

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**



TRẦN THỊ DIỄM

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA
CÔNG TY VISSAN ĐẾN NĂM 2015**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**Người hướng dẫn khoa học:
PGS.TS Phương Ngọc Thạch**

TP. Hồ Chí Minh – Năm 2007

MỤC LỤC

Trang

Trang phụ bìa

Mục lục

Danh mục các ký hiệu, chữ viết tắt

Danh mục các bảng, biểu

Danh mục các hình vẽ, đồ thị

Mở đầu

| | |
|--|---|
| Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH | 1 |
| 1.1. Một số khái niệm | 1 |
| 1.1.1. Chiến lược kinh doanh | 1 |
| 1.1.2. Quản trị chiến lược | 1 |
| 1.2. Quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược | 1 |
| 1.2.1. Xác định nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược hiện tại | 2 |
| 1.2.2. Xét lại mục tiêu kinh doanh..... | 2 |
| 1.2.3. Nghiên cứu môi trường để xác định các cơ hội và đe dọa chủ yếu..... | 3 |
| 1.2.3.1. Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp..... | 3 |
| 1.2.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)..... | 3 |
| 1.2.3.3. Môi trường vi mô của doanh nghiệp..... | 4 |
| 1.2.3.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh | 6 |
| 1.2.4. Phân tích nội bộ để nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu..... | 6 |
| 1.2.4.1. Môi trường nội bộ của doanh nghiệp..... | 6 |
| 1.2.4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE..... | 8 |
| 1.2.5. Thiết lập mục tiêu dài hạn | 9 |
| 1.2.6. Xây dựng và lựa chọn các chiến lược để thực hiện..... | 9 |
| 1.2.6.1. Xây dựng chiến lược – Công cụ ma trận SWOT..... | 9 |

| | |
|--|----|
| 1.2.6.2. Lựa chọn chiến lược Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)..... | 10 |
|--|----|

| | |
|--|-----------|
| Chương 2: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT – KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN VIỆT NAM KỸ NGHỆ SỨC SẴN (VISSAN) | 12 |
| 2.1. Giới thiệu sơ lược về công ty VISSAN..... | 12 |
| 2.1.1. Quá trình hình thành công ty VISSAN | 12 |
| 2.1.2. Bộ máy quản lý công ty..... | 14 |
| 2.1.3. Ngành, nghề kinh doanh..... | 14 |
| 2.1.4. Phân tích các chỉ tiêu chủ yếu phản ánh kết quả sản xuất - kinh doanh.... | 15 |
| 2.1.4.1. Doanh thu, sản lượng..... | 15 |
| 2.1.4.2. Các sản phẩm chính của VISSAN | 16 |
| 2.2. Phân tích nội bộ công ty VISSAN | 17 |
| 2.2.1. Quản trị..... | 17 |
| 2.2.1.1. Hoạch định..... | 17 |
| 2.2.1.2. Tổ chức | 17 |
| 2.2.1.3. Lãnh đạo..... | 18 |
| 2.2.1.4. Kiểm soát | 18 |
| 2.2.2. Hoạt động Marketing..... | 18 |
| 2.2.2.1. Sản phẩm..... | 19 |
| 2.2.2.2. Giá cả | 19 |
| 2.2.2.3. Phân phối | 20 |
| 2.2.2.4. Chiêu thị..... | 22 |
| 2.2.3. Hoạt động nhân sự..... | 23 |
| 2.2.4. Hoạt động tài chính - kế toán | 24 |
| 2.2.5. Hoạt động nghiên cứu và phát triển | 26 |
| 2.2.6. Hoạt động sản xuất - tác nghiệp | 27 |
| 2.2.6.1. Cung ứng nguyên liệu..... | 27 |
| 2.2.6.2. Sản xuất..... | 27 |
| 2.2.6.3. Việc bố trí nhà máy..... | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.6.4. Năng lực sản xuất..... | 28 |
| 2.2.6.5. Quản lý chất lượng..... | 29 |
| 2.2.7. Hoạt động hệ thống thông tin..... | 29 |
| 2.2.8. Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE)..... | 30 |
| 2.3. Phân tích yếu tố môi trường tác động đến hoạt động của công ty VISSAN | 31 |
| 2.3.1. Môi trường vĩ mô | 31 |
| 2.3.1.1. Yếu tố kinh tế..... | 31 |
| 2.3.1.2. Yếu tố chính phủ và luật pháp | 33 |
| 2.3.1.3. Yếu tố xã hội..... | 33 |
| 2.3.1.4. Yếu tố tự nhiên..... | 34 |
| 2.3.1.5. Yếu tố khoa học – công nghệ..... | 34 |
| 2.3.1.6. Bối cảnh quốc tế..... | 35 |
| 2.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)..... | 35 |
| 2.3.3. Môi trường vi mô | 36 |
| 2.3.3.1. Đối thủ cạnh tranh..... | 36 |
| 2.3.3.2. Những khách hàng | 44 |
| 2.3.3.3. Những nhà cung cấp | 45 |
| 2.3.3.4. Đối thủ tìm ẩn mới | 46 |
| 2.3.3.5. Sản phẩm thay thế..... | 47 |
| 2.3.3.6. Ma trận hình ảnh cạnh tranh | 47 |
| Chương 3: XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY VISSAN ĐẾN NĂM 2015 | 50 |
| 3.1. Xây dựng các mục tiêu của công ty VISSAN đến năm 2015..... | 50 |
| 3.1.1. Căn cứ xây dựng mục tiêu..... | 50 |
| 3.1.2. Mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh công ty VISSAN đến 2015 .. | 51 |
| 3.1.2.1. Mục tiêu dài hạn..... | 51 |
| 3.1.2.2. Mục tiêu cụ thể..... | 51 |
| 3.2. Xây dựng các chiến lược | 52 |
| 3.2.1. Phân tích ma trận SWOT để đề xuất chiến lược | 52 |
| 3.2.2. Phân tích các chiến lược đề xuất | 54 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.2.1. Nhóm chiến lược S-O | 54 |
| 3.2.2.2. Nhóm chiến lược S-T..... | 54 |
| 3.2.2.3. Nhóm chiến lược W-O..... | 55 |
| 3.2.2.4. Nhóm chiến lược W-T | 55 |
| 3.2.3. Lựa chọn chiến lược Ma trận QSPM..... | 55 |
| 3.3. Các giải pháp để thực hiện chiến lược..... | 60 |
| 3.3.1. Giải pháp về nhân sự | 60 |
| 3.3.2. Giải pháp về tổ chức..... | 61 |
| 3.3.3. Giải pháp về hệ thống thông tin | 62 |
| 3.3.4. Giải pháp về nghiên cứu – phát triển..... | 63 |
| 3.3.5. Giải pháp về sản xuất - tác nghiệp | 63 |
| 3.3.5.1. Giải pháp về cung ứng nguyên liệu | 63 |
| 3.3.5.2. Giải pháp về sản xuất - thiết bị | 64 |
| 3.3.5.3. Giải pháp về quản lý chất lượng | 65 |
| 3.3.6. Giải pháp về tài chính - kế toán..... | 66 |
| 3.3.7. Giải pháp về marketing | 67 |
| 3.3.7.1. Giải pháp về sản phẩm..... | 67 |
| 3.3.7.2. Giải pháp về giá | 68 |
| 3.3.7.3. Giải pháp về phân phối | 68 |
| 3.3.7.4. Giải pháp về chiêu thị | 69 |
| 3.4. Kiến nghị | 71 |
| 3.4.1. Đối với Nhà nước | 71 |
| 3.4.2. Về phía công ty..... | 72 |
| Kết luận | 74 |
| Tài liệu tham khảo | |
| Phụ lục | |

DANH MỤC HÌNH VẼ

| | |
|---|----|
| Hình 1-1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện..... | 2 |
| Hình 1-2: Mô hình 5 lực của Michael E. Porter..... | 5 |
| Hình 1-3: Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh..... | 5 |
| Hình 2-1: Sơ đồ kênh phân phối nội địa..... | 21 |

DANH MỤC BẢNG

| | |
|--|----|
| Bảng 2-1: Kết quả hoạt động của công ty trong giai đoạn 2002 – 2006..... | 15 |
| Bảng 2-2: So sánh kết quả thực hiện so với kế hoạch 2006..... | 17 |
| Bảng 2-3: Doanh thu nội địa giai đoạn 2002 – 2006..... | 20 |
| Bảng 2-4: Cơ cấu nhân viên theo độ tuổi..... | 23 |
| Bảng 2-5: Cơ cấu trình độ lao động..... | 23 |
| Bảng 2-6: Khả năng thanh khoản của công ty giai đoạn 2002 – 2006..... | 24 |
| Bảng 2-7: Vòng quay tài sản..... | 25 |
| Bảng 2-8: Khả năng sinh lời..... | 25 |
| Bảng 2-9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của VISSAN..... | 30 |
| Bảng 2-10: Các chỉ tiêu phát triển kinh tế giai đoạn 2000 – 2006..... | 31 |
| Bảng 2-11: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của VISSAN..... | 36 |
| Bảng 2-12: Thị phần sản phẩm đồ hộp của các công ty tại thị trường nội địa..... | 43 |
| Bảng 2-13: Ma trận hình ảnh cạnh tranh (thịt heo bên)..... | 47 |
| Bảng 2-14: Ma trận hình ảnh cạnh tranh (đồ hộp)..... | 48 |
| Bảng 2-15: Ma trận hình ảnh cạnh tranh (xúc xích tiết trùng, lạp xưởng, giò các loại, thịt nguội và hàng chế biến khác)..... | 48 |
| Bảng 3-1: Ma trận SWOT..... | 53 |
| Bảng 3-2: Ma trận QSPM của công ty VISSAN – Nhóm chiến lược S-O..... | 56 |
| Bảng 3-3: Ma trận QSPM của công ty VISSAN – Nhóm chiến lược S-T..... | 57 |
| Bảng 3-4: Ma trận QSPM của công ty VISSAN – Nhóm chiến lược W-O..... | 58 |
| Bảng 3-5: Ma trận QSPM của công ty VISSAN – Nhóm chiến lược W-T..... | 59 |

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

| | |
|-------------|--|
| APEC | (Asia Pacific Economic Cooperation): tổ chức hợp tác kinh tế Châu Á Thái Bình Dương |
| CB.CNV | cán bộ công nhân viên. |
| Ma trận EFE | (External factors environment matrix): ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài. |
| FDI | (Foreign Direct Investment): đầu tư trực tiếp nước ngoài. |
| GDP | (Gross Domestic Product): tổng sản phẩm nội địa |
| HACCP | (Hazard Analysis and Critical Control Point): phân tích mối nguy và kiểm soát tới hạn. |
| Ma trận IFE | (Internal factors environment matrix): ma trận đánh giá các yếu tố bên trong. |
| IMF | (International Monetary Fund): quỹ tiền tệ quốc tế. |
| ISO | (International Organization for Standardization): tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế |
| ODA | (Official Development Assistance): hỗ trợ phát triển chính thức. |
| QSPM | (Quantitative strategic planning matrix): ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng. |
| WTO | (World Trade Organization): tổ chức thương mại thế giới. |
| TNHH | trách nhiệm hữu hạn |

DANH MỤC BIỂU ĐỒ

| | |
|--|----|
| Biểu đồ 2-1: Thị phần đồ hộp của các công ty tại thị trường nội địa..... | 43 |
|--|----|

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài:

Thực phẩm có nguồn gốc từ thịt gia súc, gia cầm và rau, củ, quả là nguồn dinh dưỡng quý giá và rất cần thiết cho cơ thể con người. Sự tăng trưởng cao và ổn định của nền kinh tế Việt Nam kéo theo việc tăng thu nhập làm cho đời sống vật chất của người dân càng được nâng cao thì nhu cầu sử dụng các sản phẩm trên tăng mạnh.

Tuy nhiên, nguy cơ độc hại của thực phẩm do việc sử dụng các loại thức ăn gia súc, gia cầm và việc sử dụng hóa chất, thuốc trừ sâu không hợp lý dẫn đến hàm lượng các chất tồn dư, kháng sinh, kim loại nặng, dư lượng thuốc trừ sâu quá mức cho phép trong thực phẩm cao ảnh hưởng không nhỏ đến sức khỏe người tiêu dùng. Mặt khác, tình hình dịch bệnh trên đàn gia súc, gia cầm trong những năm gần đây diễn ra phức tạp kể cả trong nước và ngoài nước đã làm ảnh hưởng mức tiêu thụ sản phẩm từ thịt gia súc, gia cầm.

Việt Nam chính thức gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO từ tháng 11/2006 và ngày càng hội nhập sâu vào nền kinh tế khu vực và thế giới vừa là cơ hội và vừa là thách thức đòi hỏi doanh nghiệp Việt Nam phải tăng sức cạnh tranh của các sản phẩm Việt không chỉ trên thị trường quốc tế mà ngay cả trên thị trường trong nước.

VISSAN được người tiêu dùng biết đến qua các sản phẩm tươi sống và chế biến từ thịt gia súc, gia cầm hơn 30 năm qua và trở thành một trong những đơn vị đứng đầu cả nước về ngành hàng này. Cùng với sự thay đổi của nền kinh tế, đến nay đã có nhiều đơn vị tham gia vào lĩnh vực này, điều đó đòi hỏi VISSAN phải nỗ lực hơn nữa để có thể đứng vững trên thương trường.

Với môi trường kinh doanh ngày càng khó khăn và cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có chiến lược kinh doanh phù hợp. Với mong muốn góp phần vào sự phát triển của công ty VISSAN, tôi chọn đề tài “Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty VISSAN đến năm 2015” để viết luận văn tốt nghiệp.

2. Mục tiêu nghiên cứu:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh: khái niệm về quản trị chiến lược; quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược.

- Trên cơ sở lý luận này, luận văn đi vào phân tích thực trạng hoạt động sản xuất – kinh doanh của công ty và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty, từ đó xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp.

- Xây dựng các giải pháp nhằm triển khai thành công các chiến lược đề ra.

Mục tiêu chính của luận văn này nhằm giúp cho công ty đứng vững hơn trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Đối tượng nghiên cứu: nghiên cứu quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược của công ty.

- Phạm vi nghiên cứu: công ty TNHH Một Thành Viên Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (VISSAN), trong quá trình nghiên cứu luận văn có mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các công ty cạnh tranh trong ngành giết mổ và chế biến thực phẩm từ thịt gia súc, gia cầm.

4. Phương pháp nghiên cứu:

Dữ liệu được lấy từ nhiều nguồn: công ty VISSAN, Tổng Cục Thống Kê, các báo, tạp chí và internet.

Luận văn sử dụng các phương pháp mô tả, thống kê, so sánh, tổng hợp, phân tích và tính toán số liệu.

5. Kết cấu của luận văn:

Kết cấu của luận văn bao gồm 3 chương sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh

Chương 2: Phân tích hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty TNHH Một Thành Viên Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (VISSAN).

Chương 3: Xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty VISSAN đến năm 2015.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Một số khái niệm:

1.1.1. Chiến lược kinh doanh:

Chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng tới việc thực hiện những mục tiêu của doanh nghiệp.

Chiến lược là một tập hợp những mục tiêu và các chính sách cũng như các kế hoạch chủ yếu để đạt được các mục tiêu đó, nó cho thấy rõ công ty đang hoặc sẽ thực hiện các hoạt động kinh doanh gì và công ty đang hoặc sẽ thuộc vào lĩnh vực kinh doanh gì.

Mục đích của một chiến lược là nhằm tìm kiếm những cơ hội, hay nói cách khác là nhằm gia tăng cơ hội và vươn lên tìm vị thế cạnh tranh.

