vực gia công xuất khẩu, nói chung được tạo ra từ sự chênh lệch giữa tiền gia công nhận về từ phía khách ngoại, người đặt hàng gia công và chi phí cho xí nghiệp gia công. Xí nghiệp gia công, như mô hình trên là trực thuộc công ty và có thể không trực thuộc công ty.

3.2 Mô tả chiến lược công ty hiện tại và dự báo sự phát triển phù hợp với sự đánh giá đó

*** Các quyết định sơ bộ về mặt phương pháp luận**

Để mô tả thế cạnh tranh và sức thu hút thị trường ta dùng mô hình năm tác lực của Porter.

Để mô tả chiến lược công ty hiện tại và hoạch định mục tiêu cho các lĩnh vực kinh doanh trong tương lai, ta sử dụng phương pháp tổ hợp kinh doanh BCG.

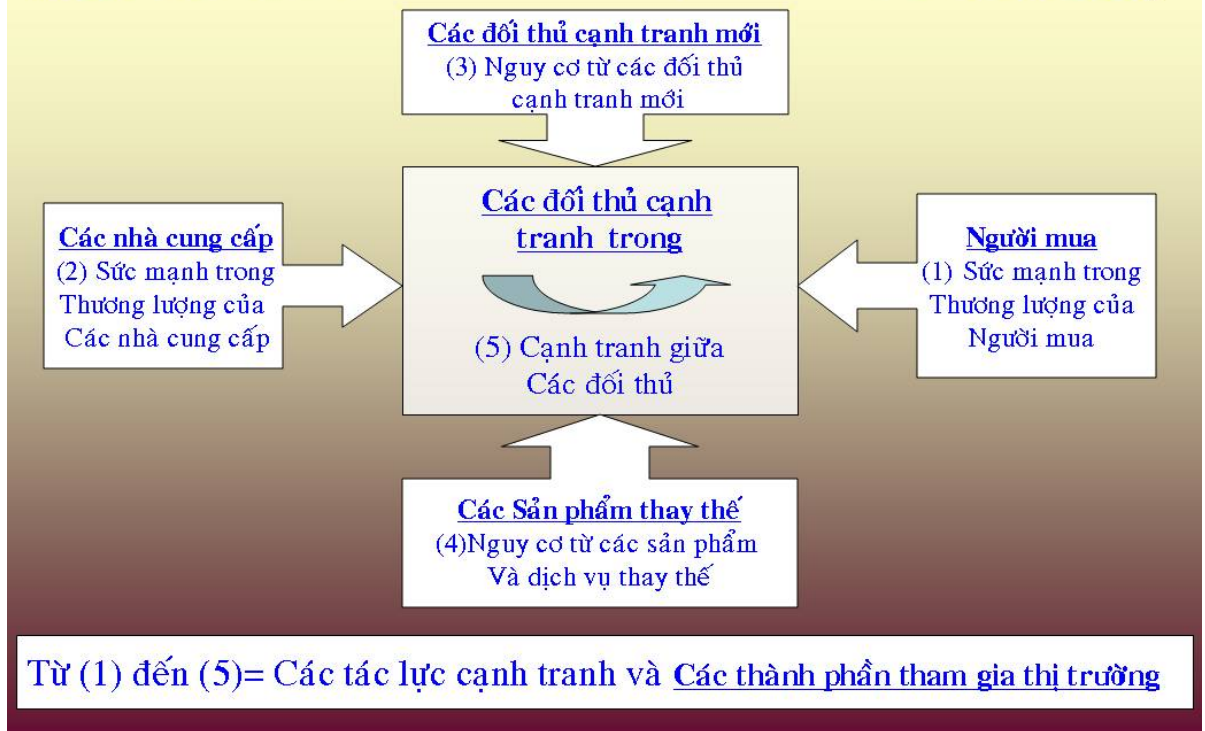
*** Mô tả thế mạnh cạnh tranh và sức thu hút thị trường đối với các hoạt động kinh doanh chiến lược của chiến lược công ty hiện tại**

Các đơn vị kinh doanh xuất khẩu, đơn vị kinh doanh nhập khẩu hiện tại là hai đơn vị kinh doanh chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu của công ty. Thế cạnh tranh và sức hút thị trường của các hoạt động kinh doanh chiến lược này đang bị cạnh tranh quyết liệt trong từng ngành hàng.

Căn cứ theo mô hình năm tác lực của Porter, Công ty CP XNK Tổng Hợp II trên thị trường phải giao dịch thường xuyên nào là các khách hàng gồm người mua hàng, các cộng sự như là ngân hàng, các nhà môi giới trung gian, các nhà cung cấp hàng hoá hỗ trợ cho công ty trong việc tiến hành các hoạt động kinh doanh của mình. Đồng thời công ty cũng phải thường xuyên đối phó với các đối thủ cạnh tranh mới, những dịch vụ thay thế vai trò của công ty đặc biệt là các đối thủ cạnh tranh trực tiếp có các hoạt động kinh doanh tương tự như công ty.

Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp II, nếu chỉ đứng như một nhà trung gian để phối hợp các cộng sự là ngân hàng, nhà cung cấp với khách hàng của mình, nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho mình trong hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu thì giá trị gia tăng đem lại rất thấp và bị cạnh tranh mạnh. Xu hướng trực tiếp thực hiện đơn hàng không qua trung gian của các khách hàng của công ty ngày càng tăng bởi chính sách của Nhà nước đẩy mạnh xuất khẩu không hạn chế các doanh nghiệp, nếu họ hoạt động kinh doanh đúng pháp luật. Như vậy, các cộng sự của công ty cũng có thể là những người thay thế vai trò của công ty bất cứ lúc nào. Do vậy, tự doanh các ngành hàng xuất nhập khẩu công ty về lâu dài mới đứng vững được.

MÔ HÌNH NĂM TÁC LỰC CỦA PORTER



Hình 14: Mô hình năm tác lực của Porter

Đối với lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động, việc tạo ra giá trị chủ yếu từ mức thu phí xuất khẩu lao động và phần tiền lãi suất ngân hàng thu được từ khoản tiền đặt cọc của người đi xuất khẩu lao động. Mức độ hấp dẫn của lĩnh vực kinh doanh này khá cao, nhưng để đảm bảo tính ổn định trong xã hội, cho nên lĩnh vực kinh doanh này thuộc dạng kinh doanh có điều kiện và có sự kiểm soát gắt gao từ phía cơ quan quản lý nhà nước, vì thế áp lực cạnh tranh tuy có nhưng do đặc quyền được tuyển dụng lao động để đưa đi xuất khẩu chỉ có ở một số công ty được cấp phép nên mức độ cạnh tranh cũng không lớn lắm. Vấn đề còn lại là tạo nguồn và khai thác thị trường các quốc gia cần lao động nhập cư cho một số các ngành nghề theo qui định của nước sở tại khi người lao động Việt Nam đến làm việc.

Đối với lĩnh vực kinh doanh bất động sản chỉ mới hình thành chưa có tác động gì lớn. Trong tương lai, công ty cần phát huy thế mạnh của lĩnh vực kinh doanh này.

Bảng 18, cơ cấu doanh thu dưới đây cho thấy tình hình thực hiện hoạt động kinh doanh một cách cụ thể của các đơn vị kinh doanh, lĩnh vực kinh doanh trong công ty.

Bảng 18: Cơ Cấu Doanh Thu Của Công Ty Qua Các Năm

TT	CHỈ TIÊU	NĂM 2006		NĂM 2005		NĂM 2004		06/05	05/04	06/04	
		Tỷ Đồng	%	Đồng	%	Đồng	%	(%)	(%)	(%)	
	Tổng doanh số	138,17	100	187,87	100	176,48	100	74	106	78	
1	DT Xuất khẩu lao động	2,55	1.8	2,99	1.6	2,61	1.5	85	115	98	
2	DT Xuất khẩu	11,15	8.1	23,56	12.5	32,80	18.6	47	72	34	
3	DT Nhập khẩu	111,52	80.7	145,13	77.3	114,50	64.9	77	127	97	
4	DT cho thuê	2,11	1.5	2,64	1.4	2,80	1.6	80	94	75	
5	DT Gia Công	7,71	5.6	12,13	6.5	8,45	10.5	64	66	42	
6	DT Bán nội địa	3,16	2.3	1,89	1.0	5,06	2.9	167	37	62	
7	DT Khác	-	0,03	0.0	- 0,48	-0.3	0,25	0.1	6	- 194	- 12
	Lợi nhuận trước thuế	1,77		1,05		2,60					

(Nguồn từ Phòng Kế toán và tính toán tổng hợp)

Tình hình hoạt động kinh doanh trên, chủ yếu trong thời gian trước cổ phần hoá. Tính bất ổn của công ty trong năm 2006, trước tiên do thiếu hoạch định chiến lược, thêm vào đó phải tập trung nguồn lực chuẩn bị cho công tác cổ phần hoá đã phần nào ảnh hưởng tương đối đến hoạt động kinh doanh của công ty. Mức độ sụt giảm của doanh thu năm 2006 hầu như ở tất cả các lĩnh vực kinh doanh và đơn vị kinh doanh. Làm cho doanh thu bình quân qua ba năm giảm. Do vậy, khoảng cách chênh lệch doanh thu so với các đối thủ mạnh nhất trên thị trường càng lớn.

Bảng 19: Doanh Thu Liên Quan Đến Tổ Hợp Kinh Doanh Hiện Tại Của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II

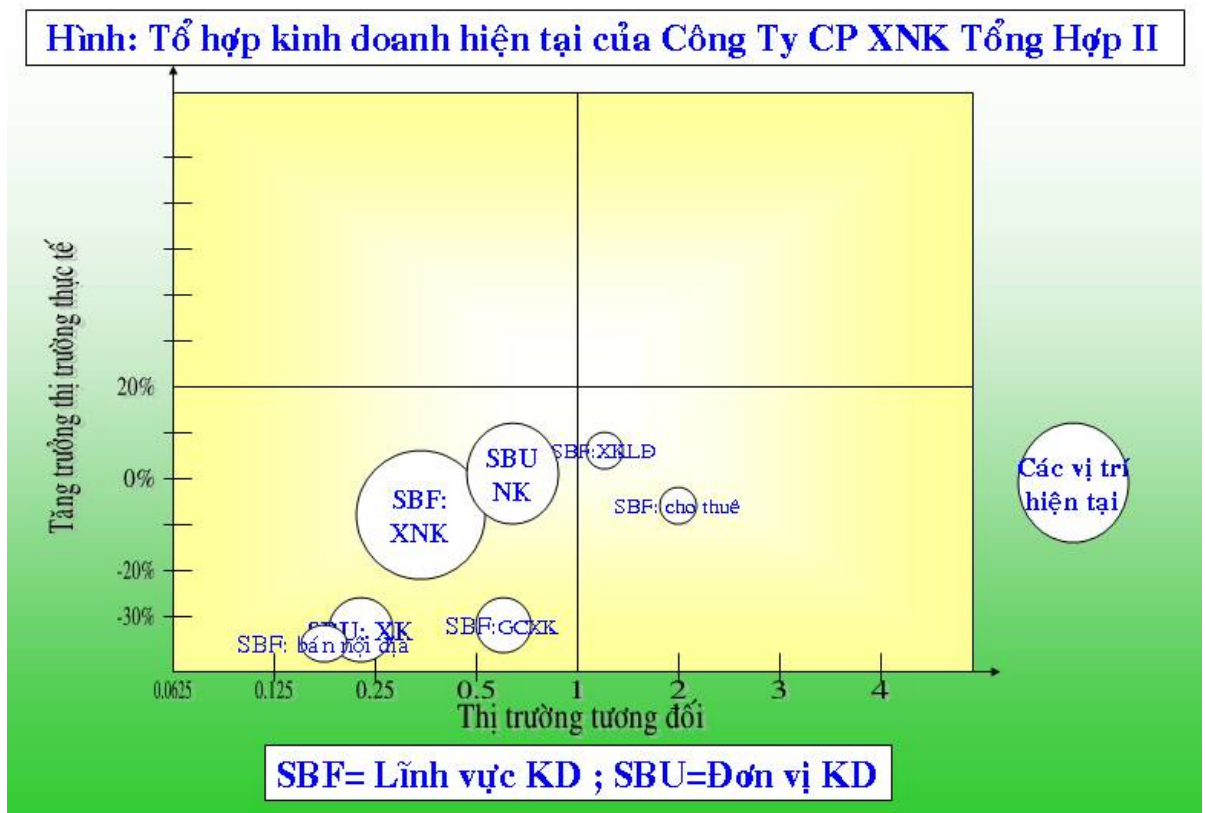
TT	CHỈ TIÊU	Khu vực phù hợp	Doanh thu bình quân bộ phận (Tỷ đồng)	Doanh thu của đối thủ mạnh nhất (Tỷ đồng)	Thị phần tương đối	Tốc độ tăng trưởng thực bình quân trong 3 năm qua
	Tổng doanh số		167.51	339.78	0.49	(0.05)
1	DT Xuất khẩu lao động	Khu vực Thành phố HCM	2.72	2.18	1.25	0.04
2	DT Xuất khẩu		22.50	114.77	0.20	(0.31)
3	DT Nhập khẩu		123.72	185.58	0.67	0.08
4	DT Xuất nhập Khẩu		146.22	300.35	0.49	(0.01)
5	DT cho thuê		2.51	1.26	2.00	(0.10)
6	DT Gia Công		12.76	19.15	0.67	(0.31)
7	DT Bán nội địa		3.37	16.85	0.20	(0.33)

(Nguồn từ Phòng Kế toán và tính toán tổng hợp)

Doanh thu bình quân của công ty trong bảng 19 trên qua ba năm ở các lĩnh vực và đơn vị kinh doanh chiến lược được so với đối thủ mạnh nhất của công ty là Công ty CP XNK Tạp Phẩm (Công ty Tocontap) có hình thức thức kinh doanh tương tự công ty. Có thể thấy, tổng doanh thu bình quân hiện tại của công ty chỉ bằng 49% doanh thu của công ty Tocontap, các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh chiến lược về xuất nhập khẩu điều thua sút với đối thủ cạnh tranh.

Về tốc độ tăng trưởng của lĩnh vực hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu là 20%, trong khi đó công ty đang trong tình trạng đi xuống.

Phương pháp tổ hợp kinh doanh Boston BCG được sử dụng để tập hợp các đơn vị kinh doanh khác nhau vào một kế hoạch tổ hợp kinh doanh duy nhất. Hình 15 tổ hợp kinh doanh trước cổ phần hóa được thể hiện dựa trên bảng doanh thu liên quan đến tổ hợp kinh doanh nêu trên.



Hình 15: Tổ hợp kinh doanh hiện tại của Công ty

Ngay từ đầu bắt tay vào việc khôi phục lại công ty, Hội Đồng Quản Trị sau khi cổ phần hóa đã giao trách nhiệm cho Tổng Giám đốc, người điều hành trực tiếp việc kinh doanh của đơn vị. Nhờ vào kinh nghiệm và mối quan hệ của mình, các lĩnh vực kinh doanh, đơn vị kinh doanh chiến lược đã được Tổng Giám Đốc củng cố, hỗ trợ với những đơn hàng xuất nhập khẩu đã được ký kết ngày càng nhiều. Khả năng phát triển bắt đầu khởi sắc ngay trong năm 2007.

Theo kế hoạch kinh doanh năm 2007, đã chú trọng ngay lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu hướng thẳng sang tự doanh là chính. Khả năng tăng trưởng nhanh có thể gần bằng với đối thủ của công ty là Công ty Tocontap.

Đơn vị kinh doanh xuất khẩu sau năm 2007, phải cố gắng tăng trưởng bình quân trên 25% một năm. Bên cạnh đó đơn vị kinh doanh nhập khẩu cũng tăng trưởng so với trên 20 một năm. Năm 2007, sự tăng đột biến về doanh thu trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu là do có nhiều yếu tố thuận lợi tác động. Những yếu tố thuận lợi đó là sự tăng cường thêm cho lĩnh vực xuất nhập khẩu, phòng xuất nhập khẩu dịch vụ 3 và bộ phận xuất nhập khẩu của Chi Nhánh của Công ty CP XNK Tổng Hợp II tại Hà Nội, yếu tố nội lực đã được củng cố. Thêm vào đó khả năng lãnh đạo của người đứng đầu công ty rất tốt, tạo được động cơ phát triển trong toàn công ty với khẩu hiệu: “*Hợp tác toàn cầu để phát triển toàn diện*”.

Lĩnh vực xuất khẩu lao động, tốc độ tăng trưởng hiện tại ở mức vừa phải. Phấn đấu, bình quân trong những năm tới tốc độ phát triển tăng lên ở mức 8 – 10% vì có sự bổ sung thêm Trung tâm xuất khẩu lao động ở chi nhánh công ty tại Hà Nội. Ở lĩnh vực kinh doanh này sự đột biến không cao vì các hợp đồng tuyển dụng tùy thuộc vào đối tác nước ngoài. Thời gian chuẩn bị cho các đoàn lao động đi xuất khẩu mất từ 6 tháng đến 1 năm, cho nên khó đẩy mạnh lĩnh vực kinh doanh này lên ngay được.

Lĩnh vực cho thuê bất động sản vào các năm tới, phải tiến hành thu hồi lại mặt bằng đang cho thuê để thực hiện các dự án đầu tư quan trọng như đã trình bày ở phần xác định lĩnh vực kinh doanh. Do vậy, doanh thu cho thuê chắc chắn sẽ có chiều hướng giảm dần. Sau năm 2009 sẽ có sự gia tăng mạnh về doanh thu trong lĩnh vực này do các công trình thi công đã hoàn thành và đưa vào khai thác. Việc tiến hành khai thác kinh doanh bất động sản sẽ mở ra một lĩnh vực kinh doanh mới với doanh số sẽ đáng kể trong tương lai.

Lĩnh vực sản xuất gia công xuất khẩu Kimono, hiện tại đang trong tình thế rất khó khăn. Tạm thời trong năm tới đây chấp nhận tốc độ phát triển sẽ không có. Vì không có hiệu quả cao, trong tương lai nên loại bỏ lĩnh vực kinh doanh này. Tương tự đối với lĩnh vực kinh doanh sản xuất vớ, về lâu dài cũng nên loại bỏ vì hiệu quả thấp. Trước mắt vẫn phải duy trì vì mục tiêu ổn định công ty trong hiện tại.

*** Dự báo những thay đổi về tính hình cạnh tranh và sức thu hút thị trường đối với các hoạt động kinh doanh chiến lược hiện tại**

Các tình huống dưới đây trong tương lai có thể xảy ra đối với lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu:

- Sự thay đổi của hệ thống ngân hàng ngày một hiện đại và các ngân hàng nước ngoài nhạy vào nhu cầu cho vay lớn và điều kiện cho vay càng nới lỏng, các doanh nghiệp có thể tự vay làm hàng xuất hay nhập khẩu trực tiếp dễ dàng.
- Thế giới ngày càng gần nhau hơn do công nghệ thông tin ngày càng phát triển, khoảng cách giữa bên mua và bán không còn xa nữa.
- Thủ tục ngày càng đơn giản, thông tin ngày càng đầy đủ, rủi ro ngày càng hạn chế nhờ yếu tố bảo hiểm tác động.

Các tình huống trong lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động cũng có nhiều xu hướng gây bất lợi cho lĩnh vực này trong tương lai 5 - 10 năm tới là:

- Nhà nước hoặc mở rộng đối tượng được cấp phép xuất hoặc cũng có thể bãi bỏ giấy phép xuất khẩu lao động một khi tính ổn định trong lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động được nâng cao. Việc có giấy phép xuất khẩu lao động không còn là ưu thế cạnh tranh nữa, nhiều công ty nhảy vào lĩnh vực kinh doanh này tạo ra áp lực cạnh tranh ngày càng lớn.

- Tính hướng có lợi cho người lao động là họ có thể đăng ký trực tiếp để được xuất khẩu lao động không phải qua trung gian bất kỳ một công ty nào.

- Tình huống đất nước phát triển ngày càng mạnh, lực lượng lao động trong các ngành nghề ngày càng khan hiếm, vì thế mức lương trong nước ngày càng tăng, việc xuất khẩu lao động đối với người lao động không còn là một nhu cầu cấp thiết nữa thì lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động sẽ có khó khăn.

Dự báo về lĩnh vực kinh doanh bất động sản trong xu hướng sắp tới có những vấn đề cần lưu ý sau:

- Nhu cầu thuê văn phòng trong 5 năm tới theo các chuyên gia dự đoán vẫn còn cao, do các đối tác nước ngoài tìm đến Việt Nam để đầu tư ngày càng nhiều khiến cho việc cho thuê cao ốc văn phòng hiện tại và tương lai còn rất lớn, trong khi đó tốc độ xây dựng hiện tại khá chậm.

- Về lâu dài hơn nữa, số lượng cao ốc văn phòng không ngừng tăng lên, thị phần bị chia sẻ, tăng áp lực cạnh tranh về giá cũng như chất lượng phục vụ.

- Đối với nhu cầu về nhà ở, nhất là chung cư nhiều dự án đang trong quá trình hình thành đã được bán hết. Dự báo cho tình hình kinh doanh bất động sản sẽ có sự bùng nổ trong thời gian tới. Bởi vì, theo chuyên gia trong hiệp hội bất động sản, dân số của Việt Nam ở các thành phố lớn, nhất là ở thành phố Hồ Chí Minh, có tỷ lệ tăng dân số cao nhất chủ yếu do sự di dân từ nông thôn lên thành thị. Những đối tượng di dân lên thành phố nhằm có cơ hội học tập và làm việc ngày tốt hơn ngày càng nhiều. Nhu cầu nhà ở, nhất là nhà chung cư cao ốc giá tương đối chấp nhận được cho những đối tượng này rất cao.

Hiện tại các mục tiêu chiến lược trong thời gian ngắn có thể đáp ứng được tình thế thâm nhập lại thị trường, giành lại thị phần. Khả năng quản lý hiện tại còn chưa cao, nên việc thâm nhập thị trường còn có phần tương đối không khó khăn. Nhưng khi trình độ quản lý của các doanh nghiệp được ý thức nâng cao, thì biện pháp ngăn chặn được đưa ra tốt hơn việc thâm nhập sẽ có khó khăn.

Sức hút của thị trường hàng hóa xuất nhập khẩu ngày càng tăng mạnh khi mức độ hội nhập với thế giới cũng như vị thế của Việt Nam tăng cao. Nhiều công ty xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động sẽ tận dụng các kênh xúc tiến thương mại để mở rộng quan hệ nắm bắt thị trường thế giới. Thông tin từ các tham tán là cầu nối quan trọng khi chưa có khả năng đặt văn phòng đại diện tại các nước có quan hệ mua bán thương mại.

3.3 Đánh giá chiến lược hiện tại, xây dựng và đánh giá các lựa chọn chiến lược

*** Đánh giá chiến lược hiện tại dựa trên dự báo về những phát triển của môi trường bên ngoài**

Trong hoạt động kinh doanh hiện tại của mình, công ty thiếu một số hoạt động kinh doanh hỗ trợ cho nhau nhằm giảm thiểu các rủi ro tiềm ẩn có thể kể ra đây là việc ứng vốn trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu. Trường hợp đối tác gặp trục trặc trong vấn đề tài chính, kéo dài thời gian thanh toán tiền hàng. Sự trễ hạn này kéo theo công ty trễ hạn trả nợ vay ngân hàng, ngoài việc bị phạt do phát sinh lãi vay quá hạn, mặt khác còn ảnh xấu đến hạn mức tín dụng cho những lần vay kế tiếp của công ty đối với ngân hàng.

*** Xây dựng các lựa chọn chiến lược**

Các chiến lược công ty theo tổ hợp kinh doanh hiện tại về lâu dài cần phải tăng cường thêm các dịch vụ khác làm gia tăng giá trị cho công ty. Để tăng cường và mở rộng các hoạt động kinh doanh:

- Trước tiên công ty phải chuyển vai trò trung gian của lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu của mình theo hướng tự doanh trong cả xuất khẩu và nhập khẩu các ngành hàng hiện có và tìm thêm ngành hàng mới.