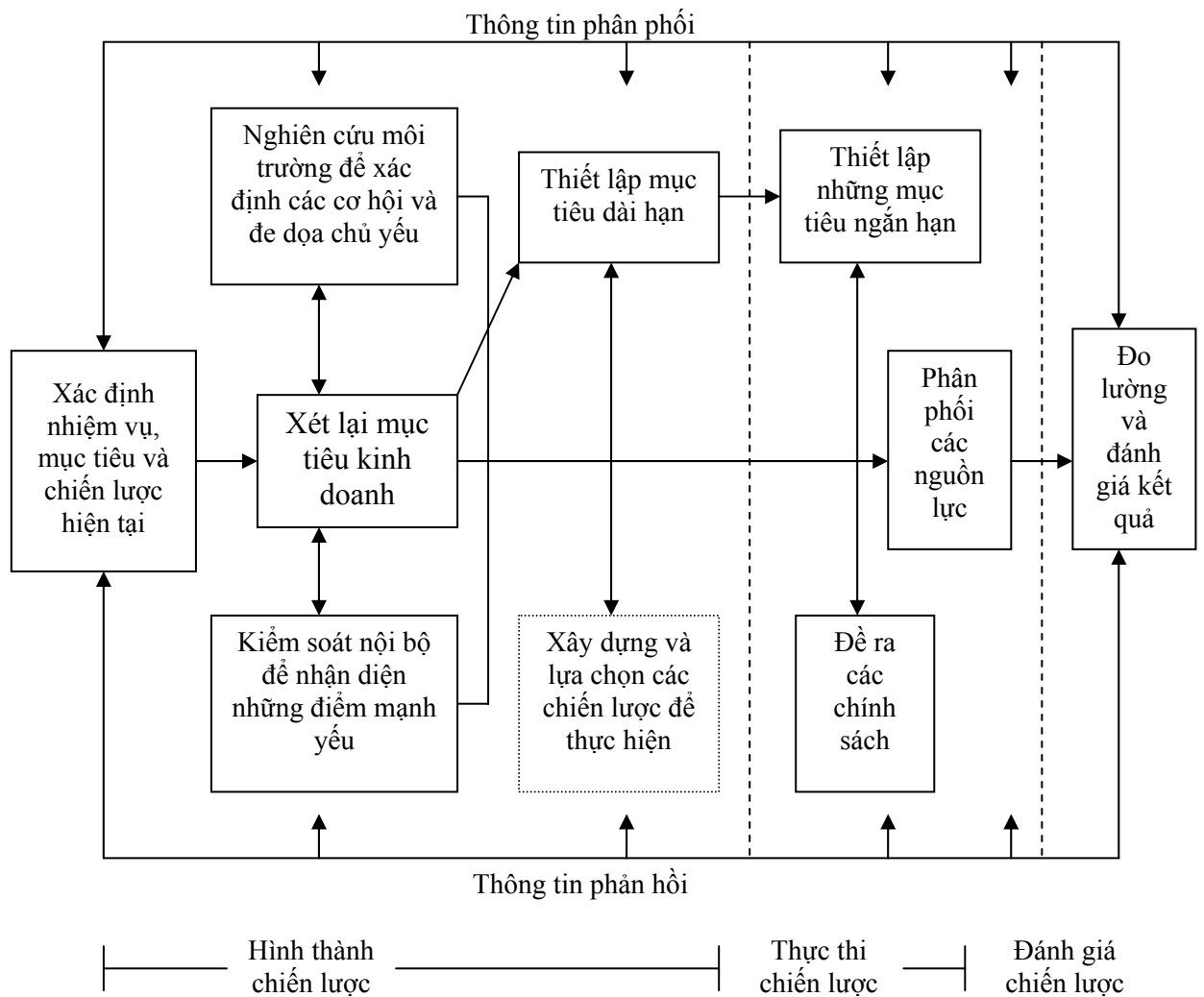
1.1.2. Quản trị chiến lược:

Theo Fred R. David: quản trị chiến lược có thể được định nghĩa như một nghệ thuật và khoa học thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép một tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Nói cách khác, quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị, tiếp thị, tài chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển và các hệ thống thông tin các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của tổ chức.

1.2. Quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược:

Theo Fred R. David, các giai đoạn quản trị chiến lược gồm 3 giai đoạn: giai đoạn hình thành chiến lược, giai đoạn thực hiện chiến lược và giai đoạn đánh giá kiểm tra chiến lược.

Hình 1-1: Mô hình quản trị chiến lược toàn diện



Các giai đoạn hình thành chiến lược:

1.2.1. Xác định nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược hiện tại:

Mỗi một tổ chức đều có nhiệm vụ, mục tiêu và chiến lược cần được xem xét trong quản trị chiến lược vì tình hình và điều kiện hiện tại của công ty có thể loại trừ một số chiến lược sẽ đưa ra.

1.2.2. Xét lại mục tiêu kinh doanh:

Nhiệm vụ của việc kinh doanh là tạo lập các ưu tiên, các chiến lược, các kế hoạch và việc phân bổ công việc. Đây là điểm khởi đầu cho việc thiết lập công việc quản lý và nhất là việc thiết lập cơ cấu quản lý. Xét lại mục tiêu kinh doanh cho phép doanh nghiệp phác thảo đường hướng của họ và thiết lập mục tiêu.

1.2.3. Nghiên cứu môi trường để xác định các cơ hội và đe dọa chủ yếu:

1.2.3.1. Môi trường vĩ mô của doanh nghiệp:

Các yếu tố sau đây của môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến doanh nghiệp là:

❖ ***Yếu tố kinh tế:*** chủ yếu ảnh hưởng đến kinh doanh các doanh nghiệp là lãi suất ngân hàng, giai đoạn chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ.

❖ ***Yếu tố chính phủ và luật pháp:*** ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải tuân theo các qui định về thuế mướn, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo, nơi đặt nhà máy và bảo vệ môi trường.

❖ ***Yếu tố xã hội:*** bao gồm quan niệm về chuẩn mực đạo đức, thẩm mỹ, lối sống, nghề nghiệp, phong tục tập quán truyền thống, trình độ học vấn, cộng đồng kinh doanh, phụ nữ trong lực lượng lao động, v.v...

❖ ***Yếu tố tự nhiên:*** ảnh hưởng chủ yếu đến doanh nghiệp là ô nhiễm, thiếu năng lượng và sử dụng lãng phí các tài nguyên thiên nhiên cùng sự gia tăng các nhu cầu về nguồn tài nguyên do thiên nhiên cung cấp. Tất cả các vấn đề này khiến các nhà quản trị chiến lược phải thay đổi các quyết định và các biện pháp thực hiện quyết định.

❖ ***Yếu tố khoa học - công nghệ:*** nhiều công nghệ tiên tiến ra đời ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành và các doanh nghiệp. Sự ra đời của công nghệ mới gây áp lực cho các doanh nghiệp sản xuất theo phương pháp truyền thống là làm cho các sản phẩm hiện có của doanh nghiệp trở nên lạc hậu. Vì vậy, đòi hỏi doanh nghiệp phải thay đổi công nghệ để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

1.2.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

Ma trận EFE là công cụ tóm tắt và đánh giá các thông tin bên ngoài doanh nghiệp như các yếu tố kinh tế, chính phủ và luật pháp, xã hội, tự nhiên, khoa học - công nghệ. Có năm bước trong việc phát triển ma trận EFE:

(1) Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố từ bên ngoài, bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty;

(2) **Mức độ quan trọng:** phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của yếu tố đó đối với sự thành công trong ngành kinh doanh của công ty. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0;

(3) **Phân loại:** phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này, trong đó 4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 là phản ứng ít;

(4) Nhân mức độ quan trọng với phân loại của từng yếu tố để xác định số điểm về tầm quan trọng;

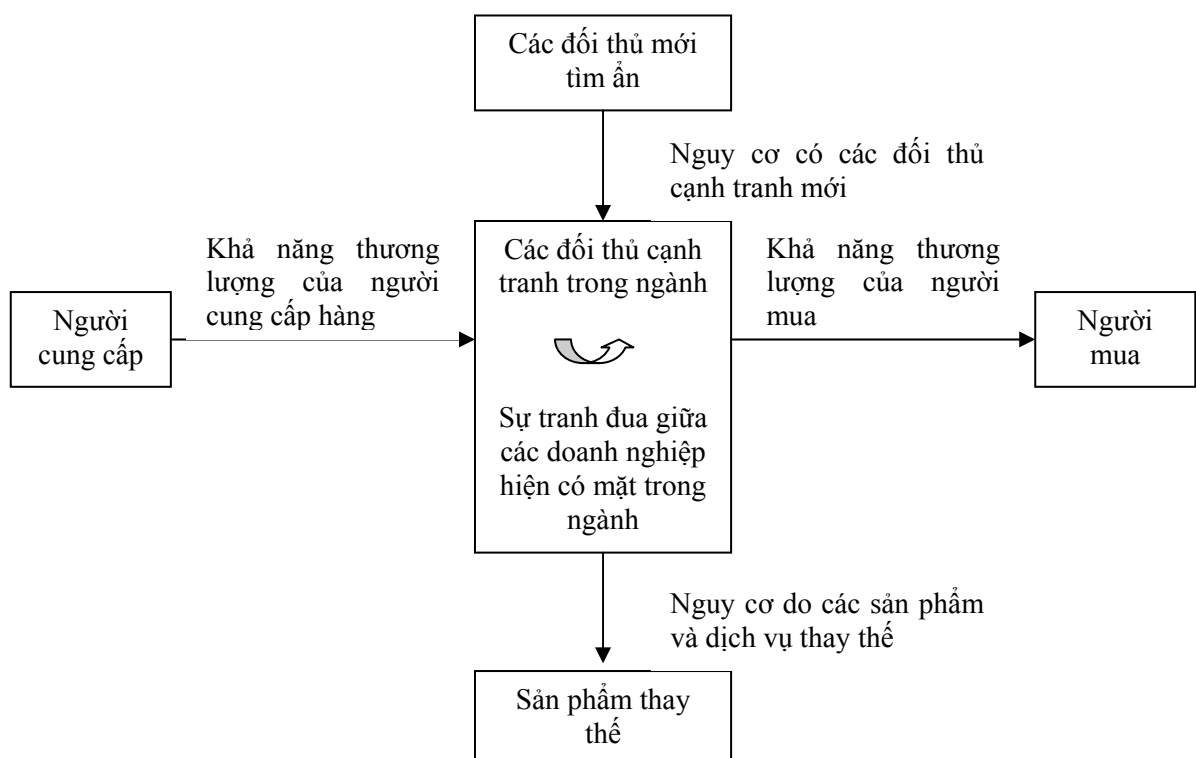
(5) Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể số các cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao gồm trong ma trận EFE, tổng số điểm quan trọng cao nhất là 4,0, thấp nhất là 1,0 và trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4,0 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ. Tổng số điểm là 1,0 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các mối đe dọa bên ngoài.

1.2.3.3. Môi trường vi mô của doanh nghiệp:

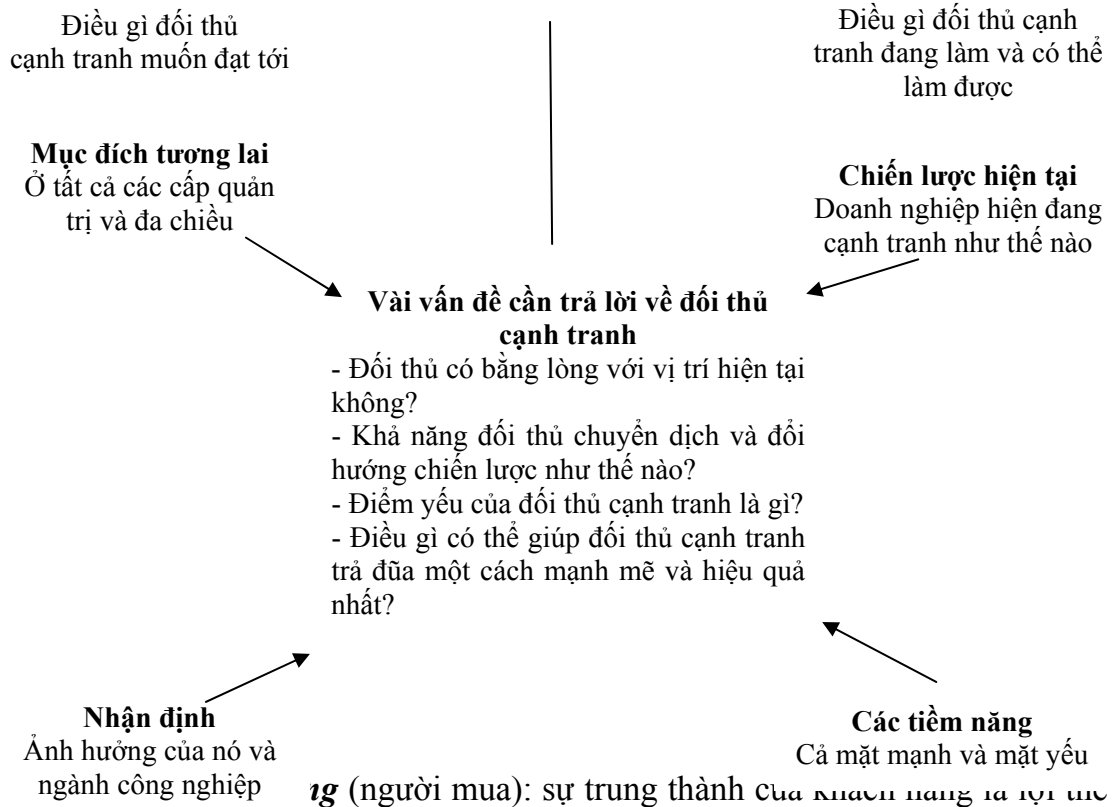
Môi trường vi mô của doanh nghiệp là các yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành sản xuất kinh doanh. Áp dụng mô hình 5 lực của Michael E Porter để phân tích môi trường này giúp nhà quản trị thấy được những yếu tố cạnh tranh có ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp.

Hình 1-2: Mô hình 5 lực của Michael E. Porter



❖ **Đối thủ cạnh tranh:**

Hình 1-3: Các nội dung chủ yếu cần phân tích về đối thủ cạnh tranh.



của công ty. Tuy nhiên, khách hàng có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành giảm bằng cách ép giá hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn.

❖ **Những nhà cung cấp:** có thể gây một áp lực mạnh trong hoạt động của doanh nghiệp. Các nhà cung cấp bao gồm: nhà cung cấp nguyên vật liệu, người bán vật tư, thiết bị; cộng đồng tài chính; nguồn lao động, v.v...

❖ **Đối thủ tìm ẩn mới:** đối thủ tìm ẩn mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết.

❖ **Sản phẩm thay thế:** sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế.

1.2.3.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhận diện những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu thế và khuyết điểm đặc biệt của họ. Ma trận này là sự mở rộng của ma trận EFE trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa. Tổng số điểm được đánh giá của các công ty đối thủ cạnh tranh được so với công ty mẫu. Các mức phân loại đặc biệt của những công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng.

Cách xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh tương tự như cách xây dựng ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

1.2.4. Phân tích nội bộ để nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu:

1.2.4.1. Môi trường nội bộ của doanh nghiệp:

Bao gồm các yếu tố chủ yếu như: quản trị, marketing, nhân sự, tài chính – kế toán, nghiên cứu và phát triển, sản xuất – tác nghiệp và hệ thống thông tin.

❖ *Quản trị:*

Gồm các chức năng cơ bản như: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

- *Hoạch định:* bao gồm tất cả các hoạt động quản trị liên quan đến việc chuẩn bị cho tương lai. Các nhiệm vụ cụ thể là: dự đoán, thiết lập mục tiêu, đề ra các chiến lược, phát triển các chính sách, hình thành các mục đích.

- *Tổ chức:* bao gồm tất cả các hoạt động quản trị tạo ra cơ cấu của mối quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm. Những công việc cụ thể là thiết kế tổ chức, chuyên môn hóa công việc, mô tả công việc, chi tiết hóa công việc, mở rộng kiểm soát, thống nhất mệnh lệnh, phối hợp sắp xếp, thiết kế công việc và phân tích công việc.

- *Lãnh đạo:* bao gồm những nỗ lực nhằm định hướng hoạt động của con người, cụ thể là lãnh đạo, liên lạc, các nhóm làm việc chung, thay đổi các hoạt động, ủy quyền, nâng cao chất lượng công việc, thỏa mãn công việc, thỏa mãn nhu cầu, thay đổi tổ chức, tinh thần của nhân viên và tinh thần quản lý.

- *Kiểm soát:* liên quan đến tất cả các hoạt động quản lý nhằm đảm bảo cho kết quả thực tế phù hợp, nhất quán với kết quả đã được hoạch định. Những hoạt động chủ yếu: kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt.

❖ **Marketing**: có thể được mô tả như một quá trình xác định, dự báo, thiết lập và thỏa mãn các nhu cầu mong muốn của người tiêu dùng đối với sản phẩm hay dịch vụ. Hoạt động marketing gồm nghiên cứu môi trường marketing để nhận diện các cơ hội thị trường, phân khúc thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường, v.v...., sau đó được thiết kế, tổ chức thực hiện và kiểm tra các chiến lược sản phẩm, giá, phân phối và chiêu thị.

❖ **Nhân sự**: đóng vai trò quan trọng trong quá trình thực hiện chiến lược. Hoạt động nhân sự bao gồm: tuyển dụng, phỏng vấn, kiểm tra, chọn lọc, định hướng, đào tạo, phát triển, quan tâm, đánh giá, thưởng phạt, thăng cấp, thuyên chuyển, giáng cấp và sa thải nhân viên.

❖ **Tài chính – kế toán**: liên quan đến những hoạt động huy động và sử dụng các nguồn lực vật chất của doanh nghiệp trong từng thời kỳ, thực hiện hạch toán kinh tế trong tất cả các khâu công việc trong quá trình hoạt động. Điều kiện tài chính thường được xem là phương pháp đánh giá vị trí cạnh tranh tốt nhất của công ty và là điều kiện thu hút nhất đối với các nhà đầu tư.

❖ **Nghiên cứu và phát triển**: đóng vai trò quan trọng trong việc phát hiện và ứng dụng những công nghệ mới kịp thời để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường như: phát triển sản phẩm mới trước đối thủ cạnh tranh, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất để giảm bớt phí.

❖ **Sản xuất – tác nghiệp**: bao gồm tất cả các hoạt động nhằm biến đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra (hàng hoá và dịch vụ) ở từng công đoạn trong các quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

❖ **Hệ thống thông tin**: thông tin liên kết tất cả các chức năng trong kinh doanh với nhau và cung cấp cơ sở cho tất cả các quyết định quản trị. Hệ thống thông tin tiếp nhận các dữ liệu thô từ cả môi trường bên ngoài và bên trong của tổ chức. Một hệ thống thông tin hiệu quả sẽ giúp nâng cao những hiểu biết về các chức năng kinh doanh, cải tiến việc thông tin liên lạc, cung cấp thông tin nhiều hơn cho việc ra quyết định, phân tích khó khăn, và giúp nâng cao sự kiểm soát.

1.2.4.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE:

Ma trận IFE là công cụ tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, và nó cũng cung cấp cơ sở để xác

định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Có năm bước trong việc phát triển ma trận IFE:

(1) Liệt kê các yếu tố như đã xác định trong quy trình phân tích nội bộ. Sử dụng các yếu tố bên trong chủ yếu bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu;

(2) **Mức độ quan trọng:** ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng), tới 1,0 (quan trọng nhất) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương đối của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty trong ngành. Tổng cộng của tất cả các mức độ quan trọng này phải bằng 1,0;

(3) **Phân loại:** phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất (phân loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3) và điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4);

(4) Nhân “mức độ quan trọng” với “phân loại” của từng yếu tố để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số.

(5) Số điểm quan trọng tổng cộng của các biến số có thể được phân loại từ thấp nhất là 1,0 cho đến cao nhất là 4,0 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ.

1.2.5. Thiết lập mục tiêu dài hạn:

Mục tiêu dài hạn là những mục tiêu mà tổ chức tìm cách đạt được khi theo đuổi nhiệm vụ của chính mình, thường được thiết lập cho những vấn đề như khả năng kiếm lợi nhuận, năng suất, vị trí cạnh tranh, phát triển nhân viên, quan hệ nhân viên, dẫn đạo kỹ thuật, trách nhiệm với xã hội.

1.2.6. Xây dựng và lựa chọn các chiến lược để thực hiện:

Quy trình xây dựng và lựa chọn chiến lược để thực hiện gồm 3 giai đoạn:

❖ **Giai đoạn nhập vào** (giai đoạn 1): phân tích các yếu tố môi trường và các yếu tố nội bộ để xây dựng các ma trận: ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE), ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE).

❖ **Giai đoạn kết hợp** (giai đoạn 2): sử dụng ma trận điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – nguy cơ (SWOT). Công cụ này dựa vào các thông tin nhập vào được rút ra từ giai đoạn 1 để kết hợp các cơ hội và nguy cơ bên ngoài đối với những điểm mạnh và điểm yếu bên trong nhằm hình thành chiến lược khả thi có thể lựa chọn.

❖ **Giai đoạn quyết định** (giai đoạn 3): sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Ma trận này sử dụng các yếu tố đầu vào nhờ những phân tích ở giai đoạn 1 và kết quả kết hợp của các phân tích ở giai đoạn 2 để quyết định khách quan trong số các chiến lược có khả năng thay thế.

1.2.6.1. Xây dựng chiến lược – Công cụ ma trận SWOT:

Đây là giai đoạn kết hợp của quá trình xây dựng chiến lược để lựa chọn.

Ma trận điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – nguy cơ (SWOT) là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho các nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược sau:

❖ **Các chiến lược điểm mạnh – cơ hội (SO)**: sử dụng những điểm mạnh bên trong của công ty để tận dụng những cơ hội bên ngoài.

❖ **Các chiến lược điểm yếu – cơ hội (WO)**: nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài.

❖ **Các chiến lược điểm mạnh – nguy cơ (ST)**: sử dụng điểm mạnh của một công ty để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.

❖ **Các chiến lược điểm yếu – nguy cơ (WT)**: đây là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ môi trường bên ngoài.

Để lập một ma trận SWOT, theo Fred R. David phải trải qua 8 bước:

- (1) Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty;
- (2) Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty;
- (3) Liệt kê các cơ hội lớn bên ngoài công ty;
- (4) Liệt kê các mối đe dọa quan trọng bên ngoài công ty;
- (5) Kết hợp điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược SO vào ô thích hợp;
- (6) Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WO;
- (7) Kết hợp điểm mạnh bên trong với mối đe dọa bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược ST;
- (8) Kết hợp điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài và ghi kết quả của chiến lược WT.

1.2.6.2. Lựa chọn chiến lược: Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM):

Dựa vào ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM) là công cụ cho phép các chiến lược gia đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế. Theo Fred R. David, để xây dựng ma trận QSPM gồm 6 bước:

- (1) Liệt kê các cơ hội/mối đe dọa bên ngoài và các điểm yếu/mạnh quan trọng bên trong công ty;
- (2) Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Sự phân loại này giống như trong ma trận EFE và ma trận IFE;
- (3) Xác định các chiến lược có thể thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện;
- (4) Xác định số điểm hấp dẫn đối với mỗi chiến lược. Số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác. Số điểm hấp dẫn được phân từ 1 = không hấp dẫn, 2 = có hấp dẫn đôi chút, 3 = khá hấp dẫn, 4 = rất hấp dẫn. Nếu yếu tố thành công quan trọng này không ảnh hưởng đối với sự lựa chọn, thì không chấm điểm hấp dẫn các chiến lược trong nhóm chiến lược này;
- (5) Tính tổng số điểm hấp dẫn. Đây là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng. Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn;
- (6) Tính cộng số điểm hấp dẫn. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM. Số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

CHƯƠNG 2

PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT – KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN VIỆT NAM KỸ NGHỆ SÚC SẢN (VISSAN)

2.1. Giới thiệu sơ lược về công ty VISSAN:

2.1.1. Quá trình hình thành công ty VISSAN:

Từ năm 1970, VISSAN được khởi công xây dựng bằng nguồn vốn của Chính phủ Cộng Hòa Liên Bang Đức, khánh thành ngày 18/5/1974, là một đơn vị kinh tế của chính quyền Sài Gòn cũ. Vào thời điểm đó, VISSAN có 3 dây chuyền giết mổ heo với công suất 2.400 con/6 giờ; 2 dây chuyền giết mổ trâu, bò; hệ thống khu tồn trữ thú sống rộng lớn và hệ thống trữ lạnh; v.v... Toàn bộ máy móc thiết bị phục vụ cho quá trình giết mổ gia súc của VISSAN đều do Tây Đức và Đan Mạch cung cấp, lắp ráp và được đánh giá là quy mô và hiện đại.

Sau 30/4/1975, VISSAN được chuyển thành công ty quốc doanh với tên công ty Thực Phẩm I chịu sự quản lý hoàn toàn của Nhà nước, trực tiếp là Sở Thương Nghiệp thành phố (nay là Sở Thương Mại). Các đường dây giết mổ của VISSAN được tiếp tục hoạt động, đảm bảo cung cấp trên 90% nhu cầu thịt heo của thành phố Hồ Chí Minh (1975 – 1985) và xuất khẩu qua các nước thuộc Liên Xô cũ.

Năm 1989, công ty được đổi lại tên cũ là công ty Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản.

Năm 1992, việc xuất khẩu qua các nước bị ùn tắc do Liên Xô tan rã, VISSAN quay sang thị trường nội địa. Ngoài việc cung cấp thịt tươi sống, VISSAN còn cung cấp các mặt hàng chế biến truyền thống, sau đó công ty tiếp tục mở rộng hoạt động sản xuất. Trong quá trình phát triển, công ty đã nhập các dây chuyền chế biến của Pháp, Nhật, Tây Ban Nha, Đức và một số nước thuộc khu vực châu Á.

Tháng 9/2005, công ty Rau Quả thành phố được sáp nhập vào công ty VISSAN, VISSAN có thêm chức năng kinh doanh rau, củ, quả tươi và rau, củ, quả chế biến.

Ngày 21/9/2006, công ty được chuyển đổi tên thành công ty TNHH Một Thành Viên Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (VISSAN), Tổng công ty Thương Mại Sài Gòn là đại diện chủ sở hữu công ty theo Điều lệ tổ chức và hoạt động của công ty VISSAN.

Như vậy, Công ty VISSAN là một doanh nghiệp Nhà nước do Tổng công ty Thương Mại Sài Gòn là đại diện chủ sở hữu, sản xuất – kinh doanh tại thị trường nội địa và xuất khẩu các sản phẩm thịt tươi sống và chế biến từ thịt gia súc, gia cầm, các mặt hàng hải sản và mặt hàng rau, củ, quả.

Công ty được thành lập theo Quyết định số 4265/QĐ-UBND ngày 21/9/2006 của Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh về việc chuyển đổi công ty Nhà nước công ty Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (VISSAN) – Quyết định số 213/QĐ-UB ngày 09/12/1992 thành công ty TNHH Một Thành Viên Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (VISSAN). Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 4104000199 do Sở Kế Hoạch và Đầu Tư thành phố Hồ Chí Minh cấp ngày 11/10/2006 (được chuyển đổi từ doanh nghiệp Nhà nước – công ty VISSAN, số đăng ký kinh doanh: 103261, do Trọng Tài Kinh Tế thành phố Hồ Chí Minh cấp ngày 31/12/1992).

Tên công ty:

- Tên gọi đầy đủ bằng tiếng Việt Nam: công ty TNHH Một Thành Viên Việt Nam Kỹ Nghệ Súc Sản (VISSAN).
- Tên giao dịch quốc tế: VISSAN COMPANY LIMITED.
- Tên viết tắt: VISSAN. CO.,LTD.
- Logo: ba bông mai vàng trên nền đỏ, bên trong có chữ VISSAN màu trắng.



- Trụ sở chính đặt tại: số 420 Nơ Trang Long, Phường 13, Quận Bình Thạnh, thành phố Hồ Chí Minh.

- Điện thoại: 5533999 – 5533888 – 5533907 Fax: 5533939 – 5533370

- Website: www.vissan.com.vn
- Email: vissan@hcm.fpt.vn
- Vốn điều lệ: 116 tỷ đồng.
- Tổng số lao động: 2.250 người.
- Doanh thu hàng năm 2.000 tỷ đồng.
- VISSAN đã nhận nhiều giải thưởng.

2.1.2. Bộ máy quản lý công ty:

Cơ cấu tổ chức công ty VISSAN gồm có:

- ❖ Hội đồng thành viên.
- ❖ Kiểm soát viên.
- ❖ Tổng Giám Đốc và các Phó Tổng Giám Đốc.
- ❖ Bộ phận giúp việc:
 - *Các phòng ban:* phòng Kế Hoạch – Đầu Tư; phòng Kế Toán – Tài Vụ; phòng Kinh Doanh; phòng Xuất Nhập Khẩu; phòng Tổ Chức Nhân Sự; phòng Hành Chánh Tổng Hợp; phòng Vật Tư Kỹ Thuật; phòng KCS; phòng Nghiên Cứu & Phát Triển Sản Phẩm.
 - *Các đơn vị trực tiếp sản xuất:* khu Tồn Trữ Thú Sống; phân Xưởng Sản Xuất; xưởng Chế Biến Thực Phẩm; xưởng Chế Biến Xuất Khẩu; khu Trữ Lạnh; xưởng Bao Bì.
 - *Các đơn vị hạch toán phụ thuộc:* xí nghiệp Chế Biến Kinh Doanh Thực Phẩm; xí nghiệp Chế Biến Rau Quả; xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao; các cửa hàng thực phẩm quận; các cửa hàng giới thiệu sản phẩm; các trạm kinh doanh gia súc; chi nhánh VISSAN Hà Nội; chi nhánh VISSAN Đà Nẵng; văn phòng đại diện ở Nga.

2.1.3. Ngành, nghề kinh doanh:

- Kinh doanh, sản xuất chế biến: thịt heo, thịt trâu bò, thịt gia cầm, hải sản, thịt chế biến, thịt hộp, trứng gà, vịt.
- Kinh doanh các mặt hàng công nghệ phẩm và tiêu dùng khác.
- Sản xuất kinh doanh heo giống, heo thịt, bò giống, bò thịt.
- Sản xuất, kinh doanh thức ăn gia súc; dịch vụ kỹ thuật về chăn nuôi heo, bò.
- Kinh doanh ăn uống.

- Kinh doanh nước trái cây, rau củ quả, lương thực (các loại bột ngũ cốc), lương thực chế biến (mì ăn liền).

- Sản xuất, kinh doanh rau quả các loại, rau quả chế biến, các loại gia vị và hàng nông sản, trồng trọt, mua bán vải, sợi các loại và nguyên phụ liệu ngành vải sợi may mặc, hàng kim khí điện máy, máy gia dụng và công nghiệp, vật tư, phân bón.

- Đại lý kinh doanh xăng dầu; đại lý đối ngoại tệ.

2.1.4. Phân tích các chỉ tiêu chủ yếu phản ánh kết quả sản xuất – kinh doanh:

2.1.4.1. Doanh thu, sản lượng:

Hoạt động của công ty trong 5 năm qua phát triển vững chắc, tạo được uy tín trên thị trường thực phẩm trên phạm vi cả nước. Bên cạnh đó, công ty phải đối phó với nhiều áp lực cạnh tranh gay gắt của thị trường.