- Bước kế tiếp nhằm mở rộng hoạt động công ty trong thời gian tới theo hướng đa dạng hóa là cần thiết. Một số chiến lược đa dạng hóa có thể thực hiện khi điều kiện kinh doanh đã thực sự đáp ứng được. Phương cách nào thực hiện thì tùy vào khả năng công ty về vốn, về nội lực nhằm đi trước một bước so với các đối thủ cạnh tranh để có ưu thế cạnh tranh.

Đó chính là những mục tiêu chiến lược mới cho công ty phát triển. Theo sách vở, các phương án chiến lược đa dạng hóa sau đây có thể kể ra là: đa dạng hóa theo chiều dọc, đa dạng hóa theo chiều ngang hay đa dạng hóa theo địa lý. Đa dạng hóa theo chiều dọc còn có lưu ý nên đầu tư về phía trước, hay đầu tư về phía sau. Đa dạng hóa theo chiều ngang, với cách thức là chọn bất kỳ ngành nào mà công ty chưa tham gia hoạt động. Đa dạng hóa theo địa lý là mở rộng lĩnh vực hoạt động kinh doanh của công ty bằng cách đưa vào các vùng miền trong nước và ngay cả ở các quốc gia khác, nơi mà công ty chưa có hoạt động để tạo ra vị thế trên các thị trường mới (Trang 180 – TT 6). Tuy nhiên, hãy bắt đầu bằng chính những gì công ty đang có sở trường, năng lực, kinh nghiệm, kiến thức, mối quan tâm, khả năng,...trong từng giai đoạn để tạo ra đơn vị hay lĩnh vực kinh doanh mới nhằm nắm bắt những cơ hội kinh doanh đang đến gần. Các phương cách để thực hiện đa dạng hóa là:

- Tăng cường nội lực: phương cách này rất tốt cho việc giảm thiểu chi phí và rủi ro vì công ty có thể chủ động hoàn toàn bằng đầu tư vào nội lực sẵn có. Có điều chú ý phải việc tăng cường cho các hoạt động kinh doanh bằng nội lực phải có hiệu quả, kinh doanh có lãi.

- Mua lại: để tận dụng yếu tố sẵn có về mặt thị phần, tay nghề kinh doanh, cơ sở vật chất kỹ thuật... mà cần thiết cho công ty để bắt tay vào hoạt động

nhANH chóng. Yếu tố giá cả khi mua lại phải được đánh giá một cách cẩn thận, chứ không phải bằng mọi giá để mua thì dễ bị rủi ro. Mặt khác cũng không kém quan trọng là vấn đề hòa nhập các nguồn lực phải có sự chuẩn bị tốt để tránh xung đột gây nhiễu trong quá trình kinh doanh.

- Cách liên doanh, liên minh, hợp tác: để tận dụng thế mạnh của các bên trong từng lĩnh vực, nhằm phối hợp các tiềm lực, giảm chi phí, bổ sung cho nhau những khiếm khuyết mà các bên còn thiếu về tay nghề, kỹ thuật, kỹ năng, năng lực riêng có. Thực hiện theo cách này phải hết sức để ý tránh gây bất hòa hay mâu thuẫn giữa các bên liên quan. Muốn vậy cần phải rõ ràng trong liên doanh, liên kết giữa các bên đồng thời việc phân chia nhiệm vụ sứ mạng của từng đối tác cũng phải thật chi tiết. Tránh sự phòng vệ quá mức của bên này tạo bất lợi cho bên kia bằng những ràng buộc trong hợp đồng. Tránh gian lận nhau trong hợp tác kinh doanh, đồng thời tránh tranh thủ lấy kỹ năng, bí quyết của nhau để cung cấp cho đối thủ cạnh tranh.

Từ các dự báo trên những nguy cơ có thể gặp phải trong thời gian tới, đồng thời vì mục tiêu tăng cường vị thế thị trường, Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp II, có các phối hợp loại đa dạng hoá và phương cách đa dạng hoá trong bảng 20, để tạo ra các phương án chiến lược.

*** Đánh giá các lựa chọn chiến lược: tạm xác định chiến lược công ty theo hoạch định**

Ta xem mỗi ô kết hợp giữa loại đa dạng hoá và phương cách đa dạng hoá cùng với nội dung của từng ô trong bảng 20, là một phương án chiến lược để lựa chọn. Tùy vào không gian và thời gian khả năng tài chính và nguồn lực và xu hướng theo dự báo, ta có thể đánh giá từng phương án chiến lược phù hợp hay không phù hợp.

- Chiến lược đa dạng hoá theo chiều dọc với phương cách trên là tăng trưởng nội bộ, ta có phương án chiến lược thứ nhất: mở thêm hai đơn vị kinh doanh nằm trong lĩnh vực kinh doanh XKLD. Hai đơn vị kinh doanh này là: Đào tạo dạy nghề, giáo dục định hướng cho LĐ xuất khẩu và tư vấn đưa người sang các nước để du học. Với mục tiêu của nó để tăng cường vị thế thị trường bằng cách đầu tư về phía sau trong chuỗi tạo giá trị cho lĩnh vực kinh doanh XKLD hiện hữu. Thời gian thực hiện chiến lược này từ nay đến 2015. Trong thời gian này rất cần củng cố, phát triển nội lực, nhất là nguồn lực là con người.

Bảng 20: Phối hợp các loại chiến lược đa dạng hóa và phương cách đa dạng hóa để tạo ra các phương án chiến lược công ty với mục tiêu tăng cường vị thế thị trường cho công ty

Loại đa dạng hóa Phương cách đa dạng hóa	Đa dạng hóa theo chiều dọc	Đa dạng hóa theo chiều ngang	Đa dạng hóa theo địa lý
Tăng trưởng nội bộ	PA1: Mở thêm hai đơn vị kinh doanh nằm trong lĩnh vực kinh doanh XKLD: đầu tư vào bước sau là: Đào tạo dạy nghề, giáo dục định hướng cho LĐ xuất khẩu và tư vấn đưa người sang các nước để du học.	PA2: Mở thêm đơn vị kinh doanh mới: Đại diện bán hàng hay Đại lý độc quyền theo khách hàng hiện có hay khách hàng mới. -Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, tiết kiệm chi phí. Hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh xuất nhập	PA3: Mở văn phòng đại diện, chi nhánh cho lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động. -Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, tận dụng ưu thế từng vùng miền, quốc gia, lãnh thổ, tiết kiệm chi phí.
Mua lại	PA4: Không phù hợp	PA5: Mở thêm đơn vị kinh doanh mới: Đại lý phân phối độc quyền theo khách hàng hiện có, cả cho khách hàng mới. -Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, khi có nguồn tài chính dồi dào.	PA6: Mở văn phòng đại diện, chi nhánh cho lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động. -Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, tận dụng ưu thế từng vùng miền, quốc gia, lãnh thổ khi nguồn tài chính dồi dào.
Liên doanh, liên minh và hợp tác	PA7: Mở thêm đơn vị kinh doanh nằm trong lĩnh vực kinh doanh XKLD: Đào tạo dạy nghề, giáo dục định hướng cho LĐ xuất khẩu của công ty và cả đơn vị bạn - Khi nguồn lực hạn hẹp	PA8: Mở thêm đơn vị kinh doanh mới: Đại diện bán hàng hay Đại lý độc quyền theo khách hàng hiện có. -Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, phát triển lĩnh vực và đơn vị kinh doanh mới khi có nguồn tài chính hạn hẹp.	PA9: Mở văn phòng đại diện, chi nhánh cho lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động. -Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, tận dụng ưu thế từng vùng miền, quốc gia, lãnh thổ khi nguồn tài chính hạn hẹp.

- Chiến lược đa dạng hoá theo chiều ngang với phương cách là tăng trưởng nội bộ, ta có phương án chiến lược thứ hai, mở thêm lĩnh vực kinh doanh mới:

Đại diện bán hàng hay Đại lý độc quyền theo khách hàng hiện có hay khách hàng mới. Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, tiết kiệm chi phí. Phương án chiến lược này nên thực hiện sau năm 2008, vì như thế nội lực lúc ấy đã được xem có thể được củng cố và chuẩn bị một cách đầy đủ theo như phương án chiến lược.

- Chiến lược đa dạng hoá theo địa lý với phương cách là tăng trưởng nội bộ, ta có phương án chiến lược thứ ba: mở văn phòng đại diện ở nước ngoài, chi nhánh trong nước với các hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động hiện có của công ty. Mục tiêu để tăng cường vị thế thị trường, tận dụng ưu thế từng vùng miền, quốc gia, lãnh thổ, tiết kiệm chi phí. Phương án chiến lược này nên thực hiện từ năm 2007-2015, khi ấy tài lực và vật lực, nhân sự có sự chuẩn bị đầy đủ về mọi mặt. Việc đặt Chi Nhánh của công ty ở các vùng địa lý kinh tế chiến lược trong nước và những quốc gia có giao dịch thương mại là rất cần thiết.

- Chiến lược đa dạng hoá theo chiều dọc với phương cách là mua lại, phương án chiến lược này không phù hợp lắm khi muốn mua lại cơ sở đào tạo.

- Chiến lược đa dạng hoá theo chiều ngang với phương cách là mua lại, là phương án chiến lược thứ năm, cũng giống như phương án chiến lược thứ hai, với điều kiện cần sự chủ động và tài chính dồi dào.

- Chiến lược đa dạng hoá theo địa lý với phương cách là mua lại, là phương án chiến lược thứ sáu, giống như phương án chiến lược thứ ba khi có nguồn tài chính dồi dào.

- Chiến lược đa dạng hoá theo chiều dọc với phương cách là liên doanh, liên minh, hợp tác, là phương án chiến lược thứ bảy, giống như phương án chiến lược thứ nhất khi nguồn lực chưa chuẩn bị đầy đủ.

- Chiến lược đa dạng hoá theo chiều ngang với phương cách là liên doanh, liên minh, hợp tác, là phương án thứ tám, giống như phương án chiến lược thứ hai với điều kiện nguồn tài chính còn hạn hẹp.

- Chiến lược đa dạng hoá theo địa lý với phương cách là liên doanh, liên minh, hợp tác, là phương án thứ chín, giống phương án chiến lược thứ ba, khi tài chính công ty còn nhiều khó khăn.

3.4 Thiết lập tạm thời chiến lược công ty theo hoạch định

Để thiết lập tạm thời chiến lược công ty theo hoạch định ngoài các đơn vị kinh doanh hiện tại, công ty nên có các chiến lược đa dạng hóa để tạo thêm các hoạt động kinh doanh kinh doanh khác nhằm tăng cường vị thế thị trường cho công ty trong tương lai. Các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh mới là:

- Thứ nhất, đào tạo dạy nghề, giáo dục định hướng cho LĐ xuất khẩu và tư vấn đưa người sang các nước để du học.

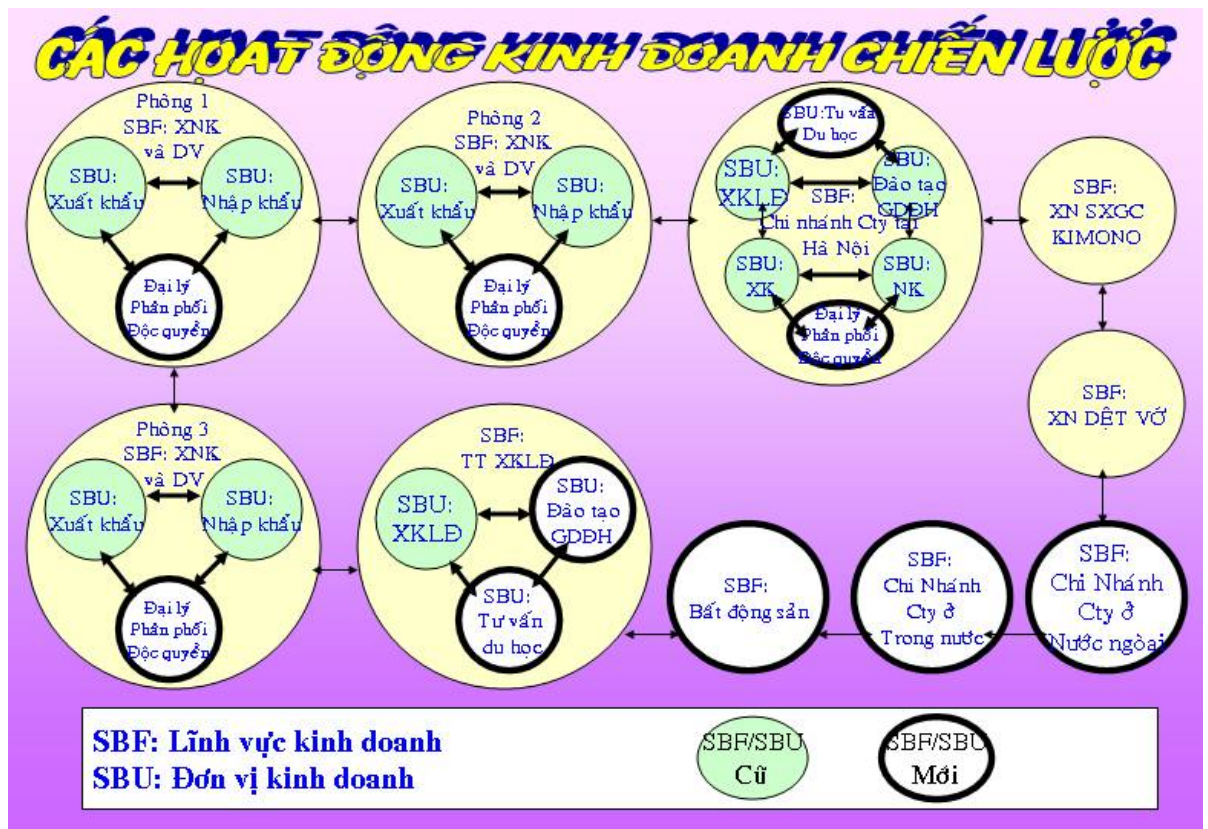
- Thứ hai, tìm đối tác thích hợp làm đại lý phân phối độc quyền

- Thứ ba, mở ra lĩnh vực kinh doanh bất động sản để khai thác cơ sở vật chất hiện có, nguồn lực quý giá của công ty

- Thứ tư, mở chi nhánh tại một số vùng miền trong nước hay mở chi nhánh công ty ở các quốc gia có quan hệ đối tác thương mại quan trọng. Các chi nhánh

mới này cũng sẽ hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu là chính.

Các hoạt động kinh doanh chiến lược của công ty trong tương lai theo hướng đa dạng hoá thể hiện trong hình 16. Sự đột phá trong các lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu là hình thành đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền theo khách hàng hiện có hoặc khách hàng mới, nhằm từng bước tạo ra thế và lực mới để các đơn vị kinh doanh truyền thống ngày càng cạnh tranh mạnh mẽ. Còn trong chiến lược công ty được sự hỗ trợ thêm của các lĩnh vực kinh doanh mới là lĩnh vực kinh doanh bất động sản và các chi nhánh trong và ngoài nước. Các lĩnh vực mới này, khi hình thành sẽ có tác dụng hỗ trợ cho các lĩnh vực kinh doanh khác về mặt thị trường, khách hàng, đơn hàng, cũng như tạo ra vị trí chiến lược cho cả công ty khi lĩnh vực kinh doanh bất động sản hình thành. Hình 16 dưới đây cho thấy các lĩnh vực kinh doanh trong tương lai.



Hình 16: Các hoạt động kinh doanh chiến lược

Phương cách được chọn nên tập trung vào tăng trưởng nội bộ để tiết kiệm chi phí và tránh các xung đột trong phương cách liên doanh cũng như mua lại thường hay xảy ra. Mục tiêu chung của các chiến lược công ty nhằm tăng cường vị thế của công ty trên thị trường hàng hoá xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động. Các nguồn lực để xây dựng hoặc duy trì ở mức độ công ty trước hết là con người trong công ty, tiếp đến là các mối quan hệ sẵn có của công ty trong quá khứ, kể đến là các cơ sở vật chất mà nhiều năm qua công ty đã tạo dựng. Nói chung là lấy phát triển nội lực làm nền tảng để phát triển kinh doanh ra toàn cầu rất phù hợp với phương châm vận động của công ty sau cổ phần hoá. Tạo

thế cạnh tranh, trong phối thức thị trường và ở mức độ nguồn lực của các lĩnh vực kinh doanh trên sẽ được đề cập ở phần tiếp theo trong xây dựng chiến lược kinh doanh ở chương IV.

Do có những nhân tố mới tác động tích cực như đã phân tích trên nên theo kế hoạch kinh doanh năm 2007 có sự tăng trưởng vượt bậc và tăng trưởng ổn định ở các năm tiếp theo. Dưới đây là bảng 21, doanh thu, lợi nhuận mục tiêu được định lượng trong giai đoạn 2007-2015 như sau cho tất cả các lĩnh vực kinh doanh hiện có và sẽ có:

Bảng 21: Doanh thu và lợi nhuận mục tiêu giai đoạn 2007-2015

của Công ty CP XNK Tổng Hợp II

TT	CHỈ TIÊU	NĂM 2006		NĂM 2007		NĂM 2008		NĂM 2009		NĂM 2010		NĂM 2015	
		Tỷ Đồng	%	Tỷ Đồng	%	Tỷ Đồng	%	Tỷ Đồng	%	Tỷ Đồng	%	Tỷ Đồng	%
	Tổng doanh số	138,17	100	431,02	100	519,24	100	580,98	100	647,74	100	1 059,75	100
1	DT SBF Xuất khẩu lao động	2,55	1,8	4,72	1,1	5,19	1,0	5,71	1,0	6,28	0,97	9,42	0,9
2	DT SBU Xuất khẩu tự doanh	11,15	8,1	104,00	24,1	130,00	25,0	149,50	25,7	171,93	26,54	300,87	28,4
3	DT SBU Nhập khẩu tự doanh	111,52	80,7	312,00	72,4	374,40	72,1	411,84	70,9	453,02	69,94	679,54	64,1
4	DT SBU Đại lý PP độc quyền							5,00	0,9	6,25	0,96	12,50	1,2
5	DT SBF BĐS	2,11	1,5	2,20	0,5	1,20	0,2	4,50	0,8	4,95	0,76	57,43	5,4
6	DT SBF Gia Công	7,71	5,6	4,60	1,1	4,60	0,9						
7	DT SBF SX Vớ	3,16	2,3	3,50	0,8	3,85	0,7	4,43	0,8	5,31	0,8		
8	DT SBF XNK	122,67	88,8	416,00	96,5	504,40	97,1	566,34	97,5	631,20	97,5	992,90	93,7
	Lợi nhuận sau thuế dự kiến	1,30		5,17		7,27		10,46		12,95		31,79	
	Vốn điều lệ	25		25		50		75		100		125	
	Tỷ suất lợi nhuận/vốn	5,20		20,69		14,54		13,94		12,95		25,43	

(Nguồn: phòng Kế Hoạch và Đầu tư và tính toán tổng hợp)

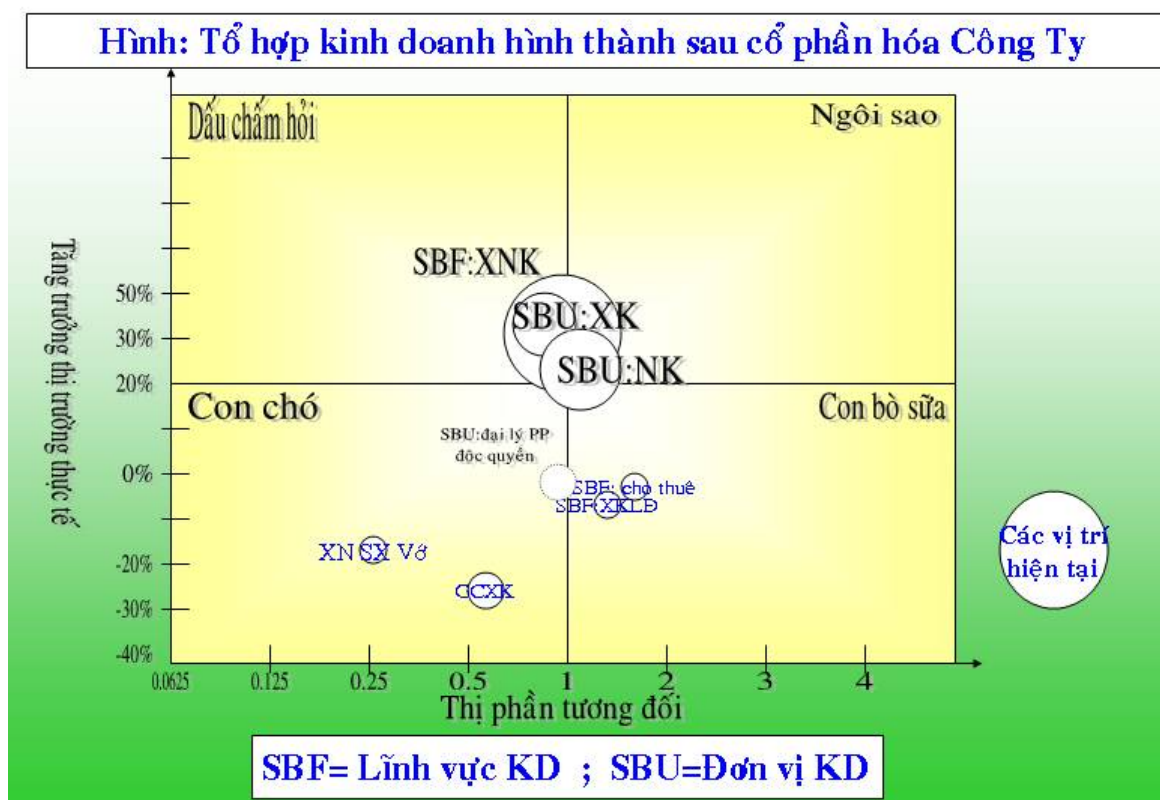
Sau đây là bảng tính doanh thu bình quân liên quan đến tổ hợp kinh doanh sau cổ phần hóa của Công ty CP XNK Tổng hợp II như sau:

Bảng 22: DOANH THU BÌNH QUÂN LIÊN QUAN ĐẾN TỔ HỢP KINH DOANH SAU CỔ PHẦN HÓA

TT	CHỈ TIÊU	Khu vực phù hợp	DT BQ của CTY (Tỷ đồng)	DT BQ của đối thủ mạnh nhất(Tỷ đồng)	Thị phần tương đối	Tốc độ tăng trưởng thực bình quân
	Tổng doanh số		549,86	533,44	1,03	27,57
1	DT SBF Xuất khẩu lao động		5,48	3,83	1,43	10,03
2	DT SBU Xuất khẩu tự doanh		138,86	152,74	0,91	25,52
3	DT SBU Nhập khẩu tự doanh		387,82	349,03	1,11	20,30
4	DT SBU Đại lý PP độc quyền		5,63	6,19	0,91	12,50
5	DT SBF BĐS		3,21	1,93	1,67	11,02
6	DT SBF Gia Công		4,60	6,90	0,67	
7	DT SBF SX Vỡ		4,27	12,82	0,33	12,08
8	DT SBF XNK		529,48	501,78	1,06	21,28

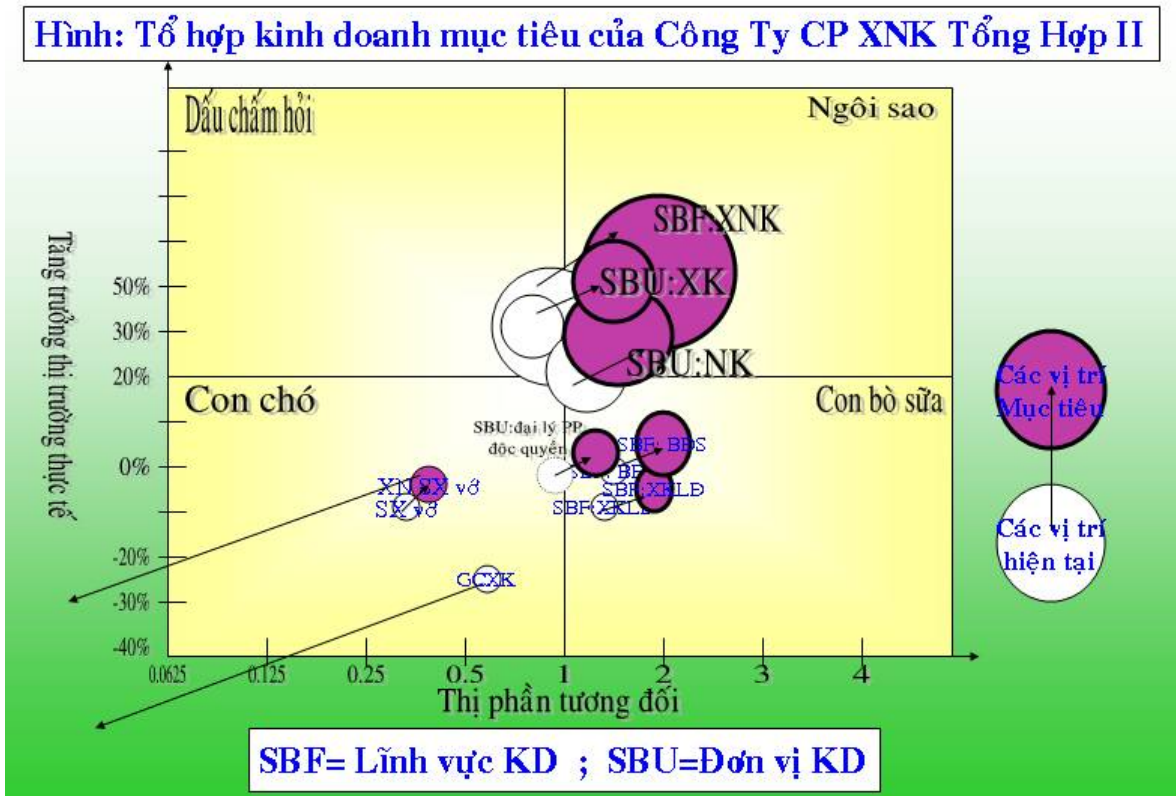
(Nguồn: phòng Kế Hoạch và Đầu tư và tính toán tổng hợp)

Các hoạt động kinh doanh của Công ty CP XNK Tổng Hợp II có tổ hợp kinh doanh mới sau cổ phần hóa ở hình 17 như sau:



Hình 17: Tổ hợp kinh doanh hiện tại của Công ty

Tổ hợp kinh doanh mục tiêu của công ty sẽ được hình thành trong tương lai như sau:



Hình 18: Tổ hợp kinh doanh mục tiêu của Công ty CP XNK Tổng Hợp II

Hình 18, tổ hợp kinh doanh mục tiêu của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II giai đoạn 2007 – 2015 sẽ có chiều hướng phát triển về phía ngôi sao đối với lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu tuy có nhiều rủi ro nhưng khá ổn định, tăng trưởng tốt. Đối với các lĩnh vực kinh doanh khác như xuất khẩu lao động, bất động sản là nguồn tạo ra thu nhập cao cho công ty trong vị trí “con bò sữa”. Mục tiêu tới là đầu tư vào các đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền của công ty nhằm mục đích hỗ trợ cho lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu phát triển bớt phần rủi ro.

Để đạt được các mục tiêu định lượng trên, trong phần chiến xây dựng chiến lược kinh doanh của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II ở chương IV, sẽ đề ra các mục tiêu mong muốn về vị thế thị trường lần lược được thể hiện trong các mạng lưới tiềm lực thành công của từng đơn vị và lĩnh vực kinh doanh.

Cần chú ý rằng với khả năng nội lực quản lý đến đâu thì mở rộng đa dạng hóa đến đâu tránh hiện tượng: “*Bộ phận quản lý cảm thấy họ không thể nắm được quái vật*” như giáo sư Porter tại đại học Havard đã từng khuyến cáo cho các chiến lược đa dạng hoá được đeo đuổi. (Trang:59 - TT 2)

CHƯƠNG IV: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XUẤT NHẬP KHẨU TỔNG HỢP II – BƯỚC BA TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

4.1 Mô tả đánh giá chiến lược hiện tại

4.1.1 Mô tả và đánh giá phân khúc ngành phục vụ

Các phân khúc ngành phục vụ của công ty trong từng lĩnh vực và đơn vị kinh doanh hiện tại như sau:

- Đối tượng phân khúc ngành phục vụ của công ty đối với đơn vị xuất khẩu chính là các doanh nghiệp trong nước. Những doanh nghiệp này có nguồn hàng xuất khẩu trong các ngành chế biến, sản xuất hàng nông sản, hàng công nghiệp... Vốn điều lệ tối thiểu phải trên 5 tỷ đồng và doanh thu hàng năm phải đạt trên 10 tỷ đồng và đồng thời phải có uy tín tốt trong thương mại.

Về phía đối tác là thương nhân nước ngoài, công ty đứng ra ký hợp đồng bán hàng trực tiếp thường chú ý nhiều về khả năng thanh toán tiền hàng cũng như uy tín trong thương mại. Ngoài những khách hàng nước ngoài quen biết qua mua bán hàng hóa từ nhiều năm nay có mặt ở Việt Nam, Công ty cũng rất chú trọng trong phát triển đối tác mới qua giới thiệu của các thương nhân cũng như các hiệp hội có uy tín. Tình trạng chung của các doanh nghiệp xuất khẩu, thường thiếu thông tin về thị trường và các đối tác nước ngoài nên rất khó phát triển thị trường ra thị trường thế giới. Đánh giá chung về mặt thị trường xuất khẩu của công ty hiện tại còn khá nhỏ so với thị trường xuất khẩu chung cả nước.

- Đối tượng phân khúc ngành phục vụ của công ty đối với đơn vị nhập khẩu là các công ty mua hàng nhập khẩu về bán tại thị trường nội địa, hoặc đưa vào sản xuất. Ví dụ sắt thép, kẽm thỏi là những mặt hàng các doanh nghiệp nhập về đưa vào sản xuất, còn hoá chất một phần đưa vào sản xuất, một phần bán lại trên thị trường. Linh kiện máy tính cũng vậy. Phân khúc chính của đơn vị kinh doanh nhập khẩu trong đối tượng phân khúc trên là các công ty sản xuất trong nước và những công ty có thị trường mua hàng về để bán. Vốn điều lệ của các doanh nghiệp này tối thiểu trên 3 tỷ đồng, doanh thu kinh doanh hàng nhập khẩu hàng năm chỉ khoảng 4-5 triệu USD tương đương 60 – 80 tỷ. Nhà cung cấp hàng hóa nhập khẩu từ nước ngoài mà công ty trực tiếp ký hợp đồng mua hàng, đa phần đều có văn phòng đại diện của họ ở Việt Nam để đảm bảo giao hàng có chất lượng theo như trong hợp đồng qui định, đóng hàng đúng như trong chứng từ giao nhận hàng hoá và có nghiệp vụ thương mại xuất nhập khẩu tốt.

- Đối với lĩnh vực xuất khẩu lao động và chuyên gia đối tượng phân khúc thị trường cho lĩnh vực này là người lao động có nhu cầu đi xuất khẩu lao động. Đối tượng này phải có đủ trình độ, năng lực về tay nghề và trình độ chuyên môn cao có khả năng vượt qua các kỳ thi tay nghề để tuyển chọn. Phân khúc của công ty nằm trong nhóm đối tượng phân khúc với điều kiện không có tiền án tiền sự, đồng ý qua Nhật làm lao động nên phải có tài sản đảm bảo bằng tiền đặt cọc khi đi để tránh hiện tượng trốn không chịu về nước. Lực lượng này có nhiều ở các

nhà máy xí nghiệp hoặc sinh viên mới tốt nghiệp ra trường ở các trường dạy nghề, trường cao đẳng và trường đại học.

- Đối với lĩnh vực gia công hàng xuất khẩu: đây là lĩnh vực bị cạnh tranh rất mạnh nên thị phần của công ty không đáng kể. Hiện công ty chỉ có đối tác nước ngoài duy nhất ở Nhật

- Lĩnh vực xí nghiệp sản xuất vớ có đối tượng phân khúc là các cửa hàng kinh doanh, siêu thị, công ty và thương nhân nước ngoài có nhu cầu mua vớ để bán trên thị trường trong và ngoài nước. Phần phân khúc trong đối tượng này là những siêu thị, cửa hàng kinh doanh và thương nhân nước ngoài có doanh số bán riêng mặt hàng vớ cao, lượng tiêu thụ tốt, thanh toán tiền hàng đúng hạn.

- Riêng về lĩnh vực cho thuê và kinh doanh bất động sản: từ trước tới nay không phải là lĩnh vực kinh doanh chính. Hướng tới là đưa vào khai thác, xây dựng khu chung cư cao ốc bán cho người có thu nhập thấp. Đối tượng phân khúc mua nhà là người có thu nhập thấp có nhu cầu về nhà ở. Phân khúc cho đối tượng này còn tùy thuộc vào khả năng thanh toán.

Còn tại vị trí trụ sở 66 Phó Đức Chính Quận I, tại khu trung tâm thành phố, nằm trong khu vực tài chính ngân hàng sẽ được xây dựng thành cao ốc văn phòng cho thuê, đối tượng phân khúc là các công ty, đơn vị kinh doanh trong và ngoài nước. Phân khúc chính cho đối tượng phân khúc trên là các công ty tài chính ngân hàng và bảo hiểm, chứng khoán. Tiềm năng kinh doanh bất động sản mới này có thể phát triển thành lĩnh vực kinh doanh mới cho công ty với hiệu quả theo đánh giá sơ bộ có thể nói là rất lớn. Từ nay đến 2010, các khu nói trên sẽ được hoàn thiện về tính pháp lý, triển khai xây dựng để đưa vào khai thác. Đây có thể là thế mạnh của công ty sau này. Nên trong chiến lược kinh doanh này, sẽ đề cập lĩnh vực kinh doanh này nhiều hơn.

4.1.2 Mô tả và đánh giá sức mạnh cạnh tranh

Sau cổ phần hoá với tên gọi mới là Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II, Ban Lãnh Đạo mới – Hội Đồng Quản Trị, Tổng Giám Đốc Điều hành – chính là nguồn lực quan trọng mới đã cấp bách triển khai nhiều chương trình hành động.

*** Các cải tiến quan trọng ở mức độ phối thức thị trường sau cổ phần hóa**

- Tăng cường xây dựng lại hình ảnh công ty, catalog mới đã được hoàn chỉnh phục vụ cho công tác tiếp thị đối ngoại đối nội.

- Nâng cao giá trị công ty qua thâm nhập thị trường, đưa ra những quyết sách thích hợp để tạo khả năng cạnh tranh cho công ty trong các lĩnh vực kinh doanh hiện có.

- Tạo điều kiện chủ động cho các trưởng phòng trong kinh doanh bằng hình thức giao nhiệm vụ kế hoạch do họ tự xây dựng, đồng thời giao quyền chủ động kinh doanh, uỷ quyền cho họ ký những văn bản liên quan đến thủ tục xuất nhập khẩu.

- Tăng cường quan hệ xúc tiến thương mại qua kênh tham tán thương mại của Việt Nam ở các nước, tranh thủ sự trợ giúp của các tham tán về thông tin thị trường và giá cả.

- Hệ thống khách hàng được công ty chú ý chăm sóc tốt.

*** Các cải tiến quan trọng ở mức độ nguồn lực sau cổ phần hóa**

Đối với các nguồn lực phi vật chất nội bộ:

- Các tiềm lực thành công chiến lược ban đầu ở mức độ nguồn lực được đánh thức, hàng loạt các quy chế quan trọng như quản lý tài chính, quản lý và điều hành... được ban hành, Ban Quản lý về cơ sở vật chất được lập ra, rà soát lại toàn bộ tài sản do công ty quản lý.

- Được phép mua chỉ định tài sản là trụ sở văn phòng công ty là một nguồn lực to lớn làm cơ sở và nền tảng quan trọng cho các hoạt động kinh doanh.

Đối với các nguồn lực là con người:

- Ban lãnh đạo mới - Hội Đồng Quản trị, Tổng Giám Đốc Điều Hành - thực sự là một đầu tàu vực dậy các phòng kinh doanh với hàng loạt các đơn hàng xuất nhập khẩu mới được đưa về công ty để thực hiện.

- Chú trọng ngay đến công tác tổ chức sắp xếp lại nhân sự cho hợp lý. Từng bước khôi phục lại vị trí quan trọng cho nguồn lực nhân sự. Mời người giỏi về làm việc cho công ty

- Lấy đòn bẩy kinh tế, sinh hoạt dân chủ công khai, tạo được sự năng động cho bộ máy tổ chức.

- Các sinh hoạt thể hiện phong cách và văn hoá công ty từng bước vào nề nếp qua kế hoạch làm việc cụ thể hằng tuần.

- Về lâu dài, Tổng giám đốc giao nhiệm vụ cho phòng Kế Hoạch và Đầu tư: “xây dựng kế hoạch phát triển sản xuất, tham mưu chiến lược trung dài hạn trong sản xuất kinh doanh, tham gia nghiên cứu thị trường, xúc tiến thương mại...”

Đối với các nguồn lực thuộc tập thể:

- Cuối năm 2006, Công ty xây dựng kế hoạch kinh doanh năm 2007, tạo dựng cơ sở cho các phòng kinh doanh phối hợp với các phòng nghiệp vụ như phòng kế toán, phòng kế hoạch và đầu tư, phòng Quản trị nhân sự để phấn đấu thực hiện.

- Lần lượt các đơn vị trực thuộc công ty được thành lập như: Chi nhánh công ty tại Hà Nội, Trung tâm xuất khẩu lao động (tiền thân là Phòng xuất khẩu lao động trước đây, Phòng xuất nhập khẩu và dịch vụ 3 được thành lập để đón những cơ hội kinh doanh mới.

Đối với các nguồn lực phi vật chất bên ngoài:

- Khả năng ứng phó của công ty bước đầu đã có dấu hiệu tốt. Nhiều dự báo dự đoán đưa ra xác với tình hình thực tế có khảo sát thị trường bên ngoài.

- Thấy việc tìm hiểu thị trường là một nhu cầu không thể thiếu đối với một doanh nghiệp.

- Dựa vào chính sách pháp luật để kinh doanh.

4.1.3 Mô tả và đánh giá chiến lược kinh doanh chung hiện tại

Trước hết là trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu: theo như mô hình tạo giá trị trong lĩnh vực kinh doanh xuất, nhập khẩu, công ty đang đeo đuổi để mức chênh lệch giá A' và A ngày phải ngày càng cao, thời gian quay vòng vốn ngày càng ngắn. Yếu tố quan trọng là vốn cho kinh doanh nhằm tài trợ và hỗ trợ cho các đối tác kinh doanh hàng hoá xuất nhập khẩu. Công ty nhờ có quá trình kinh doanh lâu dài và không có nợ xấu với các ngân hàng thương mại, nên hạn mức tín dụng luôn đáp ứng được một phần nhu cầu trước mắt. Về lâu dài nguồn vốn sẽ thiếu để mở rộng kinh doanh.

Phần khác biệt quan trọng là khả năng tài trợ vốn của công ty trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu. Khả năng tài trợ không đảm bảo được thì khả năng mua bán hàng hóa để xuất nhập khẩu rất bị hạn chế. Do khả năng cạnh tranh với các đối thủ chưa cao. Lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu đang trong chiến lược khác biệt hóa tập trung cho phần thị trường thích hợp. Chiến lược này chỉ thu hút một lượng ít khách hàng trong nước đến với công ty.

Đối với lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động, công ty đang thực hiện chiến lược kinh doanh chung là tập trung cho phần thị trường thích hợp. Vì thị trường Nhật là thị trường duy nhất mà công ty đang có lượng lao động khá cao 200/3000 người lao động thường xuyên ở Nhật. Tuy nhiên thị trường lao động xuất khẩu sang Nhật là một thị trường khó tính. Nhiều vùng trong nước Việt Nam bị hiệp hội JITCO về quản lý lao động nhập cư của Nhật đánh giá kém. Không cho lao động ở những vùng bị đánh giá kém vào Nhật vì tỷ lệ trốn ra ngoài bỏ hợp đồng lao động khá cao ảnh hưởng đến những người đi sau khi có lý lịch ở vùng bị cấm đưa xuất khẩu lao động sang Nhật.

Từ khi được thành lập, chi nhánh công ty ở Hà Nội đã đưa thêm vào danh sách số các quốc gia mà công ty có người đưa sang xuất khẩu lao động, cụ thể là các nước Malaysia và Trung Đông. Cách thức thu phí cũng có thay đổi đối với nhà nhập khẩu lao động là thu một lần trước khi người lao động được đưa đi, không phải thu từng tháng như các lao động đưa đi sang thị trường Nhật. Ngoài ra, để có sự khác biệt hoá trong xuất khẩu lao động, các trung tâm xuất khẩu lao động của công ty sẽ có kế hoạch đào tạo giáo dục định hướng, ngoại ngữ cho người lao động xuất khẩu có hiểu biết tương đối về pháp luật nước sở tại, phong tục tập quán, văn hoá xã hội tại các vùng miền đất nước mà họ sẽ đến làm việc, định hướng thật rõ công việc mà họ phải làm và giới hạn của người đi xuất khẩu lao động Việt Nam so với lao động của nước sở tại.

Lĩnh vực gia công xuất khẩu, với một xí nghiệp kimono và một đối tác duy nhất đặt hàng và bao tiêu sản phẩm. Phương thức kinh doanh này phụ thuộc hoàn toàn vào đối tác. Đây có thể được xem là chiến lược khác biệt hoá tập trung cho phần thị trường thích hợp đặc trưng nhất. Khả năng phát triển khó khăn, nên chỉ tiếp tục một giai đoạn không lâu sau cổ phần.

Lĩnh vực kinh doanh Xí Nghiệp Sản Xuất Vớ với chiến lược kinh doanh khác biệt hoá trong phạm vi rộng. Mặt hàng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng với sự phân khúc trên là các siêu thị, cửa hàng kinh doanh và khách hàng nước

ngoài. Vì vậy đòi hỏi có sự khác biệt hoá cao đối với mặt hàng này là yêu cầu cấp thiết để khách hàng đánh giá chọn mua. Bên cạnh do áp lực giá và sản phẩm thay thế là hàng Trung quốc rất đa dạng phong phú, khiến hàng sản xuất ra rất khó tiêu thụ nhanh được, lượng hàng tồn kho vì thế gia tăng. Đây là yếu tố bất lợi do đầu tư không nghiên cứu thị trường. Sản xuất vớ như đã xác định là lĩnh vực kinh doanh bình thường. Công ty vẫn phải cố gắng duy trì và đang có hướng đầu tư thêm năng lực kết hợp với tìm đầu ra bằng con đường xuất khẩu cho xí nghiệp.

Lĩnh vực cho thuê bất động sản, như đã trình bày sắp tới phải chuyển hướng mạnh mẽ đối với lĩnh vực kinh doanh này sang xây dựng và cho thuê văn phòng và xây dựng bán nhà chung cư cho người có thu nhập thấp với các phân khúc đã trình bày như trên. Chiến lược kinh doanh trong khai thác sắp tới cho khu cao ốc văn phòng đã được đề xuất kinh doanh theo hướng thu hồi vốn nhanh, với điều kiện giá thuê thật thấp so với hiện tại nhưng phải thuê dài hạn và trả tiền trước cho thời gian thuê. Chiến lược giá trong phạm vi rộng áp dụng cho lĩnh vực kinh doanh cho thuê cao ốc văn phòng khi đi vào bước xây dựng và khai thác.

Tóm lại Công ty cổ phần xuất nhập khẩu tổng hợp II có nhiều hoạt động kinh doanh khác nhau. Trong thời gian gần đây với các chiến lược trên chưa bộc lộ gì lớn cần phải thay đổi ngay trong phối thức thị trường.

Để kinh doanh tạo ra giá trị ngày càng lớn theo hướng tăng cường phát triển nội lực chủ động tạo ra thị trường và lượng khách hàng riêng của công ty phải cần xác định cụ thể trong các phương án lựa chọn điều chỉnh chiến lược kinh doanh dưới đây.

4.2 Xác định và đánh giá các phương án cho chiến lược kinh doanh tổng thể trong tương lai và cho các phân khúc mục tiêu

4.2.1 Xác định và đánh giá chiến lược kinh doanh chung trong tương lai

Chiến lược kinh doanh chung trong tương lai cho từng lĩnh vực kinh doanh của công ty trên cơ sở chiến lược kinh doanh hiện tại có phù hợp hay không, đối thủ cạnh tranh của lĩnh vực kinh doanh này là ai, cần phải đổi phương án chiến lược kinh doanh chung trong thời điểm nào là phù hợp và việc truyền thông cho chiến lược khác biệt hoá để tạo thế đứng trên thị trường của sản phẩm đã đến lúc cần thiết chưa?

Cần có sự điều chỉnh các phương án chiến lược kinh doanh chung hiện tại sang các phương án được đề nghị theo bảng dưới đây với thời gian thực hiện của từng phương án. Điều này giúp công ty định hướng chiến lược kinh doanh cho các hoạt động kinh doanh (kể cả những lĩnh vực kinh doanh được xem là không phải lĩnh vực kinh doanh chiến lược) trong từng thời kỳ đồng thời tránh sự xáo trộn không cần thiết có tác dụng không tốt đến công ty trong thời gian đầu cổ phần hóa.

Dưới đây là bảng phương án chiến lược kinh doanh chung trong tương lai của công ty.

Bảng 23: Phương án thực hiện chiến lược kinh doanh tương lai

Loại chiến lược Kinh doanh	Chiến lược kinh doanh chung (Chiến lược cạnh tranh tổng quát)			
	Chiến lược giá trong phạm vi rộng	Chiến lược khác biệt hoá trong phạm vi rộng	Chiến lược giá tập trung cho phần thị trường thích hợp	Chiến lược khác biệt hoá tập trung cho phần thị trường thích hợp
Lĩnh vực KD xuất nhập khẩu		-Thời gian thực hiện sau 2008, kết hợp truyền thông mạnh. -Hàng năm cần có sự đánh giá lại từng khách hàng.		-Thời gian thực hiện từ nay-2008 -Hàng năm cần có sự đánh giá lại từng khách hàng.
Lĩnh vực KD XKLĐ		-Thời gian thực hiện sau năm 2008		-Thời gian thực hiện từ nay - 2008
Lĩnh vực KD SX gia công XK				-Thời gian thực hiện từ nay-2008 -Tìm cách tháo gỡ, chuyển hướng KD
Lĩnh vực KD XN dệt vớ		-Thời gian thực hiện từ nay-2010, tăng cường truyền thông mạnh. -Hàng năm cần có sự đánh giá lại từng khách hàng.		
Lĩnh vực KD bất động sản		-Thời gian thực hiện sau năm -2007		

Trong các lĩnh vực kinh doanh của công ty: các lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường và ở mức độ nguồn lực hiện tại đang còn rất yếu, cần phải củng cố và đầu tư thêm sau vài năm. Xu hướng hoạt động kinh doanh nên chuyển dần sang phương án chiến lược khác biệt hóa trong phạm vi rộng nhằm thu hút khách hàng bởi sự khác biệt hóa về các dịch vụ của công ty nhờ có truyền thông rộng rãi.

Phần khác biệt quan trọng là khả năng linh hoạt của công ty trong từng hoạt động, hỗ trợ khách hàng, đem lại lợi ích cao nhất cho khách hàng, phòng tránh được rủi ro, thiệt hại cho các bên tham gia trong quá trình tạo ra giá trị cho công ty.