Bảng 2-1: Kết quả hoạt động của công ty trong giai đoạn 2002 – 2006

| Chỉ tiêu | ĐVT | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Tổng doanh thu | Tỷ đồng | 917,3 | 1.067,0 | 1.393,2 | 1.751,6 | 2.006,0 |
| Lợi nhuận trước thuế | Tỷ đồng | 12,6 | 16,7 | 21,7 | 31,4 | 44,7 |
| Các mặt hàng chủ yếu | | | | | | |
| - Thịt heo qui bên | Tấn | 27.314 | 30.522 | 33.454 | 36.045 | 44.728 |
| - Thịt trâu bò qui bên | Tấn | 1.868 | 2.240 | 3.392 | 2.845 | 3.102 |
| - Thực phẩm chế biến | Tấn | 7.399 | 9.325 | 11.707 | 13.222 | 14.662 |
| - Heo giống, heo thịt | Con | 25.380 | 22.122 | 19.651 | 24.106 | 13.331 |
| - Rau, củ, quả | Tấn | | | | | 7.588 |

Bảng 2-1 cho thấy VISSAN đã phát triển rất tốt trong giai đoạn 2002 – 2006. Doanh thu tăng từ 917,3 lên 2.006,0 tỷ đồng/năm (tăng 118,7%), lợi nhuận sau thuế tăng từ 12,6 lên 44,7 tỷ đồng/năm (tăng 254,8%). Sản lượng heo qui bên tăng từ 27.314 tấn lên 44.728 tấn (tăng 63,8%); thịt trâu bò qui bên tăng từ 1.868 tấn lên 3.102 tấn (tăng 66,1%); thực phẩm chế biến tăng từ 7.399 tấn lên 14.662 tấn (tăng 98,2%).

Đối với sản lượng heo giống, heo thịt bị giảm mạnh vì do trong giai đoạn này là giai đoạn khó khăn của ngành chăn nuôi do tình hình dịch bệnh xảy ra liên tục. Ngoài các nguyên nhân khách quan cũng như áp lực di dời xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao (là đơn vị trực thuộc công ty VISSAN) nên lãnh đạo công ty đã

nhANH chóng giảm đàn, cải thiện chất lượng đàn heo nhằm khắc phục tình hình hiện tại trong khi chờ xây dựng xí nghiệp mới tại huyện Bến Cát, tỉnh Bình Dương.

Riêng đối với mặt hàng rau, củ, quả: sản lượng thực hiện 7.588 tấn – bình quân 21 tấn/ngày trong năm 2006. Đây là mặt hàng mới của thương hiệu VISSAN, bước đầu các sản phẩm rau, củ, quả kinh doanh mang tính thăm dò thị trường nên lượng hàng bán ra chưa cao.

2.1.4.2. Các sản phẩm chính của VISSAN:

❖ **Thực phẩm tươi sống:** xem phụ lục 1.

Thực phẩm tươi sống là nhóm hàng chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu. Năm 2006, nhóm hàng này chiếm 59,5% tổng doanh thu toàn công ty với doanh số thực hiện là 1.184 tỷ đồng. Thực phẩm tươi sống gồm hai mặt hàng chủ yếu là thịt heo qui bên với sản lượng cung cấp cho thị trường năm 2006 là 44.728 tấn (bình quân 124 tấn/ngày) và thịt bò qui bên với sản lượng trong năm 2006 là 3.102 tấn (bình quân 8,6 tấn/ngày).

❖ **Thực phẩm chế biến:** xem phụ lục 2.

Là nhóm hàng mang lại doanh thu đứng thứ hai trong tổng doanh thu. Với doanh số thực hiện trong năm 2006 là 560 tỷ đồng, chiếm 28% tổng doanh thu. Thực phẩm chế biến bao gồm các loại đồ hộp, xúc xích tiết trùng, Lạp xưởng, giò chả các loại, hàng chế biến khác (chả giò, jambon, há cảo, hoành thánh, nem nướng, nem, dòi, v.v...). Trong nhóm hàng này có hai sản phẩm chủ lực của VISSAN là xúc xích tiết trùng với lượng bán trong năm 2006 bình quân 16 tấn/ngày và đồ hộp với lượng bán bình quân 4,7 tấn/ngày.

❖ **Rau, củ, quả:** xem phụ lục 3.

Đây là mặt hàng mới của thương hiệu VISSAN với sản lượng năm 2006 đạt 7.588 tấn – bình quân 21 tấn/ngày. Bước đầu các sản phẩm rau, củ, quả kinh doanh mang tính thăm dò thị trường nên lượng bán chưa cao so với nhu cầu hằng ngày của người dân thành phố. Nhóm hàng này đã góp phần phong phú thêm cho các sản phẩm VISSAN. Đây cũng là mặt hàng thiết yếu phục vụ cho bữa ăn hàng ngày của người dân thành phố.

❖ **Heo giống, heo thịt:** xem phụ lục 4.

Sản lượng cung cấp hằng năm hơn 20.000 con/năm.

2.2. Phân tích nội bộ công ty VISSAN:

2.2.1. Quản trị:

2.2.1.1. Hoạch định:

Công việc dự báo của công ty tương đối chính xác nên kết quả thực hiện không có sự khác biệt nhiều so với kế hoạch (xem bảng 2-2).

Bảng 2-2: So sánh kết quả thực hiện so với kế hoạch 2006

| Chỉ tiêu | ĐVT | Kế hoạch | Thực hiện | Chênh lệch | Tỷ lệ (%) |
|----------------------|---------|----------|-----------|------------|-----------|
| Tổng doanh thu | Tỷ đồng | 1.950,0 | 2.006,0 | 56,0 | 2,9 |
| Lợi nhuận trước thuế | Tỷ đồng | 41,0 | 44,7 | 3,7 | 9,0 |

Nguồn: Báo cáo thực hiện 2006 và kế hoạch 2007 của VISSAN.

Bảng 2-2 trên cho thấy, giữa kế hoạch và thực hiện không chênh lệch nhiều, cụ thể tổng doanh thu thực hiện so với doanh thu kế hoạch là 56 tỷ (tỷ lệ 2,9 %); lợi nhuận trước thuế chênh lệch là 3,7 tỷ đồng (tỷ lệ 9,0%).

❖ **Đề ra các chiến lược:** ban Tổng Giám Đốc cùng các phòng ban chức năng và các đơn vị trực thuộc công ty cùng thảo luận để đề ra chiến lược. Tuy nhiên, cũng có nhiều mâu thuẫn với nhau giữa các chức năng nên chưa thực hiện tốt các chiến lược kinh doanh của đơn vị.

❖ **Phát triển các chính sách:**

Công ty cũng đã thiết lập các chính sách phù hợp nhằm hỗ trợ cho các đơn vị trực thuộc nào hoàn thành kế hoạch được giao, thực hiện tốt các chiến lược kinh doanh của đơn vị như: hỗ trợ mặt bằng, hỗ trợ vốn, v.v... trong bước đầu mở rộng mạng lưới kinh doanh.

Chính sách hỗ trợ, đào tạo, nâng cao trình độ nghiệp vụ cho nhân viên được quan tâm nhiều.

2.2.1.2. Tổ chức: xem phụ lục 5.

Cơ cấu tổ chức chưa rõ ràng giữa nhiệm vụ và quyền hạn của các phòng ban chức năng cũng như các đơn vị trực thuộc của công ty.

Công việc quản lý của từng bộ phận còn hoạt động tách rời nhau chưa phải là một tổ chức thống nhất hoàn toàn.

Các phòng ban công ty ngày càng phát triển và lớn mạnh với số lượng nhân viên tăng lên, tuy nhiên cũng không tránh khỏi sự chồng chéo của bộ máy tổ chức dẫn đến chi phí quản lý cao.

Tổng công ty Thương Mại Sài Gòn can thiệp rất sâu vào hoạt động của công ty. Điều này làm giảm tính linh hoạt của công ty.

2.2.1.3. **Lãnh đạo:**

Về chức năng lãnh đạo được thực hiện tương đối tốt. Năng lực của đội ngũ lãnh đạo có trình độ cao, dày dặn kinh nghiệm. Bên cạnh đó, cũng có một số lãnh đạo với khả năng chưa tốt, kém năng lực, thiếu nhiệt tình.

Tinh thần làm việc của nhân viên rất tốt. Đặc biệt trong những ba năm gần đây, thu nhập của CB.CNV tăng nhiều so với các năm trước đó. Việc này đã kích thích khả năng làm việc cũng như có sự gắn bó lâu dài với công ty. Toàn thể CB.CNV công ty quyết tâm, nỗ lực, thúc đẩy để thực hiện các chiến lược đã đề ra.

2.2.1.4. **Kiểm soát:**

Việc kiểm tra chất lượng, kiểm soát tài chính, bán hàng, hàng tồn kho, chi phí, phân tích những thay đổi, thưởng phạt được thực hiện khá tốt. Tuy nhiên, một số sản phẩm mới chưa xác định được định mức nguyên liệu đầu vào nên việc tính toán giá thành không chính xác cũng làm ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của công ty.

2.2.2. **Hoạt động Marketing:**

Công ty chưa có phòng Marketing riêng biệt, mà chỉ là tổ tiếp thị trực thuộc phòng Kinh Doanh công ty.

Việc nghiên cứu thị trường của công ty không thường xuyên.

Công việc tiếp thị còn thụ động, chưa có chiến lược marketing ngắn hạn cũng như dài hạn.

Hoạt động marketing của VISSAN trong thời gian qua như sau:

2.2.2.1. **Sản phẩm:**

❖ **Chủng loại:** sản phẩm của VISSAN đa dạng và phong phú, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. VISSAN có trên 100 loại sản phẩm các loại.

❖ **Chất lượng:** khi nói đến VISSAN thì người tiêu dùng thường nói đến chất lượng. Đây cũng chính là lợi thế rất lớn mà công ty đã đạt được sau nhiều năm nỗ lực. VISSAN luôn kiểm soát chặt chẽ nguồn nguyên liệu đầu vào cũng như sản

phẩm đầu ra để đảm bảo thịt tươi sống, thịt chế biến đúng tiêu chuẩn chất lượng, trọng lượng, chủng loại. Phương châm của VISSAN là luôn hướng tới nhu cầu của khách hàng bằng những sản phẩm đảm bảo chất lượng, an toàn vệ sinh thực phẩm, đa dạng hóa sản phẩm. Với trang thiết bị hiện đại, công nghệ khép kín, VISSAN luôn đem đến cho khách hàng những sản phẩm an toàn nhất và dinh dưỡng tốt nhất.

❖ **Bao bì:** đối với mỗi loại sản phẩm, công ty thiết kế mẫu mã, kiểu dáng bao bì khác nhau như: đối với sản phẩm đồ hộp đều có khóa mở nên chi phí cho bao bì là rất lớn, bao bì bên ngoài làm bằng giấy bóng. Đây cũng là nguyên nhân làm cho sản phẩm đồ hộp của VISSAN cao hơn các công ty khác. Các mặt hàng khác được đóng gói hút chân không, bao bì bằng chất liệu nylon cao cấp, nhựa trong suốt, bao PE, bao PP, v.v... Bao bì sản phẩm VISSAN thường sử dụng ba màu sắc chủ đạo: đỏ, vàng và xanh. Logo của công ty luôn xuất hiện ngay bên cạnh tên loại sản phẩm. Trên bao bì sản phẩm VISSAN luôn có đầy đủ thành phần sản phẩm, cách dùng, cách bảo quản, ngày sản xuất và hết hạn, trọng lượng, v.v... So với các sản phẩm ngoài nước thì độ tinh vi trong kỹ thuật in ấn bao bì chưa cao.

❖ **Kích cỡ:** đa dạng về kích cỡ, đáp ứng nhu cầu của từng phân khúc thị trường.

❖ Bên cạnh đó, VISSAN nghiên cứu phát triển thêm những sản phẩm mới để đưa vào thị trường. Cụ thể, trong năm 2006, VISSAN đưa ra thị trường sản phẩm mới là chả giò ăn liền “Ngon Ngon”, thịt chà bông, khô heo, khô bò, v.v... được người tiêu dùng đánh giá rất cao.

2.2.2.2. Giá cả:

Giá của hầu hết các sản phẩm thịt tươi sống và thịt chế biến của VISSAN thường ở mức tương đối cao. Cơ sở xác định giá bán là giá thành sản phẩm, chất lượng sản phẩm và thu nhập của thị trường mục tiêu. Đồng thời công ty cũng điều chỉnh giá theo sự biến động của thị trường, nghiên cứu cung cầu và thị hiếu khách hàng để có quyết định về giá hợp lý.

Hiện nay, có nhiều đối thủ cạnh tranh trong nước lẫn ngoài nước, mỗi mặt hàng khác nhau đều có đối thủ khác nhau. Các đối thủ của công ty đa số thường định giá thấp nên công ty cũng gặp không ít khó khăn khi định giá sản phẩm. Bên

cạnh đó cùng với phương châm là phục vụ cho nhiều đối tượng khách hàng nên cần xem lại chiến lược giá của mình.

2.2.2.3. Phân phối:

❖ **Thị trường nội địa:** trước đây, công ty chưa chú ý phát triển thị trường nội địa mà chỉ quan tâm đến thị trường xuất khẩu (xuất khẩu sang Liên Xô là chủ yếu). Vào năm 1992, do biến động về chính trị ở Liên Xô nên việc xuất khẩu gặp rất nhiều khó khăn. VISSAN đã tập trung quay lại thị trường nội địa với hơn 80 triệu dân và coi đây là thị trường trọng điểm của mình. VISSAN khá thành công trong việc phát triển thị trường nội địa, cụ thể doanh thu bán hàng nội địa trong 5 năm gần đây tăng liên tục và chiếm tỉ lệ cao trong tổng doanh thu bán hàng của công ty.

Bảng 2-3: Doanh thu nội địa giai đoạn 2002 – 2006

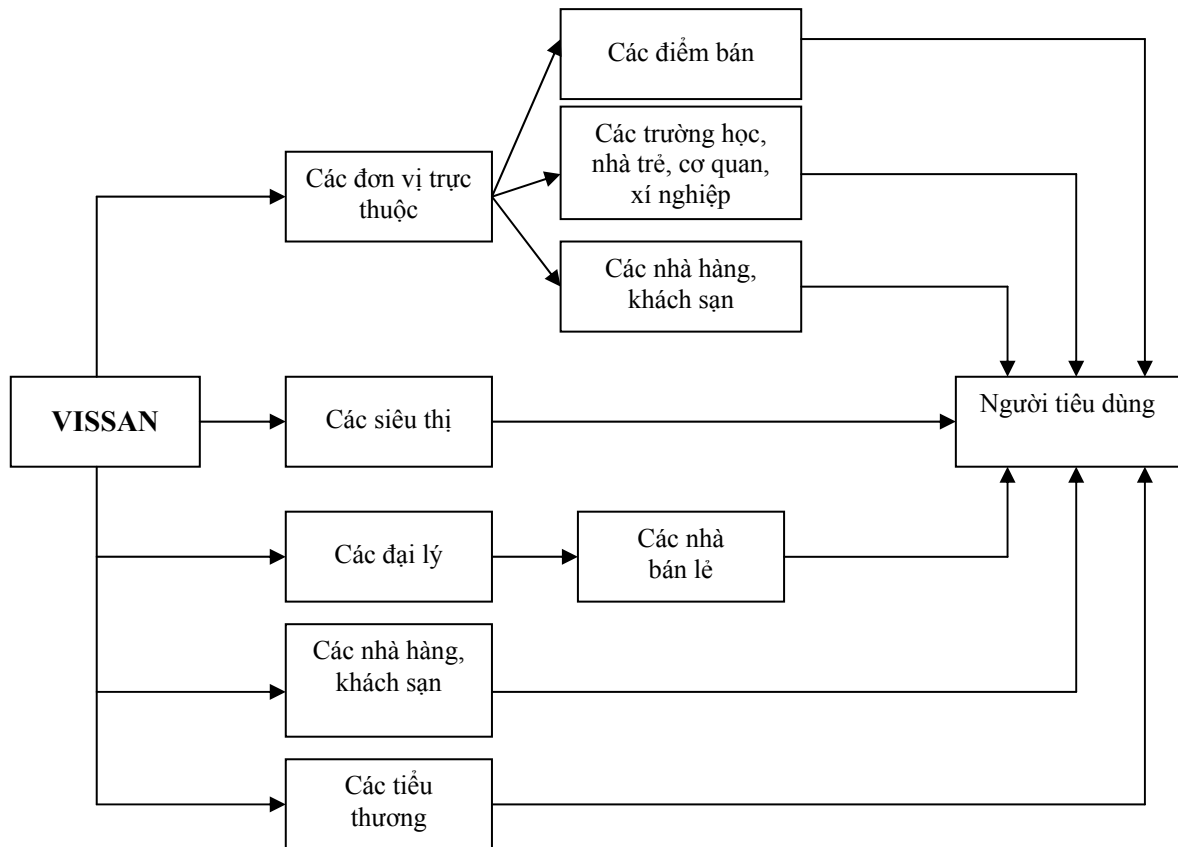
| Năm | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--------------------------|-------|---------|---------|---------|---------|
| Tổng doanh thu | 917,3 | 1.067,0 | 1.393,2 | 1.751,6 | 2.006,0 |
| Doanh thu nội địa | 870,9 | 1.066,2 | 1.392,6 | 1.750,7 | 2.004,6 |
| Tỉ trọng (%) | 94,94 | 99,93 | 99,96 | 99,95 | 99,93 |
| Tốc độ tăng (%) | | 16,3 | 30,6 | 25,7 | 14,5 |

Nguồn: Báo cáo thực hiện và kế hoạch của VISSAN 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.