Từng thời gian cụ thể để chuyển thay đổi phương án chiến lược trong hiện tại sang tương lai dựa vào năng lực của các bộ phận trong công ty sau các năm hoạt động gắn liền với nguồn lực mới quan trọng là sự lãnh đạo của công Tổng Giám đốc điều hành. Trong nhiều năm trước đây, nguồn lực của công ty xuất nhập khẩu tổng hợp II trước đây rất mạnh, nhưng quan trọng là do thiếu người chỉ huy giỏi, biết dẫn dắt công ty thật sự, nên các nguồn lực là nhân sự dần dần bỏ đi và suy yếu dần. Nay được khôi phục lại, sự phục hồi nhanh chóng trong thời gian ngắn là một sự nỗ lực của tập thể mới sau nhiều năm không có động lực thúc đẩy.

Trong phân khúc chiến lược kinh doanh trước đây chỉ tập trung vào chiến lược phân thị trường thích hợp mà rủi ro lớn nhất của chiến lược này là khi phân thị trường thích hợp không có thật. Tức là do các thay đổi của môi trường kinh doanh nào là công nghệ thay đổi, khách hàng thay đổi nhu cầu...làm mất dạng của phân thị trường thích hợp đi, khi ấy cứ theo đuổi, đeo bám chiến lược tập trung cho phân thích hợp không còn phù hợp nữa, khả năng bị rủi ro cho công ty là rất lớn là mất thị trường.

4.2.2 Xác định và đánh giá phân khúc mục tiêu

Khi có sự thay đổi các phương án chiến lược trong tương lai, tất yếu phân khúc ngành mục tiêu trong tương lai cũng thay đổi theo. Do tương lai theo đuổi chiến lược khác biệt hóa trong phạm vi rộng trên hầu hết tất cả các lĩnh vực, đối tượng phục vụ trong phân khúc ngành cũng được công ty đánh giá lại như sau:

Bảng 24: phân khúc mục tiêu ở hiện tại và trong tương lai

Phân khúc Hoạt động Kinh doanh	Phân khúc mục tiêu	
	Ở hiện tại	Trong tương lai
SBF: xuất nhập khẩu	- Vài đối tác tin cậy, cần vốn để thực hiện đơn hàng.	Mở rộng thêm các đối tượng, có nguồn hàng xuất nhập khẩu phong phú nhưng không phụ thuộc nhiều vào nguồn tài trợ vốn của công ty.
SBF: Trung Tâm XKLD	-Các lao động xuất khẩu đủ đk để đi Nhật	Các lao động theo các vùng miền có nhu cầu xuất khẩu lao động để cải thiện cuộc sống, đủ điều kiện được phép xuất khẩu sang các nước
SBF: SX gia công XK	-1 đối tác duy nhất	Nhiều đối tác khác, có nhu cầu may áo kimono xuất khẩu sang Nhật. Mua nguyên liệu trong nước bán thành phẩm ra nước ngoài
SBF: XN dệt vớ	-Các siêu thị -Các cửa hàng bán lẻ, doanh nghiệp -Các thương nhân nước ngoài	Tăng cường vào các thương nhân ở nước ngoài
SBF: bất động sản	Chưa có	Các đối tượng khách hàng cần thuê văn phòng và mua nhà ở ổn định
SBU: Đại lý phân phối độc quyền	Chưa có	Các đối tượng khách hàng, có nhu cầu mua bán hàng hoá xuất nhập khẩu nhưng không phụ thuộc nhiều vào nguồn tài trợ vốn của công ty.
SBF: Chi nhánh	Chưa có	Các đối tượng khách hàng, có nguồn hàng xuất nhập khẩu ở các vùng trong nước và các quốc gia khác

Nhìn chung phân khúc ngành mục tiêu trong tương lai phải phù hợp với sự thay đổi của các chiến lược kinh doanh chung của công ty. Tập trung cho sự khác biệt hóa kết hợp với truyền thông mạnh, có đánh giá kiểm tra đối tác, thu thập

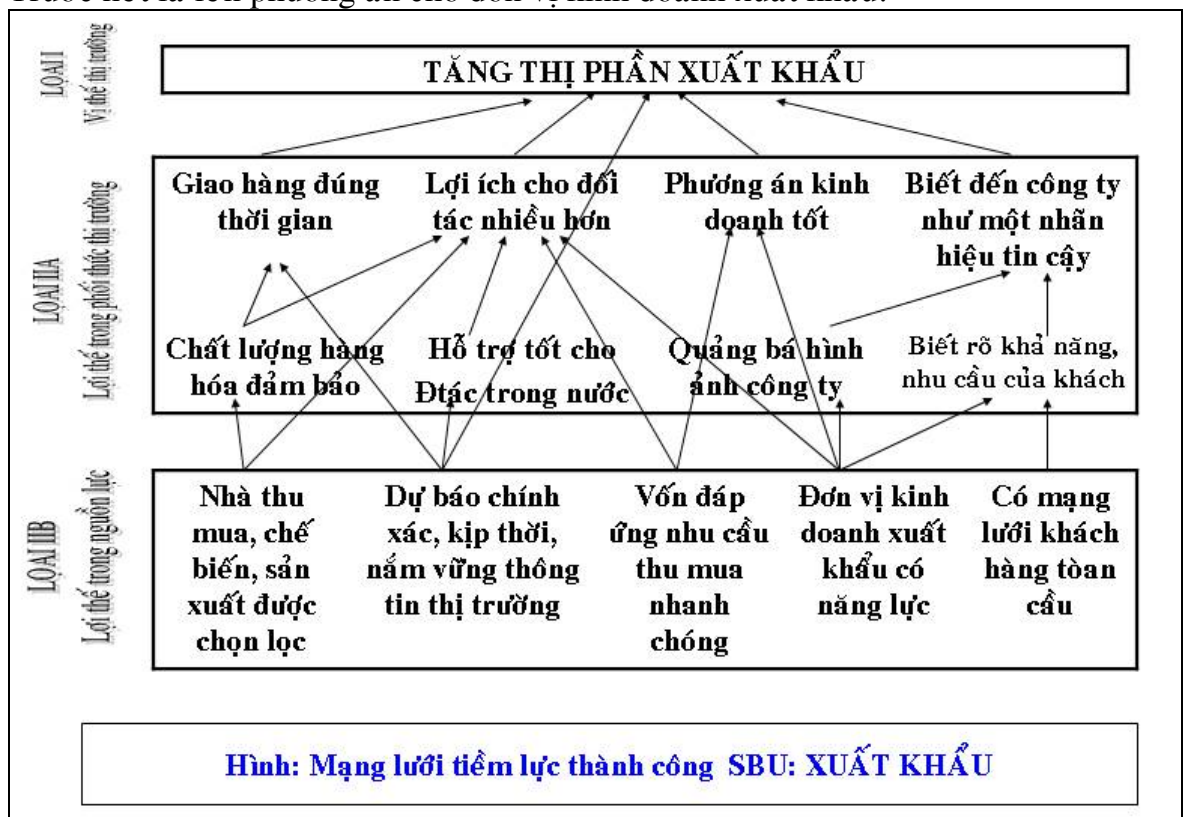
thông tin khách hàng đầy đủ để phục vụ cho phối thức thị trường, phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn để tạo ra nhiều giá trị gia tăng hơn là hướng đi cần thiết.

4.2.3 Xác định và đánh giá các phương án cho các lợi thế cạnh tranh trong tương lai

* Xác định các phương án cho các mạng lưới về các tiềm lực thành công

Việc lựa chọn các phương án chiến lược ở mức độ phối thức thị trường và mức độ nguồn lực với các tiềm lực thành công của nó cho từng hoạt động kinh doanh để từ đó tạo ra vị thế cạnh tranh mong muốn là một việc hết sức quan trọng và khó khăn đối với công ty. Công ty có các lĩnh vực và đơn vị kinh doanh của công ty cần lên phương án như sau:

Trước hết là lên phương án cho đơn vị kinh doanh xuất khẩu:



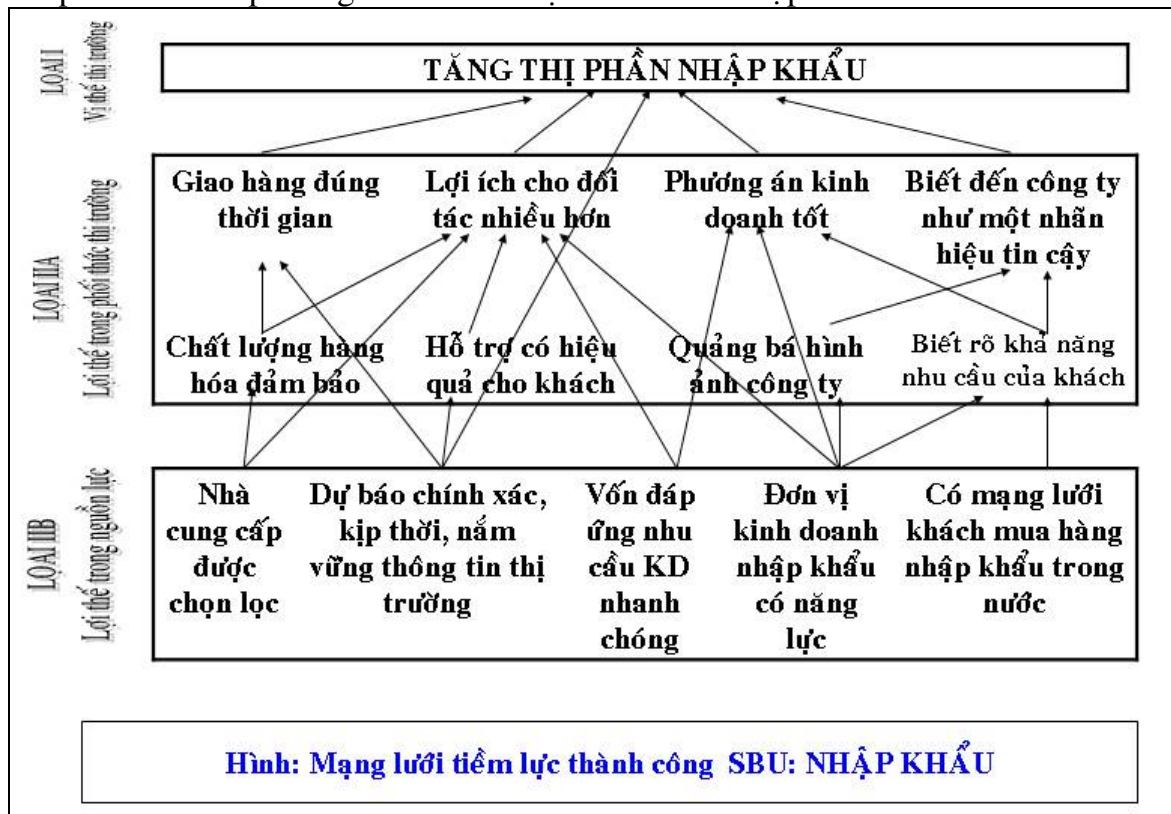
Hình 18: Mạng lưới các tiềm lực thành công của đơn vị kinh doanh xuất khẩu

- Ở mức độ về nguồn lực: Công ty có nhân lực kinh nghiệm và năng lực trong kinh doanh xuất khẩu qua nhiều năm, có mạng lưới khách hàng ở nhiều nước khác nhau và có một số nhà cung ứng hàng hoá trong nước. Bên cạnh đó là nguồn vốn đảm bảo cho kinh doanh xuất khẩu cộng với khả năng dự báo tình hình thị trường được cập nhật.

- Ở mức độ phối thức thị trường: Dựa vào nguồn lực hiện có, biết rõ nhu cầu của khách hàng và có nguồn cung ứng đảm bảo chất lượng được dự báo thu mua kịp thời với giá tốt, thêm vào đó là hình ảnh công ty được biết đến như một tên tuổi đáng tin cậy, giao hàng đúng thời gian cộng với phương án kinh doanh tốt, lợi ích các bên được đảm bảo.

- Ở vị thế thị trường: Từ các phối thức thị trường và lợi thế trong nguồn lực, với công ty chỉ kỳ vọng tăng trưởng thị phần xuất khẩu là có thể thực hiện được trong tương lai.

Tiếp đến là lên phương án cho đơn vị kinh doanh nhập khẩu:



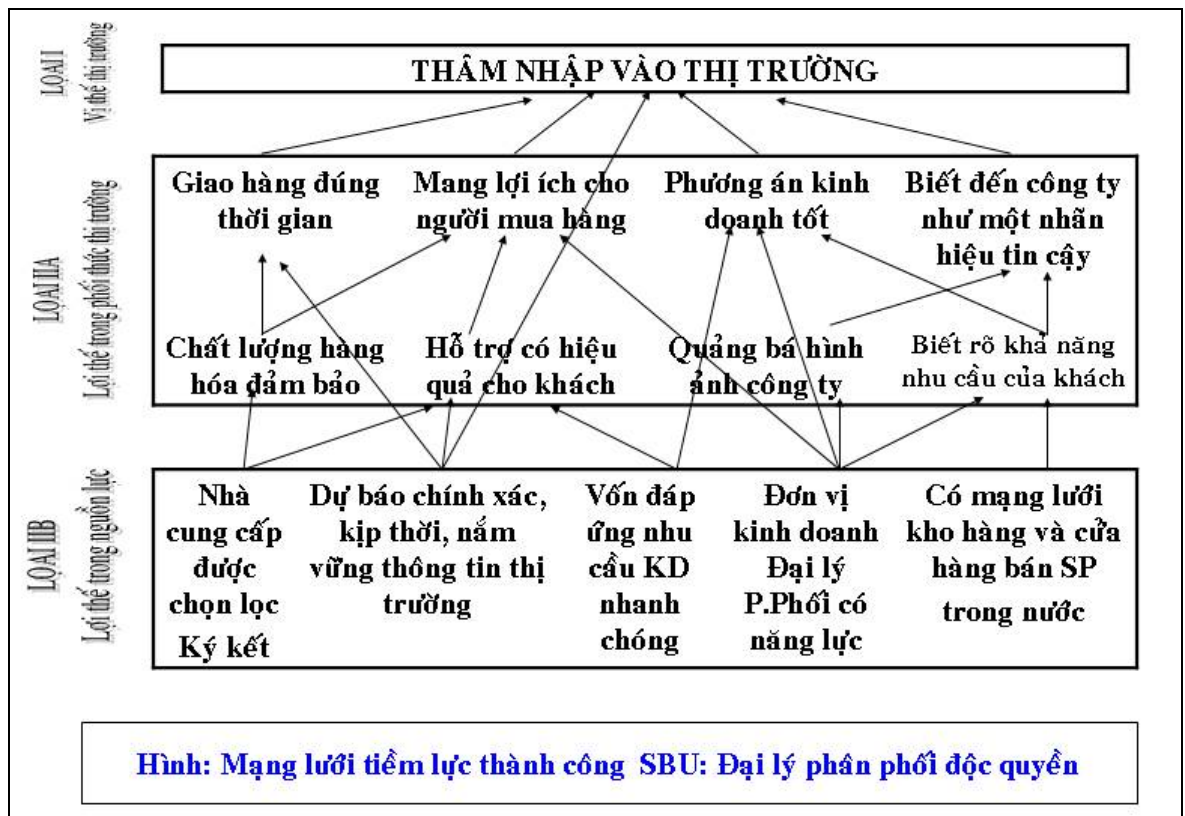
Hình 19: Mạng lưới tiềm lực thành công đơn vị kinh doanh XK

- Ở mức độ về nguồn lực: Công ty có nhân lực kinh nghiệm và năng lực trong kinh doanh nhập khẩu qua nhiều năm, có mạng lưới khách hàng mua hàng nhập khẩu trong nước và một số nhà cung ứng hàng hoá nước ngoài. Bên cạnh đó là nguồn vốn đảm bảo cho kinh doanh nhập khẩu cộng với khả năng dự báo tình hình thị trường được cập nhật.

- Ở mức độ phối thức thị trường: Dựa vào nguồn lực hiện có, biết rõ nhu cầu của khách hàng và có nguồn cung ứng đảm bảo chất lượng được dự báo thu mua kịp thời với giá tốt, thêm vào đó là hình ảnh công ty được biết đến như một tên tuổi đáng tin cậy, giao hàng đúng thời gian cộng với phương án kinh doanh tốt, lợi ích các bên được đảm bảo.

- Ở vị thế thị trường: Từ các phối thức thị trường và lợi thế trong nguồn lực, với công ty chỉ kỳ vọng tăng trưởng thị phần nhập khẩu là có thể thực hiện được trong tương lai.

Phương án cho đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền. Đây là phương án thực hiện trong tương lai được định trước.



Hình 20: Mạng lưới tiềm lực thành công của đơn vị kinh doanh Đại lý phân phối độc quyền

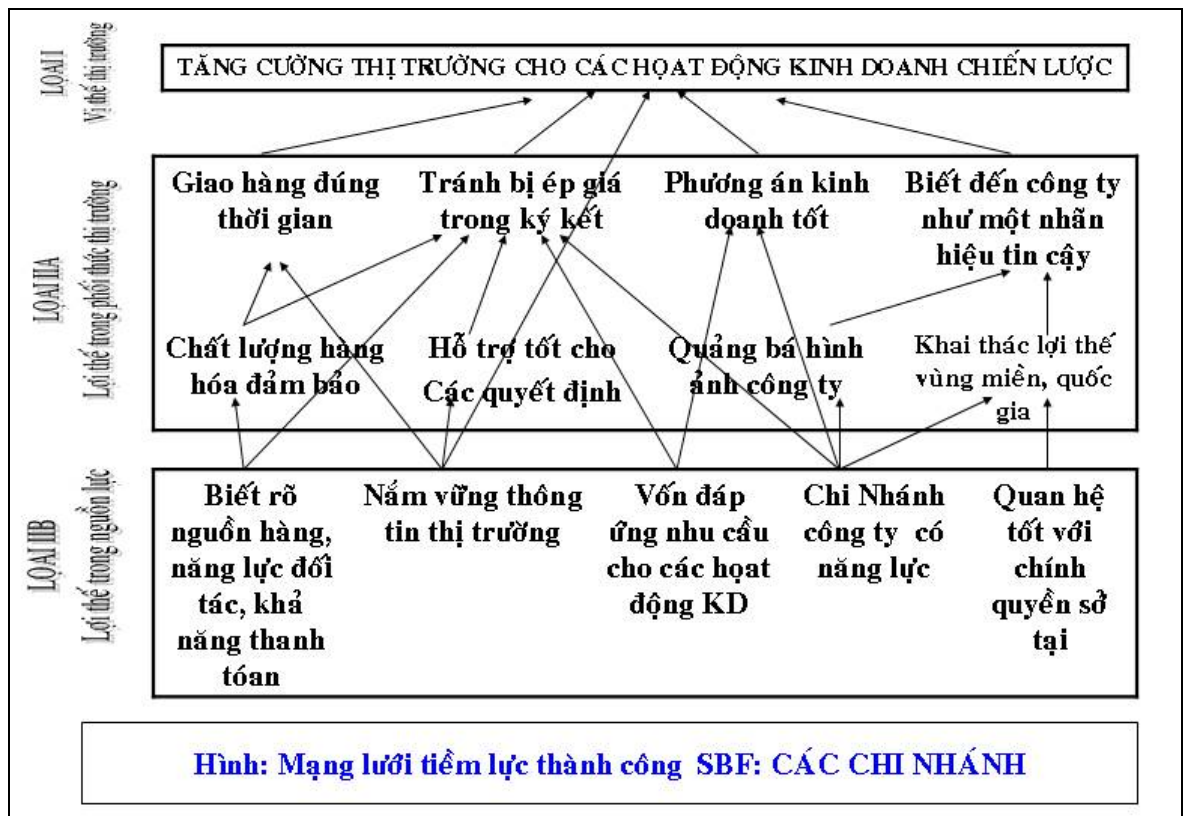
- Ở mức độ về nguồn lực: Công ty cần có nhân lực kinh nghiệm và năng lực trong hoạt động kinh doanh này. Công ty còn phải có kho hàng và cửa hàng bán sản phẩm độc quyền trong nước, có mạng lưới khách hàng và có một số nhà cung cấp hàng hoá độc quyền. Bên cạnh đó là nguồn vốn đảm bảo cho kinh doanh cộng với khả năng dự báo tình hình thị trường được cập nhật.

- Ở mức độ phối thức thị trường: Dựa vào nguồn lực hiện có, biết rõ nhu cầu của khách hàng và có nguồn hàng đảm bảo chất lượng được dự báo thu mua kịp thời với giá tốt, thêm vào đó là hình ảnh công ty được biết đến như một tên tuổi đáng tin cậy, giao hàng đúng thời gian cộng với phương án kinh doanh tốt, lợi ích các bên được đảm bảo.

- Ở vị thế thị trường: Từ các phối thức thị trường và lợi thế trong nguồn lực, với công ty chỉ kỳ vọng thâm nhập tốt vào thị trường.

Các phương mạng lưới để tạo lợi thế cạnh tranh cho các đơn vị kinh doanh trên nằm trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, tạo ra thế cạnh tranh liên hoàn, tương hỗ. Tập trung cho hàng hóa xuất nhập khẩu đại lý độc quyền giúp giảm bớt hình thức ứng vốn ra bên ngoài với nhiều rủi ro khó tránh.

Phương án cho lĩnh vực kinh doanh chi nhánh của công ty. Đây là phương án thực hiện trong tương lai được định trước.



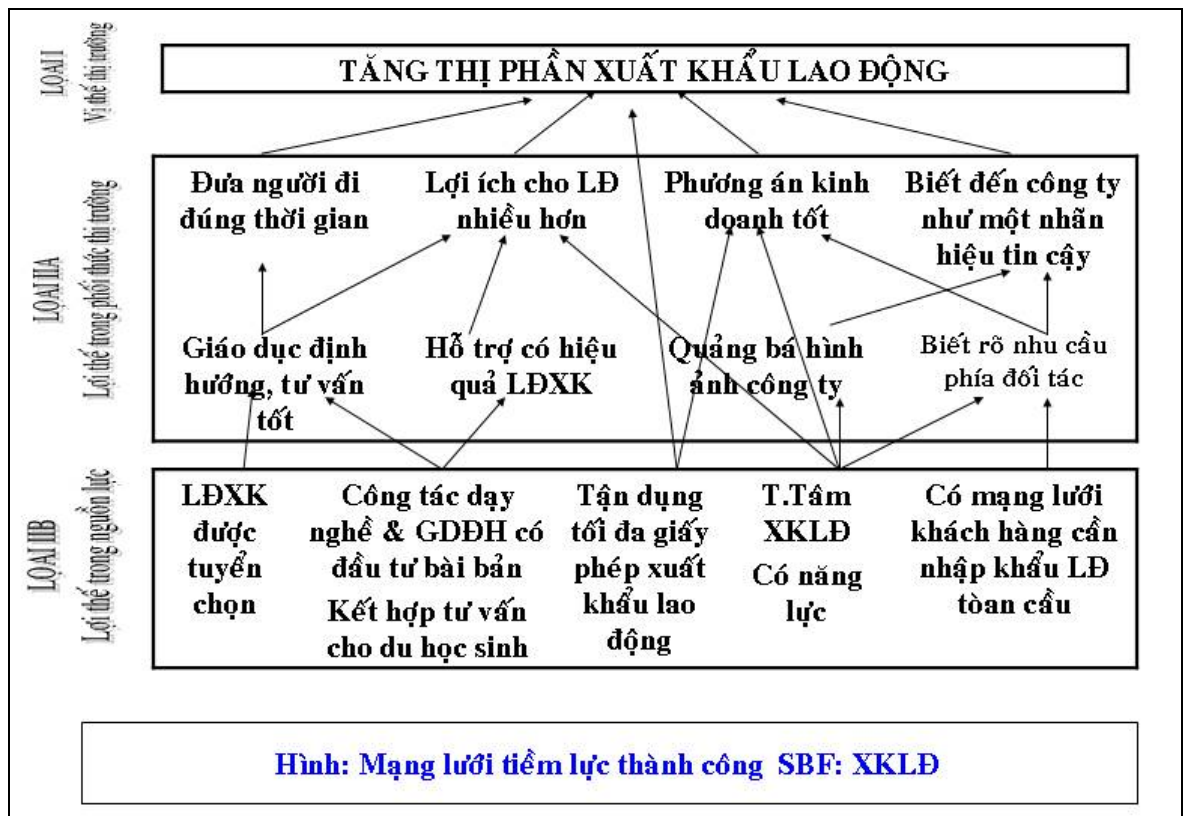
Hình 21: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lĩnh vực kinh doanh Các chi nhánh

- Ở mức độ về nguồn lực: Công ty cần có nhân lực kinh nghiệm và năng lực trong hoạt động kinh doanh này. Chi nhánh công ty có quan hệ tốt với chính quyền sở tại, biết rõ nguồn hàng, khả năng thanh toán của đối tác, có nguồn vốn đảm bảo cho kinh doanh cộng với khả năng dự báo tình hình thị trường được cập nhật.

- Ở mức độ phối thức thị trường: Dựa vào nguồn lực hiện có, biết rõ lợi thế từng vùng, có nguồn hàng đảm bảo chất lượng với giá tốt, thêm vào đó là hình ảnh công ty được biết đến như một tên tuổi đáng tin cậy, giao hàng đúng thời gian cộng với phương án kinh doanh tốt, lợi ích các bên được đảm bảo.

- Ở vị thế thị trường: Từ các phối thức thị trường và lợi thế trong nguồn lực, với công ty kỳ vọng tăng cường thị trường cho các hoạt động kinh doanh chiến lược.

Phương án cho lĩnh vực kinh doanh Trung tâm xuất khẩu lao động. Đây là phương án thực hiện hiện tại và tương lai được định trước.



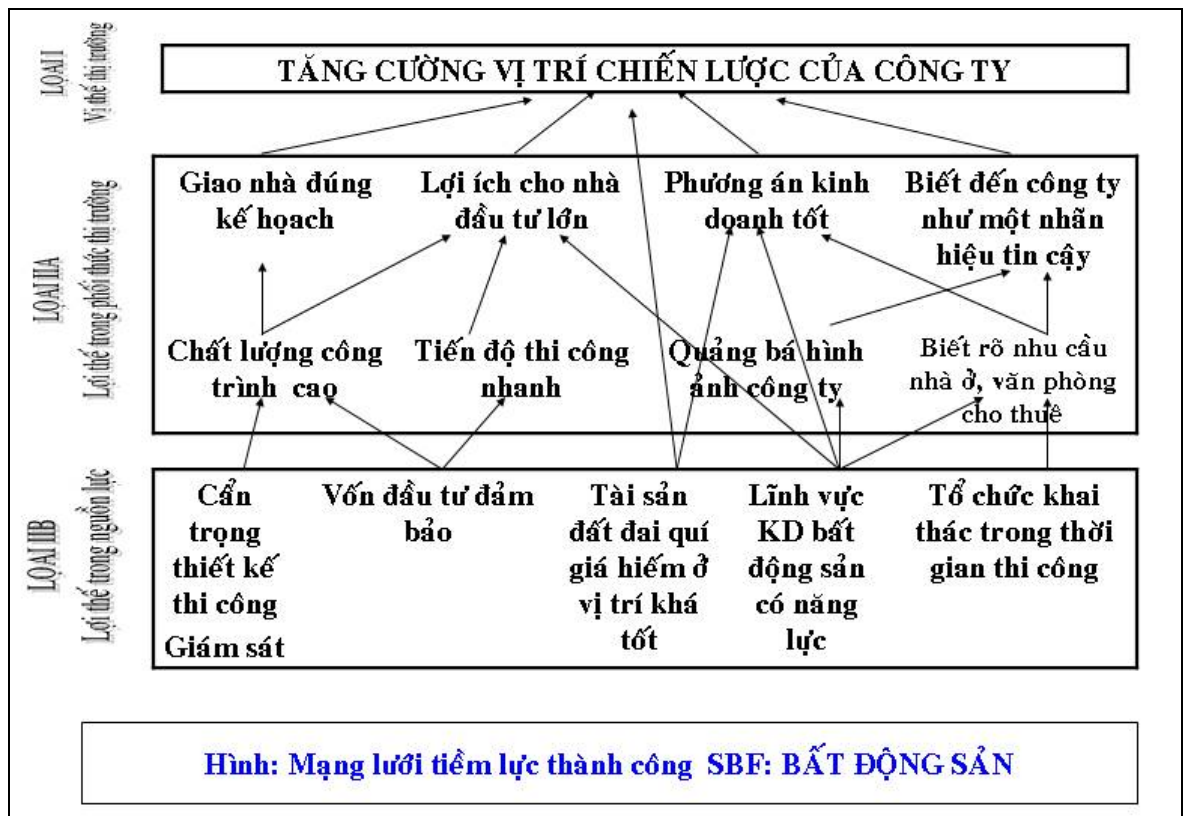
Hình 22: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lĩnh vực kinh doanh Xuất khẩu lao động

- Ở mức độ về nguồn lực: Công ty cần có nhân lực kinh nghiệm và năng lực trong hoạt động kinh doanh này. Công ty còn phải có mạng lưới khách hàng nhập khẩu lao động và có giấy phép xuất khẩu lao động với trung tâm đào tạo và giáo dục định hướng nguồn lao động được tuyển chọn, bên cạnh đó có thể kết hợp tư vấn du học cho học sinh sinh viên đến các trường trên thế giới.

- Ở mức độ phối thức thị trường: Dựa vào nguồn lực hiện có, biết rõ nhu cầu của khách hàng và chất lượng lao động được đảm bảo và được hỗ trợ tốt, thêm vào đó là hình ảnh công ty được biết đến như một tên tuổi đáng tin cậy, đưa người lao động đúng thời gian cộng với phương án kinh doanh tốt, lợi ích các bên được đảm bảo.

- Ở vị thế thị trường: Từ các phối thức thị trường và lợi thế trong nguồn lực, với công ty kỳ vọng tăng thị phần xuất khẩu lao động.

Phương án cho lĩnh vực kinh doanh Bất động sản. Đây là phương án thực hiện trong tương lai được định trước.



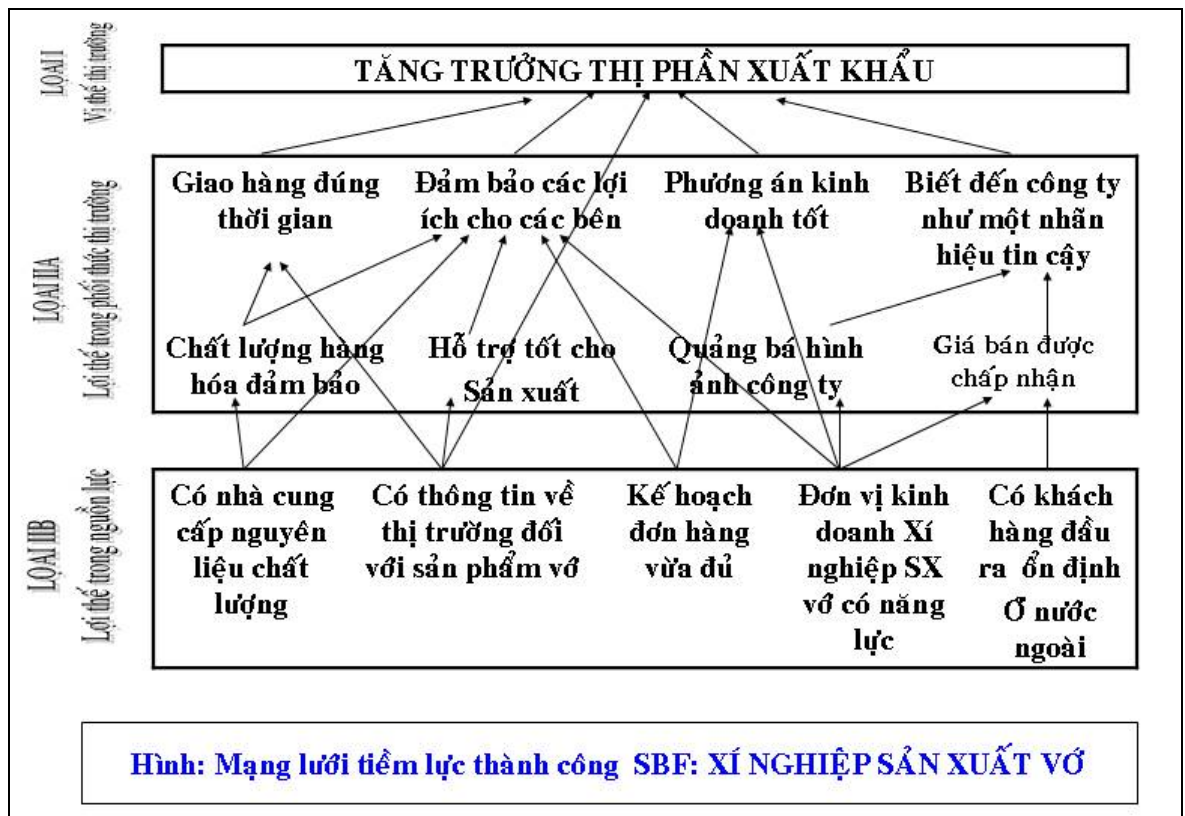
Hình 23: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lĩnh vực kinh doanh bất động sản

- Ở mức độ về nguồn lực: Công ty cần có nhân lực kinh nghiệm và năng lực trong hoạt động kinh doanh này. Công ty phải cần trọng trong thiết kế, thi công, giám sát, có kế hoạch khai thác trong thời gian thi công, đảm bảo vốn cho đầu tư vào lĩnh vực này, vị trí chiến lược hỗ trợ tốt cho kinh doanh cuối cùng là khả năng dự báo tình hình thị trường được cập nhật.

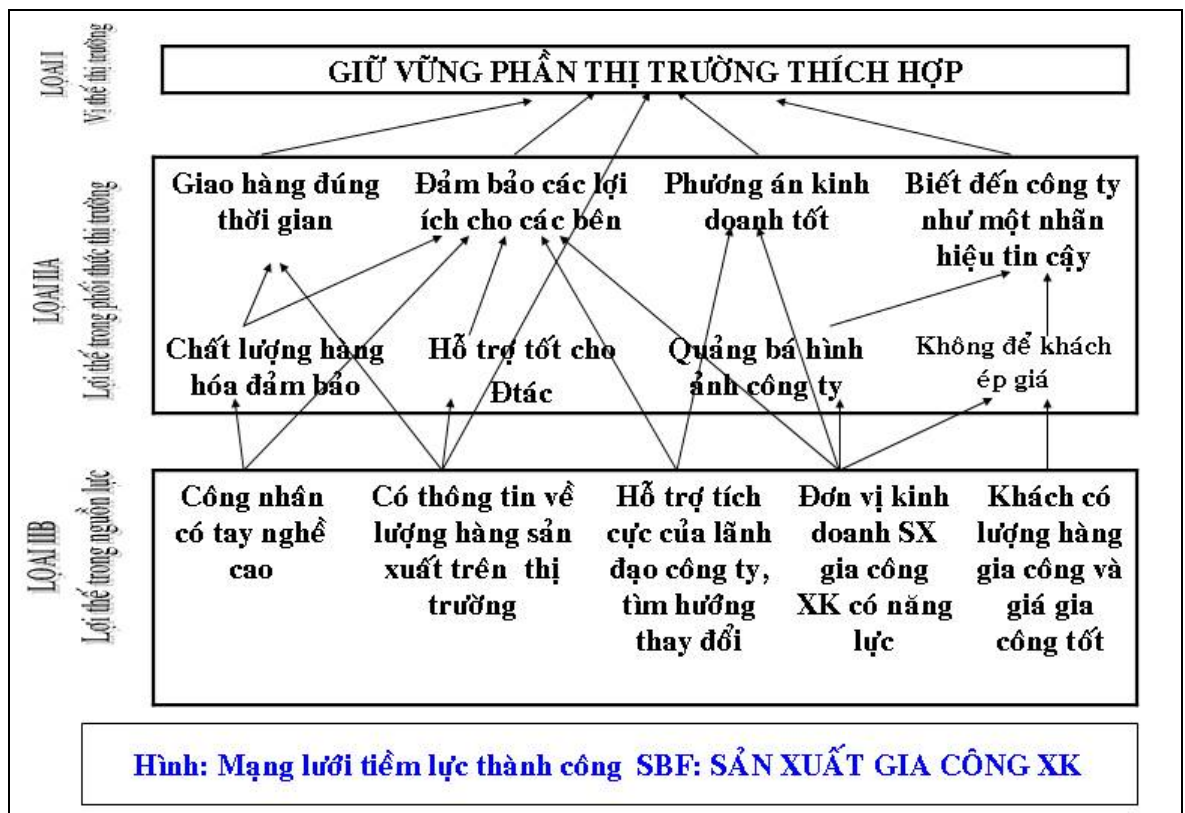
- Ở mức độ phối thức thị trường: Dựa vào nguồn lực hiện có, biết rõ nhu cầu của khách hàng và có chất lượng công trình được đảm bảo giá tốt, thêm vào đó là hình ảnh công ty được biết đến như một tên tuổi đáng tin cậy, giao nhà đúng thời gian cộng với phương án kinh doanh tốt, lợi ích các bên được đảm bảo.

- Ở vị thế thị trường: Từ các phối thức thị trường và lợi thế trong nguồn lực, với công ty kỳ vọng tăng cường khẳng định vị trí chiến lược của công ty.

Cuối cùng dưới đây là hình mạng lưới các tiềm lực thành công của hai lĩnh vực còn lại của công ty là: Xí nghiệp sản xuất vớ và sản xuất gia công xuất khẩu:



Hình 24: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lĩnh vực kinh doanh Xí nghiệp sản xuất vớ



Hình 25: Mạng lưới tiềm lực thành công của Lĩnh vực kinh doanh sản xuất gia công xuất khẩu

Từ trong các mạng lưới tiềm lực thành công của từng hoạt động kinh doanh nêu trên của công ty, có những tiềm lực thành công trong ở mức độ nguồn lực (IIB) quan trọng hiện tại chưa có, cần phải tiếp tục xây dựng trong tương lai. Chẳng hạn như mạng lưới khách hàng toàn cầu là một yêu cầu có nhiều thử thách trong công tác xúc tiến thương mại, truyền thông... Còn về năng lực của các đơn vị chức năng trong hoạt động kinh doanh đều phải có năng lực thực sự, mới có thể tạo cho các tiềm lực này phát huy sức mạnh trong phối thức thị trường.

*** Đánh giá các phương án mạng lưới này**

Xu hướng và mục tiêu đã có, để thu hút các đối tác, bằng chiến lược cạnh tranh chung là tạo sự khác biệt hoá trong phạm vi rộng của các hoạt động kinh doanh được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 25: Tóm tắt những phương án cơ bản về các lợi thế cạnh tranh của các hoạt động kinh doanh

Chiến lược kinh doanh chung công ty đang theo đuổi		Nhắm vào các khách hàng được phân khúc	Nhắm vào các khách hàng tiềm năng.
Chiến lược khác biệt hoá	Nhấn mạnh vào sản phẩm/dịch vụ	-SBF: xuất nhập khẩu -SBF: Trung Tâm Xuất Khẩu lao động -SBF: Sản xuất gia công -SBF: Sản xuất vớ	-SBU:Đại lý phân phối độc quyền -SBF: Các chi nhánh -SBF:Bất động sản
	Nhấn mạnh vào thông điệp truyền thông	-SBF: xuất nhập khẩu -SBF: Trung Tâm Xuất Khẩu lao động -SBF: Sản xuất vớ	-SBU:Đại lý phân phối độc quyền -SBF: Các chi nhánh -SBF:Bất động sản
	Nhấn mạnh vào việc truyền thông với cường độ mạnh		-SBU:Đại lý phân phối độc quyền -SBF: Các chi nhánh -SBF:Bất động sản

Để đánh giá phương án chiến lược thông qua kiểm tra sự tôn trọng các sự kiện quan trọng và các điều kiện hạn chế đồng thời xem phương án có phù hợp với vị thế thị trường mục tiêu được xác định trong chiến lược công ty hay không. Nhìn vào các phương án mạng lưới trên, để tạo một lợi thế cạnh tranh bền vững trước tiên phải có thị phần ổn định cho các hoạt động kinh doanh xuất khẩu, nhập khẩu và xuất khẩu lao động. Bên cạnh các mạng lưới tiềm thành công với mục tiêu tăng trưởng thị phần trong tương lai, là các mạng lưới tiềm lực thành công nhằm tăng cường vị thế thị trường để hỗ trợ các hoạt động kinh doanh chiến lược chung của toàn công ty. Đó là các lĩnh vực kinh doanh bất động sản, lĩnh vực kinh doanh ở các chi nhánh trong và ngoài nước. Đặc biệt là đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền. Đây là hướng đi chiến lược bổ sung cho lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu vì như thế việc “mua hàng tận gốc bán ra tận

ngon” mới được thực hiện. Điều này làm cho giá trị gia tăng do mức độ chênh lệch giá càng lớn và số lượng đơn hàng càng nhiều càng có lợi cho công ty.

Khả năng tăng trưởng thị phần cho các hoạt động kinh doanh chắc chắn sẽ đạt được và hạn chế được một số rủi ro do thiếu thông tin từ thị trường. Việc ứng vốn cho đối tác chiến lược để thực hiện đơn hàng trong xuất nhập khẩu hiện nay rất cần thiết. Tuy nhiên, hạn chế được việc ứng vốn ra, cũng là một biện pháp giảm bớt rủi ro. Để làm được điều này, phải có thông tin khách hàng mạnh về vốn có khả năng thực hiện các thương vụ nhanh gọn trong thời gian ngắn nhất. Phương tiện dự báo trong tương lai, công ty phải chú ý trang bị để hỗ trợ đất lực cho các hoạt động kinh doanh trong công ty.

4.3 Thiết lập chiến lược kinh doanh tạm thời

Sau khi tiến hành phân tích chiến lược về tình hình Công Ty CP XNK Tổng Hợp II trong chương II, nhìn ra các điểm mạnh yếu cũng như những nguy cơ và cơ hội trong hoạt động kinh doanh của công ty qua việc xem xét sự phát triển của môi trường bên ngoài và tình hình nội bộ bên trong công ty. Tiếp đến, trong chương III đã xác định các hoạt động kinh doanh hiện có trong công ty. Qua phân tích thực chất của chiến lược công ty hiện tại nhìn chung cho thấy hiệu quả kém, rủi ro cao. Chiến lược đa dạng hóa được đề xuất trong xây dựng chiến lược công ty để hình thành các đơn vị và lĩnh vực kinh doanh mới nhằm hỗ trợ, tăng cường và giảm rủi ro cho các hoạt động kinh doanh hiện tại. Tổ hợp kinh doanh mục tiêu giai đoạn 2007-2015 đã được xây dựng có định lượng cho từng đơn vị, lĩnh vực kinh doanh để công ty phấn đấu đạt được trong xây dựng chiến lược kinh doanh của mình.

Trong chương IV này, chiến lược kinh doanh tạm thời được thiết lập trên cơ sở phân tích chiến lược, chiến lược công ty và sự mô tả đánh giá sức mạnh cạnh tranh trong hiện tại với các cải tiến quan trọng ở mức độ phối thức thị trường, nguồn lực sau cổ phần hóa của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II. Trước tiên tạm thời vẫn duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại. Sau khi đã hình thành đầy đủ các lĩnh vực và đơn vị kinh doanh trong tương lai như chiến lược công ty đã thiết lập ở chương III, chiến lược kinh doanh chung của công ty là hướng vào chiến lược khác biệt hoá trong phạm vi rộng và tùy vào từng hoạt động kinh doanh mà phối hợp công tác truyền thông, tiếp thị với cường độ thích hợp. Các phân khúc thị trường cho từng hoạt động kinh doanh cũng được xác định lại và cùng với các mạng lưới tiềm lực thành công của từng đơn vị và lĩnh vực kinh doanh của công ty đã được thiết lập. Theo đó, công ty từng bước thực hiện để tạo ra lợi thế cạnh tranh mong muốn cho những hoạt động kinh doanh chiến lược, giúp cho vị thế thị trường của công ty phát triển và tăng trưởng ổn định.

CHƯƠNG V: XÁC ĐỊNH CÁC BIỆN PHÁP TRIỂN KHAI, ĐÁNH GIÁ VÀ PHÊ CHUẨN CHIẾN LƯỢC – CÁC BƯỚC CÒN LẠI TRONG SƠ ĐỒ HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC

5.1 Xác định các biện pháp triển khai chiến lược

5.1.1 Xác định các chương trình để triển khai trực tiếp các chiến lược

*** Các chương trình triển khai chiến lược công ty**

Bước đầu vẫn giữ vững các hoạt động kinh doanh hiện tại, tiếp tục phát huy tính năng động sáng tạo của từng đơn vị kinh doanh, đẩy mạnh tự doanh trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu. Cố gắng từ sau năm 2008, khi ấy cao ốc văn phòng của công ty, theo kế hoạch cũng đã xây dựng gần xong. Thực hiện nhất thể hóa và đa dạng hoá xoay quanh lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu để hình thành các lĩnh vực và đơn vị kinh doanh chiến lược mới theo phương cách tăng trưởng nội lực.

Các đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền nằm trong lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu ở các phòng kinh doanh 1, 2, 3 và chi nhánh của công ty ở Hà Nội từng bước hình thành. Các đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền thực hiện chiến lược chuyên sâu trong thực tiễn như thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm nhằm cải tiến vị thế công ty trên thị trường mà trong các chương trình triển khai chiến lược kinh doanh sẽ triển khai cụ thể hơn. Mục tiêu đã được nêu rõ là để tăng cường vị thế thị trường, hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu phát triển mạnh và bền vững. Giá trị và vị trí văn phòng công ty là nền tảng quan trọng cho các hoạt động kinh doanh phát triển.

Chương trình hình thành các chi nhánh của công ty ở một số vùng trọng điểm trong nước, nơi có nguồn hàng quan trọng phục vụ cho xuất khẩu nông sản. Chi nhánh của công ty không phải là đơn vị trực tiếp làm công tác thu mua mà là nơi kết hợp với các công ty thu mua, chế biến nông sản để tạo nguồn hàng hoá nông sản đầy đủ cho xuất khẩu. Chi nhánh của công ty ở nước ngoài, được đặt ở một số quốc gia quan trọng có giao thương mạnh với Việt Nam nhằm tìm đầu ra cho lượng hàng hoá xuất khẩu. Tăng cường khối lượng hàng hoá xuất khẩu qua đầu mối công ty được nhiều, đó chính là nhiệm vụ chiến lược của các chi nhánh của công ty trong và ngoài nước.

Chương trình hình thành lĩnh vực kinh doanh bất động sản sau năm 2007, để thực hiện nhiệm vụ khai thác tối đa các cơ sở vật chất hiện có đồng thời phục vụ cho công ty trong công tác tạo cơ sở vật chất mới cho mạng lưới tổ chức trong các hoạt động kinh doanh của công ty.

Chương trình hình thành đơn vị kinh doanh tổ chức đào tạo dạy nghề và giáo dục định hướng ở các trung tâm xuất khẩu lao động, hỗ trợ cho việc tạo nguồn lao động xuất khẩu, đồng thời hình thành thêm đơn vị tư vấn cho học sinh, sinh viên ra nước ngoài du học nhằm thu hút sự chú ý của các công ty nước ngoài cần nguồn lao động nhập khẩu của Việt Nam.

Mục tiêu chính chung cho các chương trình chiến lược công ty là:

- Giảm thiểu rủi ro trong các hoạt động kinh doanh
- Duy trì mức tăng trưởng thị phần
- Cân bằng các dòng tiền trong kinh doanh
- Chia sẻ cơ sở hạ tầng, tạo ra vị trí chiến lược mới trong kinh doanh.
- Tăng cường sức mạnh thị trường
- Phát huy mạnh mẽ các năng lực cốt lõi

*** Các chương trình triển khai các chiến lược kinh doanh**

Chương trình triển khai các chiến lược kinh doanh cấp bách và hết sức quan trọng nhằm tạo ra vị thế thị trường mong muốn và tăng thị phần cho các hoạt động kinh doanh chiến lược, đó là hoạt động xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động hiện tại và trong tương lai.