❖ **Thị trường ngoài nước:** hiện nay, sản phẩm của công ty rất khó xâm nhập vào thị trường EU, Mỹ do các nước này yêu cầu những tiêu chuẩn kỹ thuật rất gắt gao. Công ty cũng đã đưa một số mặt hàng chế biến truyền thống vào thị trường này với mục đích là thăm dò và đạt được kết quả rất khả quan. Công ty cũng từng bước nối lại quan hệ với thị trường truyền thống của công ty là Nga. Bên cạnh đó, công ty đang nỗ lực xuất khẩu sang khu vực các nước ASEAN với các mặt hàng xuất khẩu như: heo bên, bò bên, thịt block đông lạnh, đồ hộp, xúc xích tiết trùng, các loại hải sản, v.v... Tuy nhiên các sản phẩm của công ty cũng gặp phải sự cạnh tranh gay gắt từ sản phẩm của Trung Quốc, Thái Lan, v.v...

❖ **Kênh phân phối nội địa:**

Hình 2-1: Sơ đồ kênh phân phối nội địa



Hệ thống phân phối gồm 12 đơn vị trung tâm trực thuộc tại địa bàn các quận, huyện thành phố Hồ Chí Minh và các chợ đầu mối quản lý 1.000 điểm bán; 19 cửa hàng giới thiệu sản phẩm và 800 đại lý hàng chế biến tại thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh thành trên cả nước; chi nhánh VISSAN Hà Nội; chi nhánh VISSAN Đà Nẵng; các nhà hàng, khách sạn; các siêu thị; các trường học, nhà trẻ; v.v...

Thuận lợi:

- Mạng lưới phân phối của công ty rất chặt chẽ và hợp lý, các đại lý thường cách nhau 1 km để giảm thiểu tính cạnh tranh.
- Thông qua đại lý và cửa hàng giới thiệu sản phẩm, công ty có thể triển khai việc nghiên cứu nhu cầu của người tiêu dùng và thực hiện các chương trình khuyến mãi.

- Với mạng lưới phân phối rộng khắp, công ty dễ dàng thu thập thông tin liên quan đến sản phẩm. Do đó, công ty có những giải pháp khắc phục những hạn chế của sản phẩm, nghiên cứu thêm nhu cầu của thị trường và phát triển sản phẩm mới phù hợp hơn.

Khó khăn: nguồn vốn bị ứ đọng do chính sách trả chậm của công ty.

Mặc dù hệ thống phân phối của VISSAN khá hoàn chỉnh nhưng chỉ tập trung ở các thành phố lớn, đặc biệt là ở thành phố Hồ Chí Minh (chiếm tỉ trọng 80% doanh thu), Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ. Đối với các tỉnh thành trong cả nước còn rất hạn chế.

❖ **Kênh phân phối ngoài nước:**

VISSAN → Nhà phân phối → Siêu thị, cửa hàng → Người tiêu dùng

2.2.2.4. Chiêu thị:

❖ **Quảng cáo:** công ty quảng cáo trên phương tiện truyền thông như: báo Người Lao Động, báo Tuổi Trẻ, báo Sài Gòn Giải Phóng, báo Sài Gòn Tiếp Thị, báo Tuổi Trẻ, báo Phụ Nữ, v.v...; công ty quảng cáo trên các đài VTV1, HTV, v.v.... Tuy nhiên, việc quảng cáo không được thường xuyên trên các phương tiện truyền thông. Chủ yếu quảng cáo vào các dịp Lễ, Tết, các ngày hội lớn của các tỉnh thành, các chương trình truyền hình có VISSAN tham gia, hoặc khi công ty có chương trình khuyến mãi lớn.

❖ **Khuyến mãi:** mời khách hàng dùng thử sản phẩm; tặng phiếu mua hàng, tặng quà khi mua hàng, chiết khấu, biếu quà khi khách hàng mua với số lượng nhiều, v.v....

❖ **Xúc tiến bán hàng:** công ty tham gia các chương trình hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao; tham gia các chương trình hội chợ quốc tế tại Phnôm Pênh (Campuchia), tại Viên Chăn (Lào), Côn Minh (Trung Quốc), Matcova (Nga).

❖ **Quan hệ cộng đồng:** công ty tham gia tích cực vào các hoạt động quan hệ cộng đồng: tài trợ cho Thành Đoàn thành phố Hồ Chí Minh chương trình “Sinh viên với thương hiệu Việt”; xây dựng nhà tình nghĩa, tình thương ở Cà Mau, Vĩnh Long, phụng dưỡng suốt đời 7 bà mẹ Việt Nam Anh Hùng ở tỉnh Bến Tre; ủng hộ bộ đội Trường Sa, ủng hộ quỹ vì người nghèo; cấp học bổng cho các em học sinh nghèo ở Bình Chánh; tổ chức hội nghị khách hàng; v.v....

❖ **Xây dựng thương hiệu:** mức độ nhận biết thương hiệu cao, được người tiêu chấp nhận, thể hiện qua việc: liên tiếp 11 năm liền được người tiêu dùng bình chọn

là “Hàng Việt Nam chất lượng cao” do báo Sài Gòn Tiếp Thị tổ chức; đạt “Cúp vàng thương hiệu Việt” trong top 10 doanh nghiệp dẫn đầu năm 2005 do mạng thương hiệu Việt bình chọn; đạt danh hiệu “Doanh nghiệp uy tín chất lượng trong năm 2005” do báo Doanh nhân Sài Gòn bình chọn năm 2005; 2 năm liền đạt “Danh hiệu thương hiệu mạnh” do báo Sài Gòn Tiếp Thị tổ chức; 3 năm liền đạt “Danh hiệu thương hiệu mạnh Việt Nam” do Thời báo kinh tế Việt Nam tổ chức; đứng thứ 2 trong top 10 doanh nghiệp tiêu biểu do báo Doanh nhân Sài Gòn tổ chức năm 2006; v.v...

2.2.3. Hoạt động nhân sự:

VISSAN sử dụng 2 hình thức: lao động thường xuyên và lao động thời vụ.

- Lao động thường xuyên: lao động theo hợp đồng.
- Lao động thời vụ: lao động được thuê theo từng thời vụ.

Bảng 2-4: Cơ cấu nhân viên theo độ tuổi

| Độ tuổi | Số lượng (người) | Tỉ lệ (%) |
|-----------------|------------------|-----------|
| Dưới 30 tuổi | 1.046 | 46,4 |
| Từ 31 – 45 tuổi | 896 | 40 |
| Trên 45 tuổi | 308 | 13,6 |
| Tổng cộng | 2.250 | 100 |

Nguồn: Phòng Tổ Chức Nhân Sự - công ty VISSAN.

❖ **Về trình độ:** công ty có đội ngũ CB.CNV có trình độ, tay nghề cao, có nhiều kinh nghiệm. Đặc biệt là độ tuổi dưới 30 chiếm tỉ lệ khá lớn. Đây là nguồn lao động trẻ được đào tạo bài bản và kết hợp với độ tuổi trên 30 tích lũy được nhiều kinh nghiệm và bắt đầu phát huy năng lực cao.

Bảng 2-5: Cơ cấu trình độ lao động

| Trình độ | Số lượng (người) | Tỉ lệ (%) |
|-----------|------------------|-----------|
| Đại học | 220 | 9,7 |
| Cao đẳng | 540 | 24 |
| Trung học | 720 | 32 |
| Công nhân | 770 | 34,3 |
| Tổng cộng | 2.250 | 100 |

Nguồn: Phòng Tổ Chức Nhân Sự - công ty VISSAN.

❖ **Về mặt huấn luyện đào tạo:** công ty đã chú ý và thực hiện khá nhiều hoạt động như: cử các kỹ sư tham gia các khóa đào tạo ở nước ngoài; tiếp tục mở các lớp bồi dưỡng chuyên môn, tay nghề cho người lao động.

❖ **Về bố trí lao động:** công ty phân bổ hợp lý số lượng người có trình độ đại học, cao đẳng đa phần giữ những chức vụ quản lý trong công ty, số còn lại có trình độ trung học, công nhân chiếm tỉ lệ khá cao do được phân bổ vào các khâu sản xuất.

❖ **Về tuyển dụng:** dựa trên mối quan hệ quen biết hơn là năng lực chuyên môn. Do đó, tốn nhiều chi phí và thời gian đào tạo lại.

❖ **Về chính sách tiền lương, phúc lợi:**

- **Tiền lương:** trong những năm gần đây cùng với sự thay đổi chính sách tiền lương của Nhà nước, cộng với hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty ngày càng hiệu quả hơn nên có sự thay đổi lớn về tiền lương của CB.CNV công ty. Chủ yếu là cán bộ quản lý tăng mạnh.

- **Phúc lợi:** công ty đã thực hiện nhiều chính sách phúc lợi: bảo hiểm y tế và xã hội, tổ chức tham quan, khen thưởng hàng năm, v.v... cho tất cả các CB.CNV.

- **Đồng thời,** công ty cũng khuyến khích CB.CNV học tập nhằm nâng cao trình độ, phát triển chuyên môn bằng việc tài trợ học phí cho các khóa học, quy hoạch cán bộ.

2.2.4. Hoạt động tài chính – kế toán:

❖ **Phân tích khả năng thanh khoản công ty qua các năm (Căn cứ phụ lục 6):**

Bảng 2-6: Khả năng thanh khoản của công ty giai đoạn 2004-2006

| Chỉ tiêu | ĐVT | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|-----|-------|-------|-------|
| - Tỷ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn = Tài sản lưu động/Nợ ngắn hạn | Lần | 1,68 | 1,34 | 1,45 |
| - Tỷ số khả năng thanh toán nhanh: = (Tài sản lưu động - Tiền kho)/Nợ ngắn hạn | Lần | 0,79 | 0,82 | 0,67 |
| - Tỷ số nợ/vốn = Tổng nợ/Tổng vốn | % | 67,32 | 68,82 | 64,75 |
| - Tỷ số nợ dài hạn/Vốn chủ sở hữu = Vốn vay/Vốn chủ sở hữu | % | 81,77 | 59,35 | 43,25 |
| - Số lần thanh toán lãi vay từ thu nhập = thu nhập trước thuế và lãi/ Lãi vay phải trả | Lần | 6,20 | 10,16 | 11,76 |

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2004, 2005, 2006 của VISSAN.

VISSAN có khả năng thanh toán nợ ngắn hạn tốt, nhưng khả năng thanh toán nhanh kém (chứng tỏ hàng tồn kho của VISSAN chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tài sản). Tỷ số nợ trên vốn trong năm 2006 đều giảm so với năm 2004 và năm 2005. Tỷ số nợ dài hạn trong năm 2006 giảm so với năm 2004 và năm 2005, điều này cho thấy rủi ro thanh khoản dài hạn năm 2006 đã giảm nhiều hơn so với năm 2004 và năm 2005. Song song đó, số lần thanh toán lãi vay từ thu nhập ở mức khá cao và tăng lên từ 6,2 lần trong năm 2004 lên 11,76 lần trong năm 2006, điều này cho thấy mức an toàn về tài chính cao.

❖ **Phân tích mức vòng quay tài sản (Căn cứ phụ lục 6):**

Bảng 2-7: Vòng quay tài sản

| Chỉ tiêu | ĐVT | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|------|-------|-------|-------|
| - Kỳ thu tiền bình quân = Khoản phải thu * 365/Doanh thu | Ngày | 8,91 | 13,36 | 13,44 |
| - Vòng quay các khoản phải thu = 365/ Kỳ thu tiền bình quân. | Lần | 40,98 | 27,33 | 27,16 |
| - Vòng quay hàng tồn kho = Giá vốn hàng bán/hàng tồn kho bình quân | Lần | 11,75 | 15,10 | 10,88 |
| - Vòng quay tài sản cố định = Doanh thu/Tổng tài sản ròng bình quân | Lần | 4,58 | 4,33 | 4,62 |
| - Tài sản cố định/ Tổng tài sản | % | 23,17 | 21,37 | 18,44 |

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2004, 2005, 2006 của VISSAN.

Mức vòng quay tài sản của VISSAN năm 2005 giảm so với năm 2004 do công ty đầu tư các máy móc thiết bị để phát triển trong tương lai. Vòng quay tài sản năm 2006 được cải thiện hơn so với năm 2005. Có thể nói tình hình tài chính của năm 2006 có phần ổn định hơn nhiều so với năm 2005.

❖ **Phân tích tỷ số khả năng sinh lời (Căn cứ phụ lục 6):**

Bảng 2-8: Khả năng sinh lời

| Chỉ tiêu | ĐVT | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|-----|-------|-------|-------|
| - Lợi nhuận biên tế = Lãi ròng/Doanh thu | % | 1,12 | 1,29 | 1,60 |
| - Suất sinh lời trên tổng tài sản = Lãi ròng/Tổng tài sản | % | 5,14 | 5,60 | 7,40 |
| - Suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu = Lãi ròng/Vốn chủ sở hữu | % | 15,73 | 17,97 | 21,00 |

Nguồn: Báo cáo tài chính năm 2004, 2005, 2006 của VISSAN.

Các tỷ số khả năng sinh lời của VISSAN của năm 2006 cao hơn năm 2004 và năm 2005, điều này đánh giá hiệu quả tài chính của công ty năm 2006 đã được cải thiện hơn năm 2004 và năm 2005. Tuy nhiên, các chỉ số này vẫn còn thấp.

❖ **Về khả năng huy động vốn:**

VISSAN có khả năng huy động tài chính thông qua kênh ngân hàng, chủ sở hữu - Tổng công ty Thương Mại Sài Gòn, Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh (huy động vốn để dự trữ hàng hóa trong những tháng cao điểm nhằm bình ổn giá thực phẩm cho người dân thành phố), các tập thể, các cá nhân và từ CB.CNV. Việc vay vốn đối với VISSAN không khó vì nhờ sản xuất kinh doanh có hiệu quả, đảm bảo uy tín trong thanh toán.

Tóm lại, nguồn tài chính của công ty an toàn, vững mạnh, nhờ đó công ty liên tục đầu tư máy móc thiết bị nhằm bổ sung vào dây chuyền chế biến thực phẩm, mở rộng mạng lưới phân phối, mở rộng nhà xưởng.

2.2.5. Hoạt động nghiên cứu và phát triển:

Nghiên cứu và phát triển nhằm tạo lợi thế và duy trì vị thế cạnh tranh trên thị trường như: phát triển sản phẩm mới, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất để giảm bớt chi phí. Trước đây, việc nghiên cứu và phát triển của VISSAN được thực hiện bởi đơn vị trực tiếp sản xuất là xưởng chế biến thực phẩm. Đơn vị này chịu trách nhiệm xây dựng quy trình sản xuất, xây dựng các công thức sản xuất cho tất cả các sản phẩm chế biến, cải tiến công thức sản phẩm của công ty.