Các chương trình triển khai các chiến lược kinh doanh quan trọng khác là thâm nhập thị trường của đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền, tăng cường vị thế chiến lược của công ty của lĩnh vực kinh doanh bất động sản và tăng cường thị trường cho các hoạt động kinh doanh khác của lĩnh vực kinh doanh các chi nhánh của công ty trong và ngoài nước. Tất cả chương trình chiến lược trên đều hướng theo chiến lược kinh doanh chung là tạo sự khác biệt hoá trong phạm vi rộng đối với các hoạt động kinh doanh. Đòi hỏi công tác truyền thông quảng bá với cường độ ngày càng phù hợp với từng thời kỳ triển khai chiến lược kinh doanh theo lộ trình đã định. Mục tiêu chung là để tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài với các tiềm lực thành công của công ty trong các hoạt động kinh doanh được phối thức một cách hợp lý nhằm tạo ra cơ sở cho vị thế mong muốn trong chiến lược kinh doanh.

Chiến lược kinh doanh triển khai ở trong mức độ phối thức để tạo ra vị thế cạnh tranh làm tăng thị phần đều cần phải có phương án kinh doanh tốt, quảng bá mạnh mẽ hình ảnh công ty trên thương trường, tạo sự tin cậy, đem lại lợi ích cho đối tác, chất lượng hàng hóa đảm bảo, giao hàng đúng thời gian, hiểu rõ nhu cầu thị trường cần gì.

Chiến lược kinh doanh triển khai ở mức độ nguồn lực làm nền tảng quan trọng cho phối thức, tăng trưởng vị thế thị trường. Lĩnh vực, đơn vị kinh doanh trực tiếp phải có năng lực, vốn cho kinh doanh phải được đảm bảo, phát triển mạng lưới khách hàng trong kinh doanh. Tất cả các yếu tố này, phụ thuộc chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực và vật lực hiện có của công ty và sự đầu tư chuẩn bị trong quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh trong tương lai.

Tập trung tìm hiểu thế mạnh của các công ty, cử người theo dõi quan sát, nghiên cứu phân tích đánh giá, học tập phương pháp, kỹ thuật kinh doanh tạo ra thương hiệu của mình qua các hoạt động kinh doanh. Riêng với hàng hóa phân phối độc quyền phải có chính sách tiêu thụ độc đáo và chiến thuật quảng cáo phù hợp xu hướng thị trường.

5.1.2 Xác định nhu cầu của các biện pháp điều chỉnh và hỗ trợ gián tiếp

Các chương trình chiến lược công ty, chiến lược kinh doanh muốn triển khai thành công cần phải có các biện pháp hỗ trợ gián tiếp dưới đây.

*** Các biện pháp điều chỉnh cho các hệ thống và cấu trúc quản lý**

Chuyển hướng kinh doanh trên cơ sở xem xét dự đoán, dự báo thị trường, “*biết người biết ta*”, suy xét toàn phương diện, chuẩn bị đầy đủ, suy nghĩ trước khi hành động và dốc sức thực hiện để vươn lên. Người kinh doanh phải nắm chắc tình hình kinh doanh của đơn vị, mạnh dạn cải cách phương pháp kinh doanh càng linh hoạt càng tốt.

Phối kết hợp giữa các phòng ban trong công ty là nhiệm vụ chung của toàn công ty dưới sự chỉ huy của Ban lãnh đạo công ty. Trong tương lai cấu trúc công ty sẽ có những thay đổi cho phù hợp theo hướng tăng cường các hoạt động kinh doanh mới. Vì thế biện pháp phân cấp, phân quyền và giao trách nhiệm quản lý phải rõ ràng cụ thể. Cơ chế báo cáo, kiểm tra giám sát định kỳ các hoạt động kinh doanh cũng cần phải đặt ra nhằm phát hiện sớm những sai sót cần chấn chỉnh kịp thời.

Ở gốc độ công ty, bên cạnh lấy sự ủng hộ của ngân hàng làm hậu thuẫn cho các hoạt động kinh doanh, Công ty phải có kế hoạch tăng cường vốn từ nay đến 2010 cho các dự án bất động sản sắp hình thành trong tương lai. Để quản lý nguồn vốn và đảm bảo vốn, ngoài báo cáo tình hình sử dụng vốn hàng tuần, cũng cần có bảng kế hoạch sử dụng vốn của các phòng kinh doanh.

Hệ thống mẫu biểu trong nội bộ công ty từ các quyết định của tổ chức đến việc lập báo cáo, lập kế hoạch... cần phải có sự biên soạn cẩn thận đưa vào qui chế biểu mẫu và báo cáo định kỳ. Thời gian nào thì thực hiện báo cáo nào, thời gian nào tiến hành lập kế hoạch kinh doanh... Các báo cáo lập xong phải ghi rõ nơi tiếp nhận. Qua đó các phòng ban trong công ty sẽ thực hiện và có kế hoạch làm việc hợp lý. Các báo cáo phải trung thực và có chữ ký của người đứng đầu đơn vị.

*** Các biện pháp tận dụng năng lực cộng hưởng**

Biện pháp đầu tư công cụ dự báo đúng mức để phục vụ cho công tác dự báo nhằm hỗ trợ có hiệu quả cho cả công ty và khách hàng tránh những rủi ro đáng tiếc cũng như tìm cơ hội kinh doanh tốt.

Biện pháp tiếp theo là tổ chức thu thập thông tin của các đối tác, khách hàng để có cơ sở dữ liệu phân tích đánh giá trong thực hiện chiến lược, qua đó chọn lọc và tạo ra mạng lưới khách hàng trong toàn cầu và tạo ra mạng lưới khách hàng trong toàn quốc để tìm ra khách hàng là nhà cung cấp tốt hay là nhà mua hàng uy tín. Bên cạnh đó tăng cường ý thức cạnh tranh của nhân viên bằng cách thu thập lưu trữ thông tin từ phía khách hàng, đối tác cũng là nhiệm vụ quan trọng ở mức độ nguồn nhân lực.

Tăng cường quảng bá hình ảnh công ty, đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại, cùng với sự nỗ lực của các phòng kinh doanh, phòng nghiệp vụ tìm hiểu

phân tích thông tin thị trường, qua đó có thể hỗ trợ lại cho các đối tác để tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp đồng thời thể hiện năng lực trong kinh doanh của các đơn vị tạo được niềm tin cho các khách hàng, đối tác chiến lược. Cho họ thấy rõ sự khác biệt hoá trong các dịch vụ của công ty tạo ra lợi ích cũng như sự thoả mãn cho đối tác, khách hàng.

Trong các phương án tăng vốn điều lệ của công ty để tạo nguồn tài chính quan trọng cho các hoạt động kinh doanh, một phần ưu tiên cho công nhân viên, cổ đông hiện hữu còn phải chú ý dành một phần cho các đối tác quan trọng không loại trừ đối tác là người nước ngoài có quan hệ tốt đẹp cũng như có nguồn hàng quan trọng cho lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu và các hoạt động kinh doanh khác. Tranh thủ sự hỗ trợ của họ về mặt kinh doanh, quan hệ hay kỹ thuật kinh doanh, bí quyết kinh doanh....

*** Các biện pháp tạo động lực và năng lực chuyên môn của con người**

Các biện pháp quản lý và phát triển nguồn nhân lực là vấn đề sống còn của một công ty. Lĩnh vực hay đơn vị kinh doanh mới sẽ hình thành, vì thế công tác quản trị nhân sự phải được chú trọng đặc biệt. Nhất là công tác tạo nguồn nhân lực có chất lượng cho công ty, trẻ hóa đội ngũ nhân viên, điều này đòi hỏi phải có kế hoạch thật cụ thể trong từng bước phát triển công ty để tránh tình trạng bị động do thiếu người. Bổ sung nhân lực phải chú trọng về trình độ ngoại ngữ.

Tập trung đầy đủ nguồn nhân lực cho các phòng kinh doanh và liên tục nâng cao năng lực cho nhân viên một cách thường xuyên. Nhân lực chủ chốt phải nắm vững và phải được triển khai chiến lược công ty, chiến lược kinh doanh để cùng nỗ lực phấn đấu, thấy rõ mục tiêu thực hiện. Thôi thúc, động viên nhân sự đem hết khả năng và sự tận tụy của mình ra để đạt được mục tiêu của từng lĩnh vực hoạt động.

Lương là một đòn bẩy kinh tế quan trọng, Công ty không ngừng nâng cao mặt bằng lương trong công ty, tạo điều kiện cho quản trị nhân sự thu hút nhân tài về phía công ty ngày càng nhiều. Qui chế tuyển dụng phải được gấp rút soạn thảo để làm cơ sở quan trọng trong công tác tuyển chọn nhân sự. Bên cạnh đó chất lượng nguồn nhân lực được thể hiện bằng năng lực làm việc tương xứng với nhiệm vụ được giao, điều này cần phải được đánh giá cụ thể thường xuyên định kỳ để từng bước cấu trúc lại cho hợp lý.

Để triển khai các chương trình chiến lược công ty và chiến lược kinh doanh sắp tới, ngoài trình độ nghiệp vụ của nhân viên trong các phòng kinh doanh và phòng nghiệp vụ, mức tối thiểu mỗi nhân viên phải có một ngoại ngữ giao tiếp được. Hỗ trợ của công ty cho vấn đề này là cần thiết nhưng cũng cần sự nỗ lực của mỗi người. Biện pháp hình thành chương trình học tập bắt buộc đối với nhân viên của công ty, đây là một điều kiện quan trọng khi xét thi đua, nâng bậc cũng như qui hoạch cán bộ. Văn hoá công ty cũng được thể hiện qua sự ham học hỏi của nhân viên.

5.1.3 Xác định các tính phụ thuộc giữa những chương trình triển khai và lập thời gian biểu cho các chương trình triển khai

*** Xác định các tính phụ thuộc giữa những chương trình triển khai**

Chương trình của chiến lược công ty và chương trình của chiến lược kinh doanh có tính phụ thuộc nhau rất lớn. Trong chiến lược công ty thực hiện đa dạng hóa theo hướng tăng cường cho các hoạt động kinh doanh hiện hữu cũng như phát triển các hoạt động kinh doanh mới trong tương lai. Trong chiến lược kinh doanh, đưa ra chiến lược kinh doanh chung theo hướng chiến lược khác biệt trên diện rộng cộng với truyền thông mạnh. Tiếp đến phối thức thị trường, phối thức các nguồn lực để phục vụ cho chiến lược công ty có thể thực hiện được bằng cách xây dựng các mạng lưới tiềm lực thành công cho từng hoạt động kinh doanh để tạo thế cạnh tranh.

Các biện pháp trong phần xác định nhu cầu của các biện pháp điều chỉnh và hỗ trợ gián tiếp cho các chiến lược công ty và chiến lược kinh doanh là:

- Điều chỉnh cho các hệ thống và cấu trúc quản lý
- Tận dụng năng lực cộng hưởng
- Tạo động lực và năng lực chuyên môn của con người

Các biện pháp này nếu thiếu, các chiến lược trên sẽ khó có thể triển khai và thực hiện được. Giữa các biện pháp điều chỉnh và hỗ trợ gián tiếp cũng có mối liên hệ mật thiết với nhau. Sự thay đổi cấu trúc quản lý luôn đi đôi với tạo động lực và năng lực chuyên môn của con người. Hay hệ thống báo biểu trong công ty phải cần có năng lực con người để thực hiện cũng như thu thập những thông tin cần thiết cho xây dựng chiến lược.

Tóm lại để triển khai một chiến lược công ty hay chiến lược kinh doanh cần phải có các chương trình chiến lược và biện pháp để thực hiện các chương trình chiến lược đó.

*** Xác định thời biểu**

Khoảng thời gian để thực hiện các mục tiêu chiến lược kinh doanh cũng như chiến lược công ty là sự tính toán phối hợp hợp lý các dữ liệu phân tích cũng như tùy vào thời cơ và sự cấp bách trong thực hiện nhiệm vụ của các hoạt động kinh doanh. Mặt khác là tùy vào khả năng về vốn của công ty mà mở rộng kinh doanh, tránh trường hợp các đơn vị và lĩnh vực kinh doanh mới hình thành mà thiếu vốn hoạt động thì rất nguy hiểm. Ngoài ra không được nóng vội, vì sẽ khó có một chiến lược thành công lâu dài khi chưa có thời gian chuẩn bị đầy đủ mà vội vàng thực hiện khi thời cơ chưa tới.

Bảng 26: Tính toán khoảng thời gian thực hiện các chiến lược

Chương trình chiến lược cho các SBF	Năm								
	07	08	09	10	11	12	13	14	15
SBF:xuất nhập khẩu	Củng cố, thu hút nhân lực, thực hiện nhiệm vụ kinh doanh trước mắt, so sánh, thu thập thông tin thị trường, đầu tư cho công tác dự báo.		Phát triển đại lý phân phối độc quyền theo khách hàng hiện có và khách hàng mới theo hướng tự doanh. Phát triển vị thế thị trường theo hướng mới						
SBF:xuất khẩu lao động	Phát triển thành trung tâm, tăng cường đào tạo ngoại ngữ, giáo dục định hướng rõ ràng sát thực tế. Tạo nguồn LĐ xuất khẩu từ các tỉnh, mở rộng thị trường XKLD sang các nước khác.		Lượng lao động, do Cty đưa đi có mặt thường xuyên ở các nước 400-600 người. Cơ cấu LĐ chuyên gia ngày càng tăng. Kết hợp hình thành đơn vị KD tư vấn du học				Lượng lao động, và du học sinh do Cty đưa đi có mặt thường xuyên ở các nước 600-800 người trong đó LĐ chuyên gia 30%.		
SBF:Bất động sản	Củng cố tính pháp lý cho nhà đất hiện có. XD phương án KD, tìm đối tác, chuẩn bị nhân sự.	Hình thành SBF bất động sản, xây dựng, khai thác văn phòng cho thuê tại trụ sở chính	Phát triển qui mô và hỗ trợ cho các SBF khác tìm vị trí chiến lược cho KD. Có phương án được duyệt để xây dựng và khai thác khu đất 2,2 ha ở quận 7.				Phát triển qui mô sang xây dựng và khai thác các khu vực mới		
SBF: Chi nhánh khác của công ty trong và ngoài nước	Tìm hiểu, chuẩn bị cơ sở vật chất, con người, cách thức quản lý, qui chế hoạt động chi nhánh.		Hình thành hỗ trợ cho SBF: xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động, phát triển mạng lưới khách hàng, thị trường trong và ngoài nước và phát triển dịch vụ mới.						

5.1.4 Người lãnh đạo chương trình

Người lãnh đạo chung các chương trình chiến lược ở công ty chính là người đứng đầu đơn vị. Tổng giám đốc điều hành thông qua chiến lược hoạch định được xác định sẽ có hướng đi và từng bước điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với tình hình dự báo trong tương lai. Từng lĩnh vực kinh doanh đã được xác định và có chương trình hành động trong từng thời kỳ trên đã vạch ra, người lãnh đạo bộ phận kinh doanh theo sơ đồ tổ chức công ty có trách nhiệm lập kế hoạch để hoàn thành ý đồ chiến lược trong từng giai đoạn. Các hoạt động kinh doanh hình thành trong tương lai sẽ từng bước hình thành dưới sự lãnh đạo chung của Tổng giám đốc Công ty.

5.2 Đánh giá chiến lược lần cuối và các biện pháp triển khai chiến lược

5.2.1 Phát biểu lại các chiến lược và chương trình chiến lược công ty

Chiến lược công ty theo hoạch định ngoài các đơn vị kinh doanh hiện tại, công ty với các chiến lược đa dạng hóa để tạo thêm các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh khác nhằm tăng cường vị thế thị trường cho công ty trong tương lai. Các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh mới đó là:

- Thứ nhất, bổ sung vào lĩnh vực kinh doanh trung tâm xuất lao động thêm đơn vị kinh doanh là đào tạo nghề và giáo dục định hướng cho lao động xuất khẩu, nhằm mục đích tạo nguồn lao động dồi dào, phong phú cho xuất khẩu lao động, tận dụng tối đa thế cạnh tranh mạnh do giấy phép xuất khẩu lao động mang lại. Bên cạnh đó hình thành thêm đơn vị kinh doanh tư vấn du học học sinh, sinh viên ra nước ngoài du học.

- Thứ hai, bổ sung vào lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền theo khách hàng hiện hiện hay khách hàng mới nhằm mục đích tăng cường cho lĩnh vực kinh doanh hàng hóa xuất nhập khẩu tăng thị phần và tạo ra lợi thế cạnh tranh mới cho lĩnh vực này.

- Thứ ba, mở thêm lĩnh vực kinh doanh bất động sản nhằm mục đích trước là để khai thác cơ sở vật chất hiện có, một nguồn lực quý giá của công ty và sau đó hỗ trợ lại cho các lĩnh vực kinh doanh khác nhằm tạo ra vị trí chiến lược thuận lợi.

- Thứ tư, mở thêm lĩnh vực kinh doanh chi nhánh tại một số vùng miền trong nước nhằm tận dụng thế mạnh về nguồn hàng xuất khẩu ở các vùng miền trong nước và mở chi nhánh công ty ở các quốc gia có quan hệ đối tác thương mại quan trọng nhằm hỗ trợ các lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động mở rộng thị trường, tạo ra mạng lưới khách hàng trên toàn cầu.

5.2.2 Phát biểu lại các phương án chiến lược kinh doanh

Phần chiến lược kinh doanh theo hoạch định, vẫn duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại. Từng bước hình thành đầy đủ các lĩnh vực và đơn vị kinh doanh trong tương lai như chiến lược công ty đã thiết lập và lịch trình thực hiện chiến lược. Chiến lược kinh doanh chung của công ty sau năm 2008 có nhiều chuyển biến mạnh, chuyển hướng sang chiến lược khác biệt hoá trên phạm vi rộng và tùy vào từng mỗi hoạt động kinh doanh mà phối hợp công tác truyền thông, tiếp thị với cường độ thích hợp.

Chiến lược kinh doanh được xác định ở mức độ phối thức thị trường và ở mức độ nguồn lực được kết hợp để xây dựng các phương án mạng lưới về duy trì các tiềm lực thành công nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh cho những hoạt động kinh doanh chiến lược, giúp cho vị thế thị trường cũng như tăng trưởng thị phần hàng năm từng bước ổn định. Các mạng lưới về tiềm lực thành công ở các hình ở chương IV phần được thiết kế để tạo ra thế cạnh trên thị trường mục tiêu.

5.2.3 Các quyết định về những phương pháp sử dụng

Phương pháp sử dụng cho vấn đề đánh giá này là bằng cách cho điểm và xây dựng các trọng số cho các tiêu đánh giá lần cuối toàn bộ các chiến lược và chương trình chiến lược. Xác định trọng số cho các tiêu chí nằm trong khoản từ 0-1, tùy theo mức độ quan trọng của tiêu chí đó ảnh hưởng đến sự thành công của chiến lược. Sau khi có trọng số ta tiếp tục cho điểm từ 1-5 các tiêu chí đánh giá. Nhân trọng số với điểm số đã cho ta có tổng số của các tiêu chí. Điểm tổng cộng của các tiêu chí từ 2,5 trở lên là đánh giá đạt.

*** Lựa chọn và đặt trọng số cho các tiêu chí đánh giá**

Bảng 27: Cho điểm các tiêu chí đánh giá lần cuối toàn bộ các chiến lược và chương trình chiến lược

TT	Các tiêu chí đánh giá các chiến lược trên	Điểm trọng số		
		Trọng số (từ 0-1)	Điểm số (từ 1-5)	Tổng số
		1	3	4=2x3
A	Giá trị tổng thể của chiến lược			
1	Giá trị tổng thể của các tiềm lực thành công	0,08	3,00	0,24
2	Mức độ thu lợi từ các tài sản không thuộc vào hoạt động kinh doanh cốt lõi	0,03	2,00	0,06
3	Rủi ro	0,05	3,00	0,15
B	Mức độ phù hợp với các giá trị làm hạn chế việc theo đuổi lợi nhuận			
1	VD: Phù hợp với các giá trị đạo đức	0,04	4,00	0,16
2	VD: phù hợp với các giá trị xã hội có liên quan đến lực lượng lao động	0,04	4,00	0,16
3	VD: Phù hợp với các giá trị sinh thái	0,04	4,00	0,16
C	Tính chặt chẽ của các chiến lược và chương trình chiến lược			
1	Tính chặt chẽ giữa các mục tiêu chiến lược khác nhau	0,05	4,00	0,20
2	Tính chặt chẽ giữa các chiến lược ưu tiên đầu tư và các mục tiêu chiến lược	0,06	4,00	0,24
D	Tính khả thi của việc triển khai thành công của các chương trình			
1	Tính khả thi ở mức độ nhân lực	0,20	3,00	0,60
2	Tính khả thi ở mức độ tài chính	0,20	3,00	0,60
3	Khả năng chấp nhận bên trong	0,15	2,00	0,30
4	Khả năng chấp nhận bên ngoài	0,06	3,00	0,18
	TỔNG CỘNG	1,00	39,00	3,05

*** Lựa chọn quá trình đánh giá lần cuối và các phương pháp có thể sử dụng**

Giá trị trung bình là 2,5 trong khi điểm số ở đây sau khi đánh giá theo các tiêu chí trên cho thấy khả năng các chiến lược trên có mức 3,05 điểm > 2,5 điểm là đạt yêu cầu nhưng không cao lắm. Điều đó cho thấy phải có sự quyết tâm từ phía lãnh đạo và sự đầu tư để có nguồn tài chính và chất lượng nhân sự các yếu tố quan trọng quyết định sống còn của chiến lược công ty và chiến lược kinh doanh.

5.3 Xác định các tài liệu chiến lược và cấu trúc của nó cho phê chuẩn chiến lược

*** Xác định các tài liệu chiến lược**

Đến đây có thể biết được tài liệu chiến lược của công ty là:

- Phân tích chiến lược: nền tảng cho việc sửa đổi và tái lập chiến lược
- Phát biểu sứ mạng của công ty thể hiện trong chương II: Thông tin chung về chiến lược cần được phổ biến rộng rãi, cả trong ngoài công ty
- Chiến lược công ty thể hiện trong chương III: cần truyền đạt và hướng dẫn chiến lược cụ thể cho các cấp trung gian trong công ty.
- Chiến lược kinh doanh thể hiện trong chương IV: cần truyền đạt và hướng dẫn chiến lược cụ thể cho các cấp trung gian trong công ty
- Các chương trình và biện pháp triển khai chiến lược thể hiện trong chương V: triển khai nhiệm vụ để thực hiện đến tận các nhân viên trong công ty. Khuyến khích mọi người hưởng ứng chủ động trong công tác.

*** Xác định cấu trúc của mỗi tài liệu chiến lược**

Cấu trúc trước hết là tài liệu báo cáo phân tích chiến lược gồm các phần như sau:

- Giới thiệu: phân tích chiến lược nhằm xác định vị thế hiện tại và các hướng phát triển có thể trong tương lai, làm nền tảng cho việc sửa đổi và tái lập chiến lược.
- Qui trình: Phân tích môi trường toàn cục bằng phương pháp phân tích môi trường toàn cục về các điều kiện và sự phát triển kinh tế, sự phát triển dân số, địa lý kinh tế, văn hóa và xã hội, sự phát triển hệ môi trường sinh thái, sự phát triển về công nghệ, sự phát triển chính trị và pháp lý,
- Tiếp đến là phân tích các thị trường ngành bằng phương pháp phân tích hệ thống thị trường và nhận dạng các yếu tố thành công chiến lược.
- Cuối cùng là phân tích các hoạt động của công ty bằng phương pháp phân tích các điểm mạnh và điểm yếu và nếu cần thực hiện thêm phân tích giá trị các bên hữu quan.
- Phổ biến tài liệu phân tích này cho các trưởng phó phòng trong, giám đốc các xí nghiệp, giám đốc chi nhánh trong toàn công ty.

Tài liệu phát biểu sứ mạng của công ty, có cấu trúc như sau:

- Giới thiệu: phát biểu sứ mạng chính là bản báo cáo nhiệm vụ của công ty nhằm thông tin chung rộng rãi cho cả trong và ngoài công ty được biết về nhiệm vụ của công ty là gì.

- Mục tiêu và giá trị của phát biểu sứ mạng là xác định nhiệm vụ của công ty là sản xuất kinh doanh mua bán hàng hóa và dịch vụ xuất nhập khẩu, xuất khẩu lao động với mong muốn phát triển thêm các lĩnh vực kinh doanh khác với thị trường ngày càng được mở rộng và thị phần tăng trưởng ổn định hằng năm với khẩu hiệu: “**Hợp tác toàn cầu để phát triển toàn diện**”.

- Các hoạt động kinh doanh và vị thế thị trường mục tiêu: ngày càng tăng trưởng và có thị phần tăng ổn định năm sau cao hơn năm trước bằng hoặc cao hơn tốc độ tăng trưởng của ngành.

- Các mối quan hệ của các bên hữu quan: Khuyến khích các thành viên trong Công ty trở thành những người tích cực, có trách nhiệm, năng động, sáng tạo, gắn bó, qua việc tăng chất lượng cuộc sống cho khách hàng, nhân viên và mọi người. Giữ vững đạo đức kinh doanh

*** Tài liệu chiến lược công ty có cấu trúc như sau:**

- Giới thiệu: Chiến lược công ty là chiến lược dự định của công ty với nhiều hoạt động kinh doanh. Ngoài các lĩnh vực đơn vị kinh doanh hiện tại, công ty với các chiến lược đa dạng hóa để tạo thêm các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh khác nhằm tăng cường vị thế thị trường cho công ty trong tương lai bằng phát triển nội lực.

- Tóm tắt các kết quả phân tích: Các chiến lược công ty theo tổ hợp kinh doanh hiện tại về lâu dài cần phải tăng cường thêm các dịch vụ khác làm gia tăng giá trị cho công ty. Một số chiến lược đa dạng hóa có thể thực hiện khi điều kiện kinh doanh đã thực sự đáp ứng được. Phương cách nào thực hiện thì tùy vào khả năng công ty về vốn, về nội lực nhằm đi trước một bước so với các đối thủ cạnh tranh để có ưu thế cạnh tranh.

- Nhiệm vụ hay hoạt động kinh doanh chủ yếu: Chiến lược công ty theo hoạch định ngoài các lĩnh vực đơn vị kinh doanh chiến lược là lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu, lĩnh vực xuất khẩu lao động, công ty với các chiến lược đa dạng hóa để tạo thêm các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh khác nhằm tăng cường vị thế thị trường cho công ty trong tương lai. Các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh mới là: Thứ nhất, bổ sung vào lĩnh vực kinh doanh trung tâm xuất lao động thêm đơn vị kinh doanh là đào tạo nghề và giáo dục định hướng cho lao động xuất khẩu, kết hợp phát triển thêm đơn vị kinh doanh tư vấn cho du học sinh có điều kiện được ra nước ngoài học. Thứ hai, bổ sung vào lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu đơn vị kinh doanh đại lý phân phối độc quyền theo khách hàng hiện có hay khách hàng mới. Thứ ba, mở thêm lĩnh vực kinh doanh bất động sản. Thứ tư, mở thêm lĩnh vực kinh doanh chi nhánh tại một số vùng miền trong nước và mở chi nhánh công ty ở các quốc gia có quan hệ đối tác thương mại quan trọng.

-Mục tiêu của hoạt động kinh doanh xuất khẩu lao động là nhằm mục đích tạo nguồn lao động dồi dào, phong phú cho xuất khẩu lao động, tận dụng tối đa thế cạnh tranh mạnh do giấy phép xuất khẩu lao động mang lại.

- Mục tiêu của hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu hàng hóa là nhằm mục đích tăng cường cho lĩnh vực kinh doanh hàng hóa xuất nhập khẩu tăng thị phần và tạo ra lợi thế cạnh tranh mới cho lĩnh vực này.

- Mục tiêu của hoạt động kinh doanh bất động sản là nhằm mục đích trước tiên khai thác cơ sở vật chất hiện có, một nguồn lực quý giá của công ty và sau đó hỗ trợ lại cho các lĩnh vực kinh doanh khác nhằm tạo ra vị trí chiến lược thuận lợi.

- Mục tiêu của hoạt động kinh doanh chi nhánh trong và ngoài nước nhằm tận dụng thế mạnh về nguồn hàng xuất khẩu ở các vùng miền trong nước nhằm hỗ trợ các lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động mở rộng thị trường, tạo ra mạng lưới khách hàng trên toàn cầu.

- Các nguồn lực chủ yếu ở mức độ công ty: là vốn và nguồn nhân lực, cơ sở vật chất mạnh.

- Các nguồn lực ưu tiên đầu tư: cho con người, thu hút nhân sự có năng lực về phục vụ công ty, đầu tư phát triển mạng lưới khách hàng trong và ngoài nước và tìm hiểu nghiên cứu về thị trường.

- Khái quát về các chương trình triển khai: Trong tổ hợp kinh doanh mục tiêu mức tăng trưởng của các lĩnh vực kinh doanh hiện tại trong những năm đầu sau cổ phần hóa. Về tương lai lâu dài tăng trưởng sẽ chậm lại nhưng phải đảm bảo bằng và cao hơn tốc độ tăng trưởng của ngành, hướng tổ hợp kinh doanh sang hướng có lợi nhất cho công ty: giảm thiểu rủi ro trong các hoạt động kinh doanh, duy trì mức tăng trưởng thị phần, cân bằng các dòng tiền trong kinh doanh, chia sẻ cơ sở hạ tầng, tạo ra vị trí chiến lược mới trong kinh doanh, tăng cường sức mạnh thị trường, phát huy mạnh mẽ các năng lực cốt lõi

- Tài liệu này nên được phổ biến đến các trưởng phó phòng trong, giám đốc các xí nghiệp, giám đốc chi nhánh trong toàn công ty.

*** Sau đây là cấu trúc tài liệu chiến lược kinh doanh:**

- Giới thiệu: chiến lược kinh doanh là chiến lược dự định của một hoạt động kinh doanh. Mỗi hoạt động kinh doanh cần có các lợi thế cạnh tranh mục tiêu được phối thức trong thị trường và ở mức độ nguồn lực kết hợp chiến lược kinh doanh chung mà chiến kinh doanh đã lựa chọn.

- Chiến lược kinh doanh chung phân khúc ngành phục vụ: với sản phẩm của các hoạt động kinh doanh chủ yếu là các dịch vụ, mà chủ yếu là dịch vụ xuất nhập khẩu hàng hóa và xuất khẩu lao động với thị trường trong và ngoài nước. Các phân khúc khách hàng được định rõ là các khách mua hàng hóa xuất nhập khẩu phải là các doanh nghiệp có đăng ký kinh doanh và có năng lực thực hiện đơn hàng. Dịch vụ xuất khẩu lao động thì phục vụ đối tượng là người lao động đủ khả năng vượt qua các kỳ thi tuyển để ra nước ngoài làm việc theo hợp đồng có thời hạn. Đối với khách hàng nước ngoài là các nhà nhập khẩu cung ứng lao động cho các doanh nghiệp hay gia đình cá nhân đang thiếu hụt nguồn lao động. Thị trường lao động xuất khẩu hiện tại của công ty chỉ duy nhất là thị trường nội địa, thị trường mục tiêu là hướng tới các thị trường tạo ra giá trị gia tăng lớn

như Úc, Canada, Macao...Chiến lược kinh doanh chung cho phân khúc ngành phục vụ là tạo sự khác biệt hóa cho phạm vi rộng.

- Các lợi thế cạnh tranh trong phối thức: tên tuổi của Công ty đã gắn bó rất nhiều năm trên thị trường hàng hóa xuất nhập khẩu. Các thế mạnh trong hoạt động kinh doanh lâu năm trên thị trường xuất nhập khẩu và xuất khẩu lao động của công ty là có mạng lưới khách hàng trong và ngoài nước xem công ty như một địa chỉ đáng tin cậy vì hợp tác với công ty khách hàng hầu hết đều có lợi, họ được hỗ trợ hết mình về mặt nghiệp vụ cũng như vốn để các hoạt động kinh doanh diễn ra một cách lành mạnh và suông sẻ. Tăng cường quảng bá thương hiệu, hình ảnh trên nhiều phương diện khác nhau.

- Các lợi thế cạnh tranh trong nguồn lực: cơ sở vật chất đất đai nhà cửa, vốn liếng và con người là vật lực và nhân lực trong công ty hiện tại cũng như tương lai đang được giữ gìn phát huy và đầu tư thêm. Nhân lực cho chiến lược kinh doanh hiện tại được đảm bảo tốt, vốn đảm bảo cho kinh doanh ngày càng mạnh, cơ sở vật chất quan trọng đang trong tiến trình hoàn thiện tính pháp lý cũng như triển khai các dự án trong tương lai đang hình thành từ hôm nay.

- Khái quát về các chương trình triển khai chiến lược kinh doanh: với mạng lưới các tiềm lực thành công của mỗi hoạt động kinh doanh là mỗi chương trình triển khai chiến lược kinh doanh để tạo ra vị thế cạnh tranh trên thị trường, tăng trưởng thị phần ở các lĩnh vực, đơn vị kinh doanh.

- Tài liệu này nên được phổ biến đến các trưởng phó phòng, giám đốc các xí nghiệp, giám đốc chi nhánh trong toàn công ty.

*** Cuối cùng là cấu trúc của kế hoạch chương trình chiến lược:**

- Giới thiệu: kế hoạch chương trình chiến lược là một phần phân định rõ ràng của chương trình triển khai các chiến lược. Mỗi chương trình cần có các mục tiêu các điều kiện biên, tiến độ, tổ chức thực hiện.

- Các mục tiêu và điều kiện chung: của các chương trình chiến lược công ty, chiến lược kinh doanh, mục tiêu là tăng thị phần và đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực, hoàn thiện các thủ tục pháp lý cho các cơ sở vật chất quan trọng, tìm nguồn vốn có lãi suất ưu đãi, có kế hoạch tăng vốn từ nay đến 2010, đầu tư cho công cụ dự báo đúng mức, tổ chức thu thập thông tin của các đối tác, khách hàng để có cơ sở dữ liệu phân tích đánh giá trong thực hiện chiến lược, tăng cường quảng bá hình ảnh công ty, đẩy mạnh công tác xúc tiến thương mại, phát triển nguồn nhân lực, có cơ chế động viên nhân sự đem hết khả năng phục vụ.

- Tổ chức chương trình: trình tự giới thiệu nội dung các tài liệu chiến lược, phân phát tài liệu nhận ý kiến đóng góp từ nhiều phía.

- Tiến trình và các mốc thời gian quan trọng: theo Bảng tính toán khoảng thời gian thực hiện các chiến lược

- Tài liệu này nên được phổ biến đến các trưởng phó phòng, giám đốc các xí nghiệp, giám đốc chi nhánh trong toàn công ty.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Xác định các chiến lược dự định cho một công ty trong tương lai là cả một quá trình phân tích, đánh giá, kết nối các dữ kiện cơ sở bên ngoài, bên trong công ty để cuối cùng tìm ra một hướng đi thích hợp cho một doanh nghiệp là một công việc khó khăn, phức tạp nhưng rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp. Để thành công trong thương trường không có con đường khác doanh nghiệp phải chú ý đến công tác hoạch định chiến lược.

Qua thực tiễn hoạt động kinh doanh diễn ra tại Công Ty Cổ Phần Xuất Nhập Khẩu Tổng Hợp II nhiều năm qua, trong tình trạng không có hoạch định chiến lược nên các hoạt động kinh doanh hầu như không thể phát triển được hoặc phát triển tự phát và chu kỳ kinh doanh không như mong muốn. Hiệu quả kinh doanh nhìn chung ngày càng xuống thấp. Thậm chí nếu đứng trên phương diện tài chính để phân tích thì hiện tượng “lời giả, lỗ thật” đã xuất hiện. Hy vọng rằng, khi có chiến lược kinh doanh cùng với những nhân tố mới tích cực, công ty sẽ có những thay đổi nhất định trong cách nghĩ, cách làm cũng như phân tích đánh giá tình hình kinh doanh, thị trường trên toàn phương diện chiến lược.

Đề tài đã cố gắng bằng thực tiễn ứng dụng, thực hiện hầu hết các bước trong hoạch định chiến lược theo quá trình từ phân tích chiến lược, xây dựng chiến lược công ty, xây dựng chiến lược kinh doanh và cuối cùng là xác định các biện pháp triển khai, đánh giá, thiết lập để chiến lược được phê chuẩn. Các bước trong quá trình ấy do hai đồng tác giả Rudolf Gruni và Richard Kuhn đã đề xuất trong tác phẩm của mình: “Hoạch định chiến lược theo quá trình” cũng với mong muốn nó được sử dụng trong thực tế, nhằm giúp cho các doanh nghiệp dễ dàng hơn trong xây dựng chiến lược.

Công việc xây dựng chiến lược kinh doanh bằng phương pháp hoạch định chiến lược theo quá trình đến đây đã hoàn tất và cũng chỉ mong một điều nó được xem là một tài liệu có ý nghĩa phục vụ tốt cho công tác hoạch định chiến lược của Công Ty CP XNK Tổng Hợp II. Nếu xem đây là một tài liệu chiến lược cơ sở ban đầu phục vụ công tác quản lý chiến lược tại Công Ty CP XNK Tổng Hợp II, mong rằng trong quá trình thực hiện các chiến lược của mình, công ty nên chú ý thu thập thêm những thông tin từ phía khách hàng, từ phía đối thủ cạnh tranh để bổ sung cho tài liệu này và điều chỉnh chiến lược cho ngày càng thích hợp hơn, đúng hướng đi hơn.

Môi trường kinh doanh luôn không ngừng biến đổi. Nhưng biết ứng phó tốt với những thay đổi đó, mới là điều quan trọng. Doanh nghiệp có ứng phó tốt hay không tốt với môi trường, tất cả đều tùy thuộc khả năng những con người cụ thể của mỗi công ty. Nhiệm vụ quan trọng của người lãnh đạo là kết nối mọi người, tạo ra sự tin cậy lẫn nhau để cùng đồng tâm và hiệp lực hướng tới mục tiêu chung chính là cách tốt nhất để khả năng của tập thể ngày càng lớn mạnh và tất nhiên như thế sẽ càng ứng phó tốt với mọi thay đổi của môi trường.

Trong quá trình tìm hiểu thu thập và xây dựng hoạch định chiến lược cho công ty, chắc chắn không tránh khỏi những sai sót nhất định. Rất mong được sự chỉ bảo của thầy cô, Ban lãnh đạo công ty và đồng nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), Chiến lược và chính sách kinh doanh, NXB Thống kê
2. Fred R. David (2003), Khái luận về quản trị chiến lược, NXB Thống kê
3. Phan Thị Ngọc Thuận (2005), Chiến lược kinh doanh và kế hoạch hóa nội bộ doanh nghiệp, NXB Khoa học và Kỹ thuật Hà Nội
4. Don Taylor Jeanne Smalling Archer (2004), Để cạnh tranh với người khổng lồ, NXB Thống kê
5. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2005), Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cạnh tranh về giá trị gia tăng, Định vị và phát triển doanh nghiệp, NXB Tổng Hợp TP. HCM
6. Rudolf Grunig, Richard Kuhn (2005), Hoạch định chiến lược theo quá trình, NXB Khoa học và kỹ thuật
7. Philip Kotler (2003), Những phương thức sáng tạo, chiến thắng và khống chế thị trường, Philip Kotler, NXB Thành phố Hồ Chí Minh
8. Tổng cục Thống kê – 2006, Thông cáo báo chí – Tổng cục Thống
9. Tổng cục Hải Quan, Hải quan TP. Hồ Chí Minh, Các Trang Web
10. Võ Thị Quý – Năm 2006, Hướng dẫn Lập Kế Hoạch kinh doanh (Cẩm nang dành các nhà quản lý)
11. Trang web của Tổng Cục Hải Quan: www.customs.gov.vn
12. Trang web của Tổng Cục Thống kê: www.gso.gov.vn

PHỤ LỤC 1: Các thuật ngữ trong đề tài

Chiến lược (Strategy): Nếu không thêm gì khác thì thuật ngữ này có nghĩa là chiến lược dự định

Chiến lược chuẩn (Norm strategy): đặc trưng cơ bản của chiến lược mà có thể được áp dụng cho tất cả các hoạt động kinh doanh trong phạm vi một ô vuông của ma trận tổ hợp kinh doanh. Vì chiến lược chuẩn không thể xem xét một tình hình cụ thể của một hoạt động kinh doanh cụ thể, nên nó chỉ đơn giản cung cấp một tín hiệu ban đầu cho chiến lược được theo đuổi trong trường hợp riêng lẻ.

Chiến lược công ty (Corporate strategy): chiến lược dự định của một công ty với nhiều hoạt động kinh doanh. Chiến lược công ty xác định những hoạt động kinh doanh trong tương lai, thiết lập các mục tiêu dài hạn cho các vị thế thị trường của chúng và phân bổ nguồn tài chính cho chúng, hay tối thiểu là xác định các ưu tiên đầu tư. Chiến lược công ty cũng có thể nhằm trình bày vấn đề cần các nguồn lực nào để xây dựng hoặc duy trì ở mức công ty.

Chiến lược dự định (Intended strategy): một hệ thống các định hướng dài hạn nhằm bảo đảm xây dựng và duy trì các tiền lực thành công. Các chiến lược dự định có thể được chia thành các chiến lược công ty và các chiến lược kinh doanh.

Chiến lược hoạch định (Planned strategy): chiến lược theo dự định.

Chiến lược giá (Price strategy): chiến lược kinh doanh mà nỗ lực khác biệt hóa công ty với các đối thủ cạnh tranh thông qua công cụ giá thấp. Một công ty có thể theo chiến lược giá thấp trong toàn bộ thị trường ngành hoặc trong một phần thị trường thích hợp.

Chiến lược khác biệt hóa (Differentiation strategy): chiến lược kinh doanh nhằm cố gắng đạt được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ bằng những khác biệt về sản phẩm, những khác biệt về truyền thông và/hoặc cường độ truyền thông cao hơn, và chăm sóc khách hàng. Chiến lược khác biệt hóa có thể được áp dụng cho toàn bộ thị trường hay phần thị trường thích hợp.

Chiến lược kinh doanh (Business strategy): chiến lược dự định cho một hoạt động kinh doanh. Thường nó bao gồm chiến lược kinh doanh chung được lựa chọn và các lợi thế cạnh tranh mục tiêu ở mức độ phối thức và mức độ nguồn lực.

Chiến lược kinh doanh chung (Generic business strategy): một loại chiến lược dự định kinh doanh tổng thể. Có bốn loại chiến lược kinh doanh chung: chiến lược giá cho phạm vi rộng, chiến lược khác biệt hóa cho phạm vi rộng, chiến lược giá tập trung phần thị trường thích hợp và chiến lược khác biệt hóa tập trung phần thị trường thích hợp.

Chiến lược lĩnh vực chức năng (Functional area strategy): đôi khi, thuật ngữ này được sử dụng cho kế hoạch dài hạn gồm việc xác định các mục tiêu, biện pháp và những ưu tiên cho một lĩnh vực chức năng trong công ty. Đây là loại kế hoạch không nhằm để xây dựng hay đảm bảo tiềm lực thành công. Do đó, các tài liệu này không phải là các chiến lược theo ý nghĩa của chúng ta, cần gọi theo một cái tên khác để phân biệt chúng với các chiến lược có ý nghĩa chặt chẽ hơn. Chúng tôi đề nghị nên gọi chúng là “kế hoạch” hay “chương trình làm việc”

Chiến lược vừa xuất hiện (Emergent strategy): chiến lược hiện tại nhưng không phải là kết quả của việc triển khai chiến lược dự định mà đơn giản là kết quả của một số các quyết định riêng lẻ có phối hợp ít nhiều với nhau.

Chiến lược thực hiện (Realized strategy): chiến lược hiện tại có thể hoặc không dựa trên chiến lược dự định. Nếu nó là kết quả của việc triển khai một chiến lược dự định, thì chiến lược thực hiện sẽ đạt được một mức tương xứng lớn hơn hoặc ít hơn đối với chiến lược đó. Chiến lược thực hiện có thể được nhận dạng theo kinh nghiệm bằng cách phát hiện các vị thế thị trường và các lợi thế cạnh tranh hiện tại trong các phối thức và nguồn lực.

Chương trình chiến lược (Strategy program): là một phần được phân định rõ ràng của chương trình triển khai các chiến lược. Các mục tiêu, các điều kiện biên, tiến độ, tổ chức và ngân sách phải được định rõ trước cho mỗi chương trình.

Chương trình triển khai (Implementation program): chương trình chiến lược.

Đánh giá chiến lược (Assessment of strategy): là sự đánh giá các chiến lược thực hiện hay các lựa chọn chiến lược một cách có hệ thống theo các tiêu chuẩn đã được xác định.

Đánh giá lần cuối các chiến lược và biện pháp triển khai (Final assessment of strategy and implementation measures): bước thứ năm trong quá trình hoạch định chiến lược. Các chiến lược và các chương trình được đánh giá về mặt tác dụng, sự nhất quán, khả năng triển khai thành công và sự phù hợp của chúng với những giá trị hiện có.

Đơn vị kinh doanh (Business unit): hoạt động kinh doanh có liên kết chặt chẽ với các hoạt động kinh doanh khác cả về thị trường và nguồn lực.

Hệ thống các tài liệu hoạch định chiến lược (System of strategic plans): nói chung là một cách trình bày bằng đồ thị tất cả các tài liệu chiến lược hiện hữu hoặc được yêu cầu. Nó cung cấp một tổng quan hữu ích cả trong quá trình hoạch định chiến lược và trong quá trình triển khai các chiến lược dự định và các biện pháp triển khai theo hoạch định.

Hệ thống chuẩn của các tài liệu hoạch định chiến lược (Standard system of strategic plans): một trong số các đề xuất chuẩn cho bộ tài liệu chiến lược. Những loại tài liệu nào là cần thiết cho công ty phụ thuộc vào số lượng nhóm sản phẩm, các thị trường ngành và thị trường địa lý. Gộp ba thứ nguyên này để xác định hệ thống chuẩn làm điểm khởi động cho phát triển hệ thống riêng lẻ thích hợp của các hoạch định chiến lược của công ty.

Hoạch định chiến lược (Strategic planning): hệ thống con của quản lý chiến lược. Trong hoạch định chiến lược, đầu tiên là phân tích tình hình hiện tại để phát triển và đánh giá các lựa chọn chiến lược, kế đến là định ra chiến lược tương lai, và cuối cùng là thảo các biện pháp triển khai.

Hoạch định dự án chiến lược (Strategic project planning): bước sơ bộ trong quá trình hoạch định chiến lược. Trước khi thực hiện phân tích và hoạch định, dự án phải được xác định thật rõ về nội dung, các mục tiêu và các điều kiện biên. Một quyết định phải nêu ra là có nên đưa tư vấn vào hay không và

phải định rõ tiến độ và tổ chức của dự án. Cũng phải lập ngân sách thực hiện dự án.

Hoạt động kinh doanh (Business): nhóm các sản phẩm và/hoặc dịch vụ có một phối thức tiếp thị riêng biệt. Một hoạt động kinh doanh có sự hiệp lực về nguồn lực và thị trường mạnh hơn hoặc yếu hơn với các hoạt động kinh doanh khác. Nơi nào mà tính hiệp lực này mạnh thì hoạt động kinh doanh có sự tự chủ tương đối nhỏ. Đây là trường hợp của một đơn vị kinh doanh. Nếu hoạt động kinh doanh có mức độ tự chủ cao và giống như một công ty trong một công ty, thuật ngữ được sử dụng là lĩnh vực kinh doanh.