Từ năm 2005, công ty đã thành lập phòng Nghiên Cứu và Phát Triển Sản Phẩm trực thuộc ban Tổng Giám Đốc có trách nhiệm phát triển sản phẩm mới, cải tiến những sản phẩm cũ; nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến quy trình sản xuất để giảm chi phí; phát hiện và ứng dụng những công nghệ mới kịp thời để tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Bên cạnh đó, bộ phận này còn bao gồm cả chức năng nghiên cứu các công thức, khẩu vị của các đối thủ cạnh tranh nhằm đảm bảo tính ưu việt so với các đối thủ cạnh tranh. Trong giai đoạn 2005 – 2006 công ty đã cho ra đời các sản phẩm mới như: dồi, chà bông, khô heo, khô bò, chả giò ăn liền “Ngon Ngon”, các sản phẩm thức ăn nhanh, v.v...

Tuy nhiên, việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm của công ty còn rất hạn chế do chưa đề ra mục tiêu cụ thể, chưa mạnh dạn nghiên cứu khảo sát kỹ và đồng thời việc thăm dò nhu cầu người tiêu dùng đối với sản phẩm mới chưa khoa học (khi cho ra sản phẩm mới, công ty thường thực hiện việc nghiên cứu khẩu vị sản phẩm ngay tại công ty qua việc cho CB.CNV dùng thử và một số khách hàng quen thuộc). Chính vì thế, sản phẩm mới của công ty ra đời rất ít người tiêu dùng biết đến.

2.2.6. **Hoạt động sản xuất – tác nghiệp:**

2.2.6.1. **Cung ứng nguyên liệu:**

Hoạt động thu mua: công ty triển khai mạng lưới thu mua khắp các tỉnh miền Trung đến khu vực Đồng Bằng Sông Cửu Long. Gia súc sau khi thu mua phải được kiểm tra chặt chẽ thông qua trạm thú y của công ty để kiểm tra, nếu đạt yêu cầu sẽ được đưa đến khu tồn trữ thú sống của công ty. Công ty còn nhập gia súc, gia cầm từ các nước như Thái Lan, Úc, Mỹ, v.v... nhằm ổn định nguyên liệu đầu vào. Bên cạnh đó, công ty cũng thực hiện liên kết đầu tư với các đơn vị chăn nuôi, hộ gia đình và các nhà trồng trọt rau, củ, quả nhằm đảm bảo nguồn nguyên liệu chất lượng. Ngoài ra, để ổn định nguyên liệu thịt sạch, công ty tiếp tục đầu tư phát triển xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao là đơn vị trực thuộc công ty. Tuy nhiên, đơn vị này chưa đạt hiệu quả mong đợi vì khi tình hình dịch cúm H5N1, long mòm lở móng xảy ra, áp lực di dời, công ty cũng gặp không ít khó khăn về nguồn cung cấp nguyên liệu và phải mua heo hơi với giá cao từ các trại chăn nuôi.

Tồn trữ: heo, trâu, bò sau khi được thu mua sẽ đưa vào khu tồn trữ thú sống chờ giết mổ. Tại đây, chúng sẽ được kiểm tra chặt chẽ trước khi giết mổ.

2.2.6.2. **Sản xuất:**

Công ty sản xuất sản phẩm theo đúng quy trình nhằm đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm cung ứng cho thị trường (xem phụ lục 7).

2.2.6.3. **Việc bố trí nhà máy:**

Vị trí nhà máy hiện tại đã gây không ít khó khăn cho công ty vì theo quy hoạch chung của thành phố thì nhà máy giết mổ, chế biến thực phẩm của VISSAN phải di dời ra khỏi khu vực dân cư nội thành. Do đó, VISSAN đang tiến hành các thủ tục xây dựng lại nhà máy mới tại huyện Bến Lức, tỉnh Long An và các xí

nghiệp chế biến thực phẩm tại khu công nghiệp Tân Tạo. Địa điểm mới tại huyện Bến Lức, tỉnh Long An nằm gần vùng thu mua nguyên liệu nên rất thuận lợi cho việc vận chuyển cả đường bộ và đường thủy, tiết kiệm được chi phí vận chuyển. Địa điểm tại Tân Tạo là ngã ba của thành phố rất thuận lợi cho việc vận chuyển từ miền Đông, miền Tây và vào trung tâm thành phố.

2.2.6.4. **Năng lực sản xuất:**

Dây chuyền giết mổ, máy móc thiết bị của công ty hiện đại nhất so với các công ty hoạt động cùng ngành trong cả nước:

- 03 dây chuyền giết mổ heo công suất 2.400 con/6 giờ sản xuất.
- 02 dây chuyền giết mổ bò công suất 300 con/6 giờ sản xuất.
- Pha lóc xuất khẩu các sản phẩm thịt tươi sống đông lạnh: 14.000 tấn/năm.
- Dây chuyền sản xuất thịt chế biến cao cấp: xúc xích, jambon, thịt xông khói công suất 5.000 tấn/ca/năm.
- 09 máy sản xuất xúc xích tệt trùng công suất 8.000 tấn/ca/năm.
- Sản xuất hàng chế biến truyền thống: chả giò, lạp xưởng, các loại giò chả, v.v... 8.000 tấn/năm.
- Hệ thống cấp đông công suất 100 tấn/ngày.
- Hệ thống kho lạnh dung lượng 1.000 tấn sản phẩm.
- Khu vực tồn trữ thú sống có khả năng dự trữ 10.000 con heo và 4.000 con trâu bò.
- Xí nghiệp chăn nuôi với sản lượng 35.000 – 40.000 con heo giống/năm và 7.000 tấn thức ăn gia súc/năm.

Các dây chuyền giết mổ, các máy móc thiết bị đều của Đức, Đan Mạch, Pháp, Nhật, Hàn Quốc, v.v...

Bên cạnh năng lực sản xuất mạnh, hàng năm công ty phải đầu tư thêm một số máy móc thiết bị (xem phụ lục 8) để phục vụ cho dây chuyền sản xuất chế biến nhằm cung cấp những sản phẩm an toàn cho người tiêu dùng.

2.2.6.5. **Quản lý chất lượng:**

VISSAN kiểm tra chất lượng ngay từ đầu vào nguyên vật liệu. Hàng năm công ty tiến hành đánh giá các nhà cung cấp có uy tín để lựa chọn những nhà cung

cấp chính cho công ty và duy trì kiểm tra thường xuyên. Các nguyên liệu trước khi đưa vào sản xuất và thành phẩm trước khi xuất xưởng phải được phòng KCS thông qua. Do vậy, công ty luôn đảm bảo chất lượng sản phẩm đưa ra thị trường. Điểm yếu của sản phẩm VISSAN chưa đạt chứng chỉ chất lượng Code Châu Âu (chỉ đạt chứng chỉ ISO, HACCP tại chi nhánh Hà Nội và các xưởng trực tiếp sản xuất). Vì vậy việc xuất khẩu còn hạn chế.

2.2.7. **Hoạt động hệ thống thông tin:**

❖ **Thu thập thông tin luật pháp:** công ty đều cập nhật khá tốt về các văn bản pháp lý từ Chính phủ, các sở ban ngành chức năng (luật doanh nghiệp, luật đầu tư, luật xây dựng, luật thương mại, luật đấu thầu, pháp lệnh an toàn vệ sinh thực phẩm, v.v....) nhằm phục vụ cho hệ thống tác nghiệp làm cơ sở thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng pháp luật Nhà nước.

❖ **Thu thập thông tin dữ liệu báo cáo:** công ty cập nhật rất nhanh và chính xác các thông tin báo cáo về doanh số bán, doanh số mua (ngày, tuần, tháng, quý, năm) từ các đơn vị, các cửa hàng và các chi nhánh trực thuộc công ty. Các thông tin này được cập nhật bằng fax, điện thoại, qua hệ thống mạng công ty. Những số liệu này được phòng Kế Hoạch – Đầu Tư tổng hợp báo cáo, so sánh, đánh giá, phân tích trình ban Tổng Giám Đốc và các đơn vị trực thuộc vào các cuộc họp giao ban hàng tuần để cùng nhau thảo luận đề ra những kế hoạch sản xuất kinh doanh cho phù hợp.

❖ **Thu thập thông tin thị trường:**

- Công ty có vài lần điều tra người tiêu dùng tại thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng và các tỉnh thành trong cả nước. Việc điều tra này được thực hiện bởi bộ phận tiếp thị công ty và đã cung cấp một số thông tin bổ ích về khách hàng, đối thủ cạnh tranh. Do thu thập thông tin không thường xuyên nên thông tin phản hồi từ khách hàng còn rất ít.

- Bên cạnh đó, công ty cũng quan tâm đến việc thu thập thông tin về thị trường ngoài nước thông qua báo, đài, mạng internet, các hội chợ quốc tế tại Trung Quốc, Campuchia, Lào, Nga.

Nhìn chung, việc thu thập thông tin thị trường không thường xuyên là điểm hạn chế của hệ thống thông tin của VISSAN.

❖ **Cung cấp thông tin:**

- Công ty đã triển khai cơ sở hạ tầng về mạng kết nối trực tiếp tất cả các phòng ban, các đơn vị trực thuộc nhằm đảm bảo sự vận hành của toàn bộ hệ thống thông tin về thống kê các doanh số bán, doanh số mua hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và hàng năm.

- Để cung cấp thông tin tốt hơn, VISSAN xây dựng website công ty www.vissan.com.vn và website nội bộ công ty www.vissanweb/intranet. Đây cũng là một lợi thế của công ty so với công ty trong ngành như xí nghiệp Chế Biến Thực Phẩm Nam Phong – trực thuộc Tổng công ty Nông Nghiệp Sài Gòn (đơn vị này chưa thiết lập website).

2.2.8. **Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE):**

Từ những thông tin phân tích ở trên, ta thiết lập ma trận IFE của VISSAN:

Bảng 2-9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) của VISSAN

| TT | Các yếu tố bên trong | Mức độ quan trọng | Phân loại | Số điểm quan trọng |
|----|---|-------------------|-----------|--------------------|
| 1 | Hoạt động quản trị chưa tốt | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 2 | Kênh phân phối mạnh | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 3 | Thương hiệu mạnh ở thị trường nội địa | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 4 | Tài chính lành mạnh | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5 | Công nghệ sản xuất hiện đại | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 6 | CB.CNV có trình độ, tay nghề và kinh nghiệm cao; chính sách khuyến khích học tập nâng cao trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc khá tốt | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 7 | Quảng cáo không thường xuyên | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 8 | Quản lý chất lượng chưa hoàn chỉnh | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 9 | Thị trường xuất khẩu yếu | 0,04 | 1 | 0,04 |
| 10 | Nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa hiệu quả | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 11 | Bị động về nguồn nguyên liệu | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 12 | Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | Tổng cộng | 1.00 | | 2,84 |

Nhận xét:

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,84 cho thấy môi trường nội bộ khá tốt với những điểm quan trọng như:

Điểm mạnh: kênh phân phối, thương hiệu mạnh ở thị trường nội địa, công nghệ sản xuất hiện đại, CB.CNV có trình độ, tay nghề, kinh nghiệm cao; chính sách khuyến khích học tập nâng cao trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc khá tốt.

Điểm yếu: bên cạnh những điểm mạnh, công ty vẫn còn một số điểm yếu có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng hoạt động của doanh nghiệp. Để tăng vị thế cạnh tranh, VISSAN cần chú ý khắc phục những điểm yếu về: hoạt động quản trị chưa tốt, quảng cáo không thường xuyên, thu thập thông tin thị trường còn hạn chế, nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa hiệu quả, khả năng quản lý chất lượng, khả năng quản lý nguồn nguyên liệu và xúc tiến thị trường xuất khẩu.

2.3. Phân tích yếu tố môi trường tác động đến hoạt động của công ty VISSAN:

2.3.1. Môi trường vĩ mô:

2.3.1.1. Yếu tố kinh tế:

Bảng 2-10: Các chỉ tiêu phát triển kinh tế giai đoạn 2000 – 2006

| Chỉ tiêu | ĐVT | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Tốc độ tăng GDP | % | 6,79 | 6,89 | 7,08 | 7,34 | 7,79 | 8,43 | 8,17 |
| GDP bình quân đầu người | USD | 403.6 | 415,4 | 440,1 | 489,0 | 552,9 | 635,5 | 715 |
| Lạm phát | % | -0,6 | 0,8 | 4,0 | 3,0 | 9,5 | 8,4 | 6,6 |
| Xuất khẩu | Tỷ USD | 14,5 | 15,0 | 16,7 | 20,1 | 26,5 | 32,4 | 39,6 |
| Tỷ giá hối đoái trung bình | VNĐ /USD | 14.232 | 14.810 | 15.269 | 15.525 | 15.774 | 15.862 | 15.964 |

Nguồn: Tổng cục thống kê

Nền kinh tế Việt Nam tiếp tục tăng trưởng nhanh và ổn định. Năm 2006 được đánh giá là năm khởi đầu cho thời kỳ cất cánh của kinh tế Việt Nam. Là năm đầu của kế hoạch 5 năm, mức tăng trưởng năm nay tuy đạt thấp hơn năm 2005 nhưng cao hơn nhiều so với mức tăng trưởng 6,89% của năm 2001. Các sự kiện kinh tế Việt Nam nổi bật năm 2006 với những thành công trong nước cũng như trên con đường hội nhập kinh tế quốc tế:

- Ngày 07/11/2006 tại Geneva, Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) đã chính thức thông qua Việt Nam gia nhập và trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức này.

- Việt Nam tổ chức thành công Hội nghị APEC, được đánh giá là cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam gặp gỡ các đối tác lớn trên thế giới.

- Thu hút FDI vào Việt Nam vượt mốc 10 tỉ USD. Đây là mức thu hút FDI cao nhất kể từ khi có luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam năm 1997 đến nay, cho thấy Việt Nam thực sự đang trở thành điểm đến hứa hẹn của nhiều nhà đầu tư lớn và là nguồn lực cần thiết cho giai đoạn cất cánh.

- Kim ngạch xuất khẩu cả nước năm 2006 đạt 39,6 tỉ USD, vượt 4,9% so với kế hoạch và tăng 22,1% so với năm 2005.

- Hội nghị tư vấn các nhà tài trợ Việt Nam lần thứ 14, các bên tham gia cam kết sẽ tài trợ hơn 4,45 tỉ USD cho Việt Nam trong năm 2007, vượt xa mức 3,7 tỉ USD trong năm 2006.

- Thị trường chứng khoán của Việt Nam tăng trưởng mạnh trong năm 2006.

- Chỉ số giá tiêu dùng trong năm 2006 là 6,6%, đây là mức khả quan nhất trong vòng 3 năm qua (năm 2004 là: 9,5%, năm 2005 là: 8,4%).

- Giá dầu diễn biến phức tạp và có chiều hướng tăng. Giá dầu đạt mức kỷ lục lên tới mức 78,40 USD/thùng vào ngày 13/7/2006. Mức kỷ lục này cao hơn 39% so với mức cao nhất trong năm 2004 là 56,37 USD/thùng (ngày 26/10/2004) và trên 10% so với mức cao nhất năm 2005 là 70,85 USD/thùng (ngày 27/8/2005).

- Lãi suất huy động vốn và lãi suất cho vay của các ngân hàng thương mại tăng.

- Tỷ giá hối đoái VNĐ/USD ổn định.