Kiểm soát chiến lược (Strategic control): một hệ thống con của quản trị chiến lược. Kiểm soát chiến lược gồm tất cả các biện pháp phục vụ cho việc quan sát môi trường và giám sát việc triển khai chiến lược. Mục đích của kiểm soát chiến lược là nhằm phát hiện sớm những vấn đề khó giải quyết của chiến lược hoặc của việc triển khai chiến lược. Có thể chia thành các việc kiểm tra chiến lược, giám sát chiến lược trên cơ sở hệ thống cảnh báo sớm và kiểm tra thực thi.

Lĩnh vực kinh doanh (Business field): một hoạt động kinh doanh có tính hiệp lực về thị trường và nguồn lực tương đối yếu với các hoạt động kinh doanh khác và do đó nó đại diện cho loại công ty nằm trong công ty.

Lợi thế cạnh tranh (Competitive advantage): các đặc trưng của công ty về phối thức hay nguồn lực được xem là tích cực khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Giá trị chiến lược của các lợi thế trong phối thức được xác định bởi tầm quan trọng của các yếu tố thành công tương ứng. Tầm quan trọng chiến lược của các nguồn lực phụ thuộc vào sự khan hiếm, khả năng tạo ra giá trị khách hàng và tình bền vững của chúng.

Lợi thế cạnh tranh bền vững (Sustainable competitive advantage): lợi thế cạnh tranh trong phối thức thị trường hoặc trong nguồn lực mà có thể được duy trì trong thời gian dài. Khả năng bền vững phụ thuộc chủ yếu thuộc vào khả năng không bắt chước và không thay thế được của nguồn lực trên cơ sở lợi thế cạnh tranh.

Ma trận tổ hợp kinh doanh (Portfolio matrix): trình bày bằng đồ thị các vị thế hiện tại và mục tiêu cho các hoạt động kinh doanh của công ty, sử dụng một ma trận hai chiều và được phân thành một số vùng, với các chiến lược chuẩn được đề nghị cho từng vùng. Các tổ hợp kinh doanh, điển hình thể hiện yếu tố chính trong chiến lược công ty. Chúng ta thường dùng thuật ngữ tổ hợp kinh doanh đơn giản để chỉ tổ hợp các hoạt động kinh doanh trong một công ty.

Năng lực (Competency): khả năng của một công ty để đạt được kết quả nào đó hay để ứng xử theo những cách đặc trưng nào đó. Năng lực là một loại nguồn lực.

Năng lực cốt lõi (Core competency): năng lực có giá trị về mặt chiến lược

Ngành (Industry): một phần đặc thù của môi trường công ty, có thể phân định theo khía cạnh: loại nhu cầu khách hàng cần được thỏa mãn, công nghệ được đòi hỏi, các công ty cạnh tranh và vùng địa lý cần phục vụ. Xác định ngành là vấn đề của các đánh giá. Khi không chắc chắn thì ranh giới phân biệt nên được nhìn rộng hơn. Nói chung, một hoạt động kinh doanh hay một công ty tập trung không phục vụ cho tất cả thị trường ngành, mà sẽ chọn một hay một vài phân khúc ngành.

Nguồn lực (Resource): một thuật ngữ quan trọng của quản lý chiến lược, là nền tảng của quan điểm quản trị dựa vào nguồn lực. Nguồn lực được hiểu là không chỉ các tài sản về vốn và vật chất mà còn là những yếu tố mềm như các năng lực, tri thức và văn hóa. Các nguồn lực đáng giá là các tài nguyên phải vừa khan hiếm và vừa có thể tạo ra giá trị khách hàng. Các nguồn lực này cũng phải khó bắt chước hoặc khó thay thế và do đó có tính bền vững.

Nguồn lực chủ yếu (Key resource): Nguồn lực có giá trị chiến lược

Nhóm chiến lược (Strategic group): Một nhóm trong một ngành, thường bao gồm cả các hoạt động kinh doanh của các công ty đa dạng hóa lẫn các công ty tập trung, cả hai đều có những nguồn lực giống nhau và cùng theo đuổi các chiến lược kinh doanh giống nhau.

Nhóm khách hàng (Customer group): Phân khúc khách hàng

Nhóm sản phẩm (Product group): thị trường con

Phân khúc khách hàng (Customer segment): Một nhóm khách hàng có những nhu cầu giống nhau và do đó, họ có những tiêu chí giống nhau trong những quyết định mua hàng. Thường có một số phân khúc khách hàng khác nhau trong một thị trường ngành.

Phân khúc ngành (Industry segment): là sự kết hợp của thị trường con và phân khúc khách hàng, là một phần của thị trường ngành. Phân khúc ngành kết hợp những nhu cầu khách hàng có liên quan và những sản phẩm hoặc dịch vụ giống nhau. Một phân khúc ngành được phục vụ chủ yếu bởi một nhóm công ty với các nguồn lực và chiến lược kinh doanh giống nhau, được gọi là nhóm chiến lược.

Phân thị trường thích hợp (Niche): Phân khúc ngành có nhu cầu đặc thù. Các khách hàng thuộc phần thị trường thích hợp nói chung, chỉ chiếm một phần nhỏ trong toàn bộ các phối thức của thị trường ngành khi ra các quyết định mua. Nhu cầu của phần thị trường thích hợp nói chung được thỏa mãn bởi những nhà cung cấp chuyên biệt. Các doanh nghiệp hoạt động trong toàn bộ thị trường nói chung chỉ chiếm được thị phần khiêm tốn trong các thị trường này.

Phân tích chiến lược (Strategic analysis): Bước đầu tiên trong quá trình hoạch định chiến lược. Phân tích chiến lược xác định vị thế hiện tại và các hướng phát triển có thể trong tương lai về ba lãnh vực tương ứng của công ty: môi trường toàn cục, các thị trường ngành và bản thân công ty. Điểm cần đạt đến của phân tích chiến lược là phân tích sơ bộ các nguy cơ và các cơ hội cho công ty.

Phát biểu sứ mạng (Mission statement): là tài liệu mô tả lý do tồn tại của công ty và những lĩnh vực hoạt động chính, cùng với những mục tiêu và giá trị tối quan trọng.

Phối thức (Offer): Phối thức thị trường

Phối thức thị trường (Market offer): một nhóm các biện pháp gồm sản phẩm và dịch vụ, giá, kênh phân phối và truyền thông. Trong tiếp thị, cụm từ này ngầm chỉ phối thức tiếp thị.

Phương án chiến lược (Strategic option): là chiến lược có thể trong tương lai. Phương án tốt nhất là sau khi đánh giá tất cả các phương án được gọi là chiến lược dự định. Trong đánh giá các chiến lược, tiếp tục chiến lược hiện tại là một phương án phải luôn được đưa vào.

Phương pháp tổ hợp kinh doanh (Portfolio method): Phương pháp hoạch định chiến lược thường được áp dụng khi xây dựng chiến lược công ty. Hoạch định và phân tích tổ hợp kinh doanh dựa trên ma trận tổ hợp kinh doanh hai thức nguyên. Có hai phương pháp khác nhau để phân tích và hoạch định tổ hợp kinh doanh thường dùng là: phương pháp tổ hợp kinh doanh tăng trưởng thị trường – thị phần của nhóm BCG, và phương pháp tổ hợp kinh doanh hấp dẫn thị trường – sức mạnh kinh doanh của General Electrics/Mckinsey.

Quá trình hoạch định chiến lược (Strategic planning process): một qui trình được đề xuất nhằm phân chia vấn đề phức tạp của việc xây dựng các chiến lược thành một chuỗi các bước có liên quan.

Quản lý chiến lược (Strategic management): là thuật ngữ bao trùm toàn bộ hoạt động chiến lược. Có ba hệ thống con trong quản trị chiến lược: hoạch định chiến lược, triển khai chiến lược và kiểm soát chiến lược.

Sự kết hợp thị trường con – phân khúc khách hàng (Customer segment-submarket-comination): phân khúc ngành

Tài liệu chiến lược (Strategic document): tài liệu có nội dung chiến lược được xem là một công cụ quản lý nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược và để thực hiện các biện pháp chiến lược. Chúng ta phân biệt bốn loại tài liệu chiến lược: các phát biểu sứ mạng, các chiến lược công ty, các chiến lược kinh doanh và các chương trình chiến lược.

Thị trường con (Submarket): một phần thị trường được xác định bởi một nhóm sản phẩm hoặc dịch vụ đặc thù. Thường các sản phẩm và các dịch vụ khác nhau được cung cấp trong một thị trường ngành có thể được chia thành một số thị trường con trên cơ sở nhu cầu khách hàng cần được thỏa mãn, sự khác biệt về chất lượng và các yếu tố công nghệ.

Thị trường ngành (Industry market): vùng cạnh tranh của một ngành

Thiết lập và phê chuẩn các tài liệu chiến lược (Formulating and approving the strategic documents): bước thứ sáu trong quá trình hoạch định chiến lược. Sau khi hoàn tất việc phân tích và hoạch định, bước quan trọng cuối cùng là tạo ra các tài liệu quản lý rõ ràng. Sau đó, những tài liệu này phải được

chính thức phê chuẩn và nội dung của tài liệu phải được truyền đạt cho nhân viên ở các cấp khác nhau trong công ty.

Tiềm lực thành công (Success potential): là điều kiện để thành công lâu dài. Xây dựng và duy trì các tiềm lực thành công là trọng tâm của quản trị chiến lược. Có ba mức độ về tiềm lực thành công: lợi thế thị trường, các lợi thế về phối thức và các lợi thế về nguồn lực. Tầm quan trọng tương đối của các tiềm lực thành công đặc thù được xác định bởi các yếu tố thành công cơ bản.

Triển khai các chiến lược (Implement of strategies): một hệ thống con trong quản trị chiến lược. Triển khai chiến lược bao gồm tất cả những biện pháp nhằm thực hiện chiến lược. Nó bao gồm chủ yếu trong thiết kế và điều hành các chương trình chiến lược. Nhưng nó cũng bao gồm sự cần thiết phải xem xét các chiến lược dự định trong ngắn hạn và trung hạn và việc ra quyết định hằng ngày.

Vị thế cạnh tranh (Competitive position): Vị thế chiếm lĩnh được bởi phối thức của công ty trong một thị trường cụ thể so với các đối thủ cạnh tranh. Giá trị chiến lược của vị thế thị trường phụ thuộc không chỉ vào giá trị tương đối của chúng khi so sánh với vị thế của đối thủ cạnh tranh mà còn vào tính hấp dẫn của thị trường. Điều quan trọng là phải phân biệt giữa vị thế thị trường hiện tại và vị thế thị trường mục tiêu.

Xác định các biện pháp triển khai (Determining the implementation measures): Bước thứ tư trong quá trình hoạch định chiến lược. Nó chủ yếu bao gồm việc xác định các chương trình chiến lược.

Xây dựng chiến lược công ty (Developing the corporate strategy): bước thứ hai trong quá trình hoạch định chiến lược. Nghĩa là xác định các hoạt động kinh doanh chiến lược, đánh giá các vị thế thị trường hiện tại và xác định các vị thế thị trường mục tiêu và những ưu tiên về đầu tư cho các hoạt động kinh doanh này. Phương pháp tổ hợp kinh doanh đặc biệt được sử dụng để thực hiện việc này.

Xây dựng chiến lược kinh doanh (Developing the business strategy): bước thứ ba trong quá trình hoạch định chiến lược. Nghĩa là xác định cho mỗi hoạt động kinh doanh các phân khúc ngành quan trọng nhất và các chiến lược kinh doanh đặc thù về mặt phối thức và nguồn lực.

Yếu tố thành công (Success factor): xác định yếu tố độ hấp dẫn thị trường hoặc thế mạnh cạnh tranh. Việc khi thác các yếu tố thành công thông qua xây dựng các tiềm lực thành công thích hợp ảnh hưởng đáng kể lên sự thành công dài hạn. Chúng ta phân biệt hai loại yếu tố thành công: các yếu tố thành công chung và các yếu tố thành công đặc thù của thị trường.

Phụ lục: 2

Bảng tổng hợp cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu (Cty CP XNK Tổng hợp II)

Các tiêu chí	Điểm								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Vị Thế Thị Trường									
- Thị phần công ty	0	10	5	4	6	0	0	0	0
- Tốc độ thay đổi thị phần	0	2	12	4	4	3	0	0	0
- Hình ảnh công ty	0	3	3	6	1	2	0	0	0
- Khả năng tìm kiếm giá trị, thu lợi	0	0	4	10	4	5	1	1	0
-Phối Thúc Thị Trường									
-Phương cách phục vụ khách hàng	0	0	1	5	2	8	5	4	0
-Giá trị đem lại cho khách hàng	0	0	2	4	2	8	5	4	0
-Khả năng hỗ trợ khách hàng	0	1	0	2	2	5	8	6	1
-Độ tin cậy của khách hàng	0	0	1	1	4	4	10	3	2
-Mức độ tiện lợi cho khách hàng	0	0	0	4	2	10	2	4	1
-Coi trọng khách hàng	0	2	2	4	5	8	2	1	1
-Mức độ chính xác trong thủ tục	0	0	0	0	5	6	8	6	0
-Mức độ tổ chức giao nhận hàng	0	0	0	0	5	10	7	3	0
-Hợp lý trong chi phí giao nhận hàng	0	0	0	2	8	10	3	1	1
-Tư vấn cho khách hàng	0	0	1	2	3	4	9	4	2
-Lợi ích cho khách hàng	0	0	0	2	7	8	2	5	1
-Hiệu quả mang lại cho khách hàng	0	0	0	4	4	7	5	3	2
-Tốc độ xử lý đơn hàng	0	0	0	1	2	3	9	6	4
-Tốc độ xử lý thông tin	0	0	0	4	5	8	5	3	0
-Tốc độ ứng vốn cho khách hàng	0	0	1	1	2	4	7	5	5
-Mức độ nguồn lực									
- Cơ sở vật chất nhà đất	0	0	0	1	2	10	4	7	1
-Tài sản khác	0	0	3	4	0	4	5	0	0
- Năng lực về tài chính	0	0	2	1	2	10	5	3	2
- Năng lực các phòng kinh doanh	0	0	0	3	5	10	7	0	0
- Năng lực các phòng nghiệp vụ	0	0	0	2	2	5	9	4	3
- Giá trị tên tuổi công ty	0	0	4	4	10	2	3	1	1
-Sự phối kết hợp giữa các phòng ban	0	0	0	2	5	8	5	4	1
- Tầm nhìn của công ty	0	0	1	4	8	7	2	2	1
- Năng lực nghiên cứu và phát triển	0	0	5	11	4	4	1	0	0
-Thể hiện văn hoá công ty	0	0	2	8	9	3	2	1	
- Năng lực Ban lãnh đạo công ty	0	0	0	0	2	4	15	2	0
-Khả năng ứng phó với sự thay đổi	0	0	0	1	4	12	8	0	0
1,2= rất yếu ; 3,4= yếu ; 5= trung bình ; 6,7= mạnh ; 8,9= rất mạnh									
Số bảng điều tra là 25; Số người được điều tra cho điểm như trên									

Phụ lục: 3

Bảng tổng hợp cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động (Cty CP XNK Tổng Hợp II)

Các tiêu chí	Điểm								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Vị thế thị trường									
- Thị phần công ty	2	7	4	3	4	3	2	0	0
- Tốc độ thay đổi thị phần	1	10	5	4	2	2	1	0	0
- Hình ảnh công ty	0	0	2	7	9	5	2	0	0
- Khả năng tìm kiếm giá trị, thu lợi	0	1	2	7	8	6	1	0	0
-Phối thức thị trường									
-Phương cách phục vụ người đi XKLD	0	0	0	1	2	7	10	4	1
-Giá trị đem lại cho người đi XKLD	0	0	0	2	3	5	8	4	3
-Mức độ tiện lợi cho người đi XKLD	0	0	2	5	12	5	1	0	0
-Coi trọng người đi XKLD	0	0	0	2	2	5	9	4	1
-Mức độ nhanh gọn cho người đi XKLD	0	0	2	1	0	4	8	7	3
-Mức độ chính xác trong thủ tục	0	0	1	1	4	4	7	5	3
-Mức độ tổ chức đưa đón	0	0	0	0	6	6	9	4	0
-Hợp lý trong chi phí đào tạo	0	0	1	0	4	7	8	3	2
-Hợp lý trong tiền đặt cọc	0	0	0	4	0	5	1	10	5
-Tư vấn cho người đi XKLD	0	0	0	0	1	1	8	8	7
-Hợp lý trong tuyển dụng người đi XKLD	0	0	0	0	4	2	4	10	5
-Tốc độ xử lý hợp đồng người đi XKLD	0	0	1	1	4	9	5	5	0
-Tốc độ xử lý thông tin	0	0	1	2	4	3	7	6	2
-Khả năng bênh vực cho người đi XKLD	0	0	0	1	4	0	7	9	4
- Mức độ nguồn lực:									
- Cơ sở vật chất nhà đất	0	0	0	0	0	2	1	10	2
- Năng lực các phòng kinh doanh	0	0	0	0	0	4	1	7	3
- Năng lực các phòng nghiệp vụ	0	0	0	1	0	5	9	7	3
- Giá trị tên tuổi công ty	0	0	0	0	0	2	5	7	1
- Tầm nhìn của công ty	0	0	0	2	4	4	8	7	0
- Năng lực nghiên cứu và phát triển	0	0	1	0	4	6	6	4	2
-Thể hiện văn hoá công ty	0	0	2	2	4	2	9	6	0
- Năng lực Ban lãnh đạo công ty	0	0	0	0	0	2	5	4	4
-Khả năng ứng phó với sự thay đổi	0	0	0	0	4	10	5	5	1
Ghi chú về điểm:									
1,2= rất yếu ; 3,4= yếu ; 5= trung bình ; 6,7= mạnh ; 8,9= rất mạnh									
Số bảng điều tra là 25; Số người được điều tra cho điểm như trên									

Phụ lục: 4
Bảng tổng hợp cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất nhập khẩu (Cty CP XNK tạp phẩm)

Các tiêu chí	Điểm								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Vị Thế Thị Trường									
- Thị phần công ty	0	7	9	4	1	4	0	0	0
- Tốc độ thay đổi thị phần	0	0	3	8	4	5	5	0	0
- Hình ảnh công ty	0	0	1	2	10	5	5	2	0
- Khả năng tìm kiếm giá trị, thu lợi	0	0	0	4	8	7	6	0	0
-Phối Thúc Thị Trường									
-Phương cách phục vụ khách hàng	0	0	4	1	1	4	7	4	4
-Giá trị đem lại cho khách hàng	0	0	0	0	6	2	12	4	1
-Khả năng hỗ trợ khách hàng	0	0	0	7	2	9	6	1	0
-Độ tin cậy của khách hàng	0	0	1	0	7	8	7	0	2
-Mức độ tiện lợi cho khách hàng	0	0	1	0	10	12	0	2	0
-Coi trọng khách hàng	0	0	0	4	14	7	0	0	0
-Mức độ chính xác trong thủ tục	0	0	0	0	4	11	8	2	0
-Mức độ tổ chức giao nhận hàng	0	0	0	0	12	7	4	3	0
-Hợp lý trong chi phí giao nhận hàng	0	0	0	8	12	5	0	0	0
-Tư vấn cho khách hàng	0	0	0	3	9	8	4	1	0
-Lợi ích cho khách hàng	0	0	1	4	0	11	8	1	0
-Hiệu quả mang lại cho khách hàng	0	0	0	0	8	6	10	1	0
-Tốc độ xử lý đơn hàng	0	0	0	0	8	6	9	2	0
-Tốc độ xử lý thông tin	0	0	0	2	0	7	7	6	3
-Tốc độ ứng vốn cho khách hàng	0	0	0	1	8	2	9	4	1
- Mức độ Nguồn lực									
- Cơ sở vật chất nhà đất	0	0	1	0	8	7	4	4	1
-Tài sản khác	0	0	0	8	9	7	1	0	0
- Năng lực về tài chính	0	0	1	0	1	9	10	4	0
- Năng lực các phòng kinh doanh	0	0	0	0	5	5	9	4	2
- Năng lực các phòng nghiệp vụ	0	0	0	0	4	4	10	7	0
- Giá trị tên tuổi công ty	0	0	0	0	8	11	6	0	0
-Sự phối kết hợp giữa các phòng ban	0	0	0	1	4	4	9	4	2
- Tâm nhìn của công ty	0	0	0	0	1	4	10	5	5
- Năng lực nghiên cứu và phát triển	0	0	0	0	5	10	5	5	0
-Thể hiện văn hoá công ty	0	0	4	4	1	9	4	3	0
- Năng lực Ban lãnh đạo công ty	0	0	2	1	4	11	2	4	1
-Khả năng ứng phó với sự thay đổi	0	0	0	0	2	4	9	6	4
1,2= rất yếu ; 3,4= yếu ; 5= trung bình ; 6,7= mạnh ; 8,9= rất mạnh									
Số bảng điều tra là 25; Số người được điều tra cho điểm như trên									

Phụ lục: 5

Bảng tổng hợp cho điểm các tiêu chí đánh giá điểm mạnh yếu của lĩnh vực kinh doanh xuất khẩu lao động (Cty CP XNK tạp phẩm)

Các tiêu chí	Điểm								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
-Vị thế thị trường									
- Thị phần công ty	0	2	4	8	1	0	1	2	0
- Tốc độ thay đổi thị phần	0	5	6	10	4	0	0	0	0
- Hình ảnh công ty	0	0	2	5	9	8	1	0	0
- Khả năng tìm kiếm giá trị, thu lợi	0	0	0	4	4	9	6	2	0
-Phối thức thị trường									
-Phương cách phục vụ người đi XKLD	0	0	0	0	6	2	8	7	2
-Giá trị đem lại cho người đi XKLD	0	0	0	1	3	6	2	7	6
-Mức độ tiện lợi cho người đi XKLD	0	0	0	2	8	5	10	0	0
-Coi trọng người đi XKLD	0	0	0	1	2	4	6	11	1
-Mức độ nhanh gọn cho người đi XKLD	0	0	0	0	0	7	14	2	2
-Mức độ chính xác trong thủ tục	0	0	0	0	0	6	13	6	0
-Mức độ tổ chức đưa đón	0	0	0	0	0	6	15	4	0
-Hợp lý trong chi phí đào tạo	0	0	0	0	0	7	8	10	0
-Hợp lý trong tiền đặt cọc	0	0	0	0	0	7	4	9	5
-Tư vấn cho người đi XKLD	0	0	0	0	0	5	7	8	5
-Hợp lý trong tuyển dụng người đi XKLD	0	0	0	0	1	8	5	9	2
-Tốc độ xử lý hợp đồng người đi XKLD	0	0	0	0	1	7	11	6	0
-Tốc độ xử lý thông tin	0	0	0	0	0	6	4	10	5
-Khả năng bênh vực cho người đi XKLD	0	0	0	0	1	4	7	12	1
- Nguồn lực:									
- Cơ sở vật chất nhà đất	0	0	0	7	8	5	5	0	0
- Năng lực các phòng kinh doanh	0	0	0	0	7	6	9	3	0
- Năng lực các phòng nghiệp vụ	0	0	0	0	6	7	6	5	1
- Giá trị tên tuổi công ty	0	0	0	7	7	6	5	0	0
- Tầm nhìn của công ty	0	0	0	2	8	8	7	0	0
- Năng lực nghiên cứu và phát triển	0	0	0	5	9	5	4	2	0
-Thể hiện văn hoá công ty	0	0	0	6	2	9	8	0	0
- Năng lực Ban lãnh đạo công ty	0	0	0	4	4	10	2	4	1
-Khả năng ứng phó với sự thay đổi	0	0	0	4	2	0	10	5	2
Ghi chú về điểm:									
1,2= rất yếu ; 3,4= yếu ; 5= trung bình ; 6,7= mạnh ; 8,9= rất mạnh									
Số bảng điều tra là 25; Số người được điều tra cho điểm như trên									