Thực phẩm tươi sống và chế biến từ thịt gia súc, gia cầm, thủy cầm và rau, củ, quả là những mặt hàng thiết yếu phục vụ cho bữa ăn hằng ngày của người dân. Nhu cầu thực phẩm này sẽ tăng lên gắn liền với mức thu nhập tăng và mức tăng dân số. Hiện dân số Việt Nam đứng thứ 13 trên thế giới với 84 triệu dân. Dự báo dân số vào năm 2010 khoảng 88,4 triệu người, GDP bình quân đầu người khoảng 1.050 – 1.100 USD. Bên cạnh đó, đời sống vật chất của người dân ngày càng được nâng cao nên mức cầu về thực phẩm này cũng tăng theo, đa dạng sẽ tạo động lực kích thích phát triển ngành công nghiệp chế biến thực phẩm.

2.3.1.2. **Yếu tố chính phủ và luật pháp:**

- Tình hình chính trị của Việt Nam rất ổn định.

- Việt Nam ngày càng hoàn thiện môi trường kinh doanh: các chính sách khuyến khích phát triển các thành phần kinh tế; cải cách hành chính; tiếp tục sửa đổi, bổ sung luật đầu tư nước ngoài, luật môi trường, luật đất đai, luật doanh

nghiệp, luật thuế giá trị gia tăng, luật lao động, v.v... cho phù hợp với môi trường kinh doanh trong nước cũng như quy định của điều ước quốc tế.

- Hệ thống pháp luật còn thiếu các quy định hướng dẫn cụ thể, chưa khả thi, thiếu tính thực tế. Thủ tục hành chính rườm rà, quy định chồng chéo giữa các văn bản, phân công trách nhiệm quản lý không rõ ràng đã làm cản trở đến hoạt động của doanh nghiệp.

- Ý thức thi hành pháp luật chưa tốt, đặc biệt tình trạng sử dụng hóa chất bừa bãi trong thực phẩm chế biến, tình trạng giết mổ gia súc, gia cầm bệnh để cung cấp cho thị trường.

2.3.1.3. Yếu tố xã hội:

Với quy mô dân số cả nước năm 2006 ước tính 84,11 triệu người trong đó dân số nam 41,33 triệu, nữ 42,78 triệu, gần 60% dân số Việt Nam là những người trẻ ở độ tuổi dưới 30, Việt Nam là thị trường tiềm năng cho ngành chế biến thực phẩm.

Mặt khác, trong xu thế công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước, đời sống xã hội đang từng bước hình thành lối sống công nghiệp. Phụ nữ ngày nay tham gia vào hoạt động xã hội nhiều hơn dẫn đến khuynh hướng giảm dần thời gian cho việc bếp núc đồng thời người tiêu dùng quan tâm hơn về thực phẩm chất lượng cao và an toàn vệ sinh. Đây là điều kiện thuận lợi để VISSAN phát triển sản phẩm và phải cải tiến sản xuất, đầu tư công nghệ mới nhằm duy trì và tăng thêm thị phần.

Văn hóa ẩm thực của từng vùng, từng khu vực thành thị cũng như nông thôn có sự khác biệt rõ rệt. Công ty nắm bắt được điều này thì mới có thể đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng tốt hơn.

2.3.1.4. Yếu tố tự nhiên:

Trong năm 2006 đã xảy ra bão, áp thấp nhiệt đới, mưa đá, lũ quét, lụt, lốc tại nhiều địa phương trong cả nước gây thiệt hại lớn về người và tài sản.

Cũng trong năm 2006, dịch bệnh rầy nâu, vàng lùn và lùn xoắn lá làm thiệt hại sản xuất. Bên cạnh đó, hạn hán thường xuyên xảy ra làm ảnh hưởng đến đời sống của người dân.

Môi trường sản xuất nông phẩm, thực phẩm bị ô nhiễm ngày càng nghiêm trọng như việc sử dụng thuốc hóa chất lâu ngày đã gây ô nhiễm đất rất nghiêm trọng và sẽ gây hại cho cây trồng vật nuôi, sức khỏe cho con người, nhất là gây ngộ độc. Các sản phẩm của ngành chăn nuôi do tình hình dịch bệnh trên đàn heo, gia cầm diễn

ra phức tạp kể cả trong nước và ngoài nước đã làm hạn chế mức tiêu thụ sản phẩm từ thịt gia súc, gia cầm, người tiêu dùng chuyển sang sử dụng các sản phẩm thay thế khác.

Mặc khác, ô nhiễm môi trường với mùi hôi, tiếng ồn từ các trại chăn nuôi gia súc đã ảnh hưởng đến sức khỏe, đời sống người dân. Do đó, Nhà nước cần phải quan tâm đến quy hoạch vùng riêng để phát triển chăn nuôi xa khu dân cư.

Trước tình hình môi trường ngày càng bị ô nhiễm nghiêm trọng, đã đặt ra yêu cầu khắt khe đối với sản phẩm nông nghiệp nhằm bảo đảm an toàn sức khỏe cho con người.

Như vậy, những đe dọa từ những thảm họa thiên nhiên, ô nhiễm môi trường tác động đến sản xuất nông nghiệp cũng như tăng trưởng kinh tế.

2.3.1.5. Yếu tố khoa học – công nghệ:

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật chăn nuôi gia súc, gia cầm và thủy cầm cộng với sự phát triển công nghệ giết mổ đã góp phần tích cực tăng sản lượng và chất lượng thực phẩm cung cấp cho thị trường.

Do đó, với môi trường cạnh tranh ngày càng quyết liệt, lợi thế cạnh tranh đang thuộc về các doanh nghiệp biết ứng dụng công nghệ mới để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới, đáp ứng nhu cầu đa dạng và luôn thay đổi của khách hàng.

2.3.1.6. Bối cảnh quốc tế:

Đối với nền kinh tế thế giới, theo Quỹ tiền tệ quốc tế (IMF), mặc dù giá dầu và giá vàng tăng cao, kinh tế thế giới năm 2006 tăng trưởng 5,1%, so với 4,9% năm 2005, 5,3% năm 2004 và 4% năm 2003. Như vậy, từ năm 2003 đến năm 2006 là thời kỳ phát triển nhanh nhất kể từ thập niên 1970 của nền kinh tế toàn cầu. Theo dự báo của IMF, kinh tế thế giới tiếp tục tăng trưởng ở mức cao trong năm 2007 với 4,9%, chỉ thấp hơn năm 2006 là 0,2%.

- Việt Nam gia nhập WTO sẽ tạo ra cơ hội cho doanh nghiệp Việt Nam có được thị trường tiêu thụ sản phẩm được mở rộng, giảm thuế nguyên liệu đầu vào, tiếp cận được công nghệ tiên tiến, nâng cao trình độ quản lý, thu hút đầu tư, v.v...

- Vốn ODA góp phần quan trọng thực hiện các mục tiêu tăng trưởng, phát triển kinh tế xã hội và giảm nghèo.

- Sự hội nhập mạnh mẽ của Việt Nam trong lĩnh vực tài chính. Thị trường chứng khoán trở thành một kênh quan trọng để các doanh nghiệp trong nước kêu gọi đầu tư và tận dụng các khoản tiền nhàn rỗi trong dân.

- Việc Việt Nam gia nhập WTO là thách thức đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam phải nâng cao sức cạnh tranh không chỉ trên thị trường quốc tế mà ngay cả trên thị trường trong nước.

- Giá dầu thế giới tăng dẫn đến các yếu tố đầu vào từ nguyên vật liệu, nhiên liệu tăng lên kéo theo giá thành sản phẩm tăng.

2.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE):

Từ các thông tin đã phân tích, ta thiết lập ma trận EFE của công ty VISSAN:

Bảng 2-11: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) của VISSAN:

| TT | Các yếu tố bên ngoài | Mức độ quan trọng | Phân loại | Số điểm quan trọng |
|----|--|-------------------|-----------|--------------------|
| 1 | Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế khá ổn định | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 2 | Môi trường kinh doanh ngày càng gay gắt | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 3 | Tiềm năng thị trường rất lớn | 0,13 | 4 | 0,52 |
| 4 | Nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng | 0,13 | 4 | 0,52 |
| 5 | Các yếu tố đầu vào tăng | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 6 | Tình hình chính trị ổn định | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 7 | Hệ thống luật pháp được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 8 | Dân số tăng, cơ cấu dân số nữ nhiều hơn nam, người trẻ chiếm tỷ lệ cao | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 9 | Thu nhập bình quân đầu người tăng | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 10 | Đe dọa từ những thảm họa thiên nhiên, ô nhiễm môi trường, tình hình dịch bệnh sẽ tác động đến khả năng tiêu dùng của người dân | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 11 | Rào cản về vệ sinh, an toàn thực phẩm ngày càng cao | 0,11 | 2 | 0,22 |
| 12 | Công nghệ sản xuất chế biến ngày càng nâng cao | 0,07 | 3 | 0,21 |
| | Tổng cộng | 1,00 | | 2,96 |

Nhận xét:

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,96 (so với mức trung bình 2,5) cho thấy khả năng phản ứng của công ty VISSAN trước mỗi đe dọa và các cơ hội từ bên ngoài khá tốt. Bên cạnh đó, các yếu tố đầu vào tăng; rào cản về vệ sinh, an toàn thực phẩm ngày càng cao là các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công công ty. Do đó, khi xây dựng chiến lược công ty VISSAN phải chú ý đến các yếu tố này.

2.3.3. Môi trường vi mô:

2.3.3.1. Đối thủ cạnh tranh:

Hiện nay, công ty VISSAN đang đứng trước môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt và phải đối đầu với nhiều đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước. Mỗi mặt hàng kinh doanh của công ty có những đối thủ cạnh tranh khác nhau:

❖ **Thực phẩm tươi sống:** nhóm tư thương (hệ thống thương lái), Nam Phong, công ty TNHH Chăn Nuôi Charoen Porphand Việt Nam (công ty CP).

❖ **Thực phẩm chế biến:**

- Đối với mặt hàng xúc xích tiết trùng: các đối thủ cạnh tranh như: Hạ Long, Seaspimex, Hiến Thành, Đức Việt, Nam Phong, Star food, công ty CP, v.v....

- Đối với mặt hàng đồ hộp: Hạ Long, Cầu Tre, Tuyên Ký, các công ty nước ngoài, sản phẩm của công ty khác (Hiến Thành, Hapro, Star food, công ty CP, v.v...).

- Đối với mặt hàng Lạp xưởng: Cầu tre, Nam Phong, công ty CP, Sao Việt, sản phẩm của các công ty khác.

- Đối với mặt hàng giò các loại: Nam Phong, công ty CP, Cầu Tre, Long Phụng, các công ty khác.

- Đối với mặt hàng chế biến khác: Seaspimex, Cầu Tre, Agnex Sài Gòn, Thủy Hải Sản, Cholimex, Sao Việt, công ty CP, sản phẩm công ty khác (Hapro, v.v...).

- Đối với mặt hàng đồ nguội: Superchef (công ty CP), Le gourmet, Trường Vinh, Đức Việt, Việt Hưng, Nam Phong, Animex, sản phẩm công ty khác (Hiến Thành, Hapro, v.v...).

❖ **Rau, củ, quả:** Trung Tâm Sao Việt, công ty Nông Sản Thực Phẩm Đà Lạt, công ty Rau Quả Tiền Giang, v.v....

❖ **Heo giống, heo thịt:** công ty TNHH Chăn Nuôi CP, trại chăn nuôi heo Đồng Hiệp, trại chăn nuôi heo Phú Sơn, xí nghiệp Chăn Nuôi Heo Phước Long, xí nghiệp Chăn Nuôi Heo Giống Cấp 1, công ty Chăn Nuôi Tiền Giang, v.v....

Phân tích các đối thủ cạnh tranh:

Tùy theo mặt hàng kinh doanh mà công ty có những đối thủ cạnh tranh khác nhau. Trong bài viết này, chúng tôi chỉ phân tích các đối thủ cạnh tranh thuộc nhóm hàng thịt tươi sống là thịt heo bên và nhóm hàng thực phẩm chế biến. Đây là hai nhóm hàng mang lại doanh thu cao nhất trong tổng doanh thu. Riêng đối với

nhóm hàng thực phẩm chế biến, chúng tôi sẽ phân tích đối thủ cạnh tranh của sản phẩm thuộc nhóm 1 là đồ hộp và sản phẩm thuộc nhóm 2 gồm: xúc xích tiết trùng, Lạp xưởng, giò các loại, thịt nguội, hàng chế biến khác.

(1) Nhóm tư thương (hệ thống các thương lái): kinh doanh thịt heo tươi sống (heo bên):

Đối thủ cạnh tranh nguy hiểm chính là hệ thống thương lái, họ giết mổ heo tại các lò mổ thủ công (có phép hoặc không có phép) ở thành phố và ở các tỉnh lân cận giáp ranh thành phố (Long An, Đồng Nai, Bình Dương).

So với công ty VISSAN, hệ thống các thương lái tư nhân có một số điểm mạnh và điểm yếu sau:

Điểm mạnh:

- Sự tồn tại của các lò giết mổ thủ công trên địa bàn thành phố và các tỉnh lân cận đã tạo điều kiện cho hệ thống thương lái kinh doanh thịt heo bên vì giá gia công giết mổ tại các lò mổ thủ công thấp hơn so với giá gia công tại VISSAN.
- Hệ thống thu mua của các thương lái sẵn sàng đi vào những vùng sâu, vùng xa của người chăn nuôi để mua heo hơi kể cả heo bệnh.
- Phương thức mua của họ rất linh hoạt, họ sẵn sàng ứng tiền trước, đặt cọc cho người chăn nuôi khi cần.
- Giá bán của họ rất linh động, được quyết định rất nhanh, đặc biệt là những lúc dội chợ.

Điểm yếu:

- Sản phẩm thịt heo bên của họ chưa đảm bảo yêu cầu về vệ sinh thực phẩm.
- Không có khả năng đáp ứng nhanh một số lượng lớn thịt heo bên cho nhu cầu thị trường vào những thời điểm cần thiết (các Lễ, Tết).
- Khách hàng của họ thường không thỏa mãn do bị ép giá, cân gian lận, v.v...

(2) Nam Phong:



Là thương hiệu của xí nghiệp Chế Biến Thực Phẩm Nam Phong (tiền thân là xưởng chế biến thực phẩm Nam Phong được thành lập vào năm 1976) được đầu tư nâng cấp theo

Quyết định số 118/QĐ-TCT ngày 08/05/2001, là đơn vị kinh doanh thực phẩm tươi sống và chế biến từ thịt gia súc, gia cầm (với qui mô vừa) trực thuộc Tổng công ty Nông Nghiệp Sài Gòn.

Xí nghiệp có cơ sở giết mổ bán thủ công với công suất bình quân 800 con heo/ca hoạt động. Nguyên liệu đầu vào của Nam Phong ổn định vì được sự hỗ trợ của Tổng công ty Nông Nghiệp Sài Gòn cũng như các đơn vị thành viên mà quan trọng nhất là các xí nghiệp chăn nuôi heo, gia cầm.

Thị phần của Nam Phong chủ yếu ở thành phố Hồ Chí Minh. Trong những năm gần đây Nam Phong đã đầu tư dây chuyền chế biến thịt nguội, xúc xích tiết trùng và các mặt hàng chế biến khác để cung cấp cho thị trường thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh thành trong cả nước.

Chiến lược công ty là xâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm. Cũng như VISSAN, Nam Phong đang khẩn trương xây dựng nhà máy giết mổ mới theo chủ trương của Ủy Ban Dân thành phố Hồ Chí Minh là phải di dời nhà máy giết mổ ra khỏi khu vực dân cư (Quyết định số 31/2005/QĐ-UB ngày 17/02/2005 của Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh về ban hành phương án quy hoạch hệ thống cơ sở giết mổ gia súc, gia cầm trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2010 và qui định về hoạt động giết mổ, vận chuyển, kinh doanh động vật, sản phẩm động vật trên địa bàn thành phố).

Điểm mạnh:

- Chi phí giết mổ: cơ sở giết mổ bán thủ công với chi phí gia công thấp nên thu hút được hệ thống các thương lái kinh doanh thịt heo bên.
- Khả năng cạnh tranh về giá: giá rẻ hơn so với VISSAN do chi phí giết mổ thấp.
- Được sự hỗ trợ của Tổng công ty Nông Nghiệp Sài Gòn cũng như các đơn vị thành viên là các xí nghiệp chăn nuôi heo nên nguyên liệu đầu vào ổn định.

Điểm yếu:

- Kênh phân phối thị trường xuất khẩu: chưa có.
- Kênh phân phối thị trường nội địa: hệ thống phân phối sản phẩm mỏng.
- Mức độ nhận biết về thương hiệu: kém.

- Chất lượng sản phẩm: chất lượng sản phẩm chưa cao, sản phẩm chế biến bị nghi ngờ nhiễm hàn the. Vì vậy, uy tín của Nam Phong bị giảm (xem phụ lục 9).
- Hoạt động Marketing: việc quảng cáo và tiếp thị sản phẩm, hình ảnh công ty trên các phương tiện thông tin đại chúng còn yếu, bên cạnh đó Nam Phong chưa xây dựng trang web để cung cấp thông tin.

(3) Công ty TNHH Chăn Nuôi Charoen Pokphand Việt Nam (công ty CP):



Công ty TNHH Chăn Nuôi Charoen Pokphand Việt Nam là một thành viên của Tập đoàn CP Group của Thái Lan, được cấp giấy phép đầu tư vào năm 1993 với hình thức 100% vốn đầu tư nước ngoài, có mặt tại Việt Nam hơn 10 năm nay. Lĩnh vực hoạt động của CP là thức ăn chăn nuôi và thủy sản, chăn nuôi gia cầm và chăn nuôi gia công heo, kinh doanh thực phẩm chế biến, thực phẩm tươi sống và giết mổ gia cầm.

Năm 1993 thành lập nhà máy thức ăn gia súc Đồng Nai; năm 1994 thành lập trại gà giống Vĩnh Cửu; năm 1996 thành lập trại gà giống Hà Tây; năm 1998 thành lập nhà máy thức ăn tôm và công ty hạt giống; năm 2000 thành lập nhà máy thức ăn gia súc Tiền Giang; năm 2001 thành lập nhà máy chế biến thực phẩm; năm 2002 chăn nuôi heo; năm 2006 phát triển hệ thống phân phối Fresh Mart.

Hiện nay, CP có hàng trăm sản phẩm thịt tươi sống và thịt chế biến các loại từ thịt gia súc và gia cầm (lạp xưởng, xúc xích tiệt trùng, giò các loại, thịt nguội, các hàng chế biến khác). Thị phần của CP chủ yếu ở thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh như Đồng Nai, Cần Thơ, Nha Trang, v.v... Trước đây, CP chủ yếu cung cấp thịt gà tươi sống, gà hơi, heo hơi và một số ít mặt hàng chế biến từ thịt gia súc, gia cầm. Hiện nay, mỗi ngày CP phân phối ra thị trường khoảng 40 tấn thịt heo tươi sống và các mặt hàng thực phẩm chế biến từ thịt heo.

Chiến lược công ty là xâm nhập thị trường (chủ yếu là thị trường nội địa), phát triển thị trường (mở rộng mô hình chăn nuôi tại các tỉnh thành, đưa các sản phẩm thịt tươi sống và chế biến cung cấp cho các tỉnh miền Trung, miền Bắc và miền Tây), phát triển sản phẩm. Mục tiêu của CP là chiếm lĩnh thị trường nội địa bằng các sản phẩm thịt tươi sống (gia súc, gia cầm) và các mặt hàng chế biến từ thịt gia súc, gia cầm và thủy cầm.

Điểm mạnh:

- Khả năng cạnh tranh về giá: giá rẻ hơn so với VISSAN do có lợi thế về chăn nuôi, chi phí giết mổ thấp.
- Nguồn nguyên liệu: thực hiện chính sách chuồng trại an toàn, chăn nuôi khép kín nên nguồn nguyên liệu được ổn định, chất lượng cao.
- Được sự hỗ trợ của từ Tập Đoàn CP Group Thái Lan nên ổn định về tài chính.
- Kênh phân phối thị trường nội địa: hệ thống phân phối sản phẩm tập trung ở thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh Đồng Nai, Cần Thơ, Nha Trang, Bình Thuận, v.v... trong năm 2006, CP mở các cửa hàng CP Fresh Mart và sẽ được nhân rộng ra khắp các hệ thống CP theo phương châm “Tủ lạnh của gia đình bạn”.

Điểm yếu:

- Kênh phân phối thị trường xuất khẩu: chưa có.
- Thương hiệu: mức độ nhận biết thương hiệu hiện tại chưa cao.
- Chất lượng sản phẩm: các mặt hàng chế biến chưa được chú trọng nên chất lượng sản phẩm chưa cao. Bên cạnh đó, CP sử dụng hàn the trong thực phẩm chế biến. Vì vậy, uy tín của CP bị giảm (xem phụ lục 10).
- Hoạt động Marketing: nhìn chung hoạt động marketing chưa tốt. CP quảng cáo rất ít trên các phương tiện thông tin đại chúng; chưa xây dựng trang web để cung cấp thông tin. Tuy nhiên, các sản phẩm chế biến của CP khuyến mãi rất nhiều.

(4) Tuyên Ký:



Tuyên Ký là thương hiệu của công ty TNHH Thực phẩm Tuyên Ký. Công ty chuyên sản xuất các mặt hàng thực phẩm khô ăn liền (khô bò, khô mực, khô heo); thực phẩm đóng hộp từ thịt gia súc, gia cầm, thủy cầm; trái cây (trái cây đóng hộp các loại).

Hình thức doanh nghiệp: công ty trách nhiệm hữu hạn 100% vốn trong nước.
Người sáng lập: Ông Lư Bác Quang. Sản phẩm Tuyên Ký ra đời từ năm 1948 với nhãn hiệu “Hai quả anh đào” và phát triển cho đến nay. Sản phẩm của Tuyên Ký có mặt ở hầu hết các thị trường trong nước. Công nghệ chế biến được tích lũy từ nhiều phương diện: bí quyết gia truyền; đúc kết từ kinh nghiệm sản xuất thực tế;

kết hợp với các giáo sư, chuyên viên các trường Đại học và trung tâm nghiên cứu; chuyên gia nước ngoài.

Chiến lược công ty là xâm nhập thị trường, phát triển thị trường (đẩy mạnh các sản phẩm chủ lực đến tay người tiêu dùng ở vùng sâu, vùng xa, nông thôn), phát triển sản phẩm nhằm nâng cao vị thế thương hiệu tại thị trường trong nước và quốc tế. Mục tiêu của Tuyên Ký là khách hàng luôn hài lòng với cung cách phục vụ cũng như an tâm về chất lượng sản phẩm.

Điểm mạnh:

- Kênh phân phối thị trường xuất khẩu: Tuyên Ký đã có mặt tại thị trường Đài Loan, Nhật Bản, Hàn Quốc, Úc.
- Kênh phân phối thị trường nội địa: thông qua mạng lưới các đại lý tại Hà Nội, Quảng Ninh, Lào Cai, Đà Nẵng, Nha Trang, Biên Hòa, thành phố Hồ Chí Minh, Tiền Giang, Vĩnh Long, Cần Thơ, Sóc Trăng.
- Khả năng cạnh tranh về giá: giá thấp.

Điểm yếu:

- Chất lượng sản phẩm: chưa cao.
- Mức độ nhận biết thương hiệu: còn yếu.
- Hoạt động Marketing: phương tiện truyền thông đại chúng rất hạn chế. Công ty đã xây dựng trang web nhưng thông tin chưa thể hiện đầy đủ.

(5) Hạ Long:



Đây là thương hiệu của công ty Cổ Phần Đồ Hộp Hạ Long (Halong Canfoco) thuộc khu vực miền Bắc nước ta. Công ty được thành lập năm 1957. Tháng 3/1996 nhà máy có quyết định trực thuộc Tổng công ty Thủy Sản Việt Nam và ngày 01/04/1998 chuyển đổi thành công ty Cổ Phần Đồ Hộp Hạ Long theo Quyết định số 256/1998/QĐ-TTg.

Lĩnh vực hoạt động của công ty: đồ hộp, chế biến thủy hải sản, nông sản tươi sống và đông lạnh. Công ty hiện có 5 xưởng, 4 ngành sản xuất, 8 phòng ban nghiệp vụ, có 4 chi nhánh ở các trung tâm văn hóa, thương mại lớn ở thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng và thành phố Hạ Long và hàng trăm đại lý buôn bán lẻ. Hàng năm công ty sản xuất khoảng 5.000 tấn thực phẩm, giá trị sản lượng hơn 100 tỷ đồng, chi phí đầu tư đổi mới trang thiết bị đạt 4 tỷ đồng/năm. Công ty có trên 1.000 cán bộ công nhân viên chức có thu nhập ổn định.

Thương hiệu Hạ Long có thể nói là thương hiệu cạnh tranh lớn nhất của VISSAN về mặt hàng đồ hộp. Về thị phần, VISSAN đã chiếm phần lớn tại thị trường miền Nam, nhất là thị trường thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, tại thị trường miền Bắc thì Hạ Long có ưu thế hơn VISSAN vì khẩu vị sản phẩm phù hợp hơn với thị trường này. Trong những năm gần đây, Hạ Long không ngừng mở rộng ở miền Nam, làm ảnh hưởng không nhỏ đến thị phần của thương hiệu VISSAN.

Chiến lược công ty là xâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm (lạp xưởng, giò lụa, pate gan cao cấp, v.v...) nhằm nâng cao vị thế thương hiệu tại thị trường trong nước và quốc tế. Hiện tại, Hạ Long đã có chi nhánh tại thành phố Hồ Chí Minh nhận liên kết liên doanh với các đơn vị, cá nhân trong và ngoài nước để sản xuất kinh doanh các mặt hàng thủy hải sản và nông sản thực phẩm. Hạ Long đang khẩn trương mở xưởng sản xuất khác tại Cam Ranh.

Điểm mạnh:

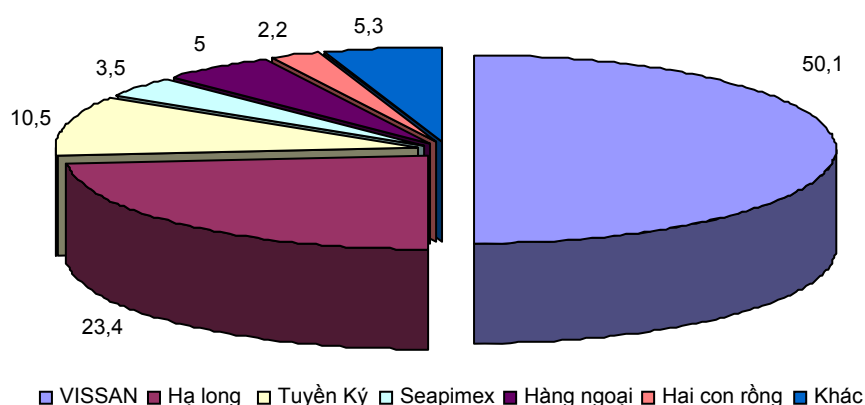
- Kênh phân phối thị trường xuất khẩu: Hạ Long đã thâm nhập thị trường EU vốn nổi tiếng là khó tính (sản phẩm cá hộp). Bên cạnh đó, Trung Quốc là thị trường mới của công ty.
- Kênh phân phối thị trường nội địa: hệ thống phân phối sản phẩm rộng khắp và đa dạng. Toàn công ty có 116 đại lý cấp 1 và trên 600 đại lý cấp 2.
- Mức độ nhận biết về thương hiệu: thương hiệu quen thuộc với người tiêu dùng Việt Nam qua nhiều thế hệ.

Bảng 2-12: Thị phần sản phẩm đồ hộp của các công ty tại thị trường nội địa

| Nhãn hiệu | VISSAN | Hạ Long | Tuyên Ký | Seapimex | Hàng ngoại | Hai con rồng | Khác |
|--------------|--------|---------|----------|----------|------------|--------------|------|
| Thị phần (%) | 50,1 | 23,4 | 10,5 | 3,5 | 5 | 2,2 | 5,3 |

Nguồn: Nghiên cứu nội bộ phòng Kinh Doanh – công ty VISSAN.

Biểu đồ 2-1: Thị phần đồ hộp của các công ty tại thị trường nội địa:



➤ Khả năng tài chính: vốn điều lệ 35 tỷ đồng, doanh thu trong năm 2005 đạt 191 tỷ đồng và lợi nhuận trước thuế đạt 9,8 tỷ đồng.

➤ Hoạt động nghiên cứu và phát triển: có các chuyên viên giỏi nghiên cứu tìm ra sản phẩm mới và từng bước cải tiến quy trình công nghệ sản xuất đã có, ứng dụng công nghệ tiên tiến của Châu Âu, Châu Á nhằm giảm giá thành, nâng cao chất lượng sản phẩm.

➤ Khả năng cạnh tranh về giá: giá rẻ nhờ tiếp cận nguồn nguyên liệu thuận lợi.

Điểm yếu:

➤ Chất lượng sản phẩm: trong những năm gần đây, công ty chưa thực hiện tốt công tác giám sát, kiểm tra chất lượng tại nhiều khâu sản xuất nên chất lượng sản phẩm không cao và thời hạn sử dụng của sản phẩm không được đảm bảo. Vì vậy, uy tín của Hạ Long đã giảm đáng kể.

➤ Hoạt động Marketing: việc quảng cáo và tiếp thị sản phẩm, hình ảnh công ty trên các phương tiện thông tin đại chúng còn yếu, chỉ tập trung tại thị trường miền Bắc, tại thị trường miền Nam chưa được quan tâm đúng mức. Công ty đã xây dựng trang web nhưng thông tin chưa thể hiện đầy đủ.

2.3.3.2. Những khách hàng: (Người mua)

Mạng lưới phân phối của VISSAN phát triển rộng khắp trong toàn quốc từ thành phố đến các tỉnh. Mặt hàng thực phẩm của VISSAN là những mặt hàng thiết yếu phục vụ cho nhu cầu ăn uống hàng ngày của người dân. Với thương hiệu mạnh, uy tín về chất lượng sản phẩm kết hợp các chính sách về giá cả, chiết khấu,

khuyến mãi hợp lý đã làm cho khách hàng của công ty như các siêu thị, các đại lý, các tiểu thương, v.v... và người tiêu dùng tin tưởng vào sản phẩm của công ty và họ thường mua với số lượng lớn. Đây là điểm thuận lợi của VISSAN so với đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên, khách hàng cũng gây những áp lực đối với công ty:

- Các siêu thị, đại lý, tiểu thương luôn muốn đáp ứng đủ hàng nhanh, thời gian thanh toán kéo dài, đổi lại hàng bị hỏng, có chính sách chiết khấu, hoa hồng phù hợp. Điều này đã gây áp lực về mặt tài chính, uy tín thương hiệu và đầu ra của công ty.

- Đời sống vật chất ngày càng được nâng cao thì nhu cầu của người tiêu dùng cũng được nâng lên trở nên phong phú và đa dạng. Người tiêu dùng đòi hỏi ngoài chất lượng sản phẩm cao còn phải có bao bì đẹp, giá cả cạnh tranh và dịch vụ tốt hơn. Họ sẵn sàng trả giá cao hơn cho những sản phẩm có chất lượng cao, vượt trội. Đây chính là áp lực đối với công ty trong việc sản xuất ra các sản phẩm phải đáp ứng được sự mong đợi của khách hàng.

- Bên cạnh đó áp lực đặt ra cho công ty là phải nâng cao chất lượng dịch vụ sao cho vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh. Công ty cũng thường xuyên đưa ra các chương trình khuyến mãi mặt hàng chế biến nhưng số lượng hàng khuyến mãi không nhiều bằng đối thủ cạnh tranh như công ty CP.

- Thực phẩm tươi sống và thực phẩm chế biến là ngành hàng nhạy cảm với cộng đồng, ảnh hưởng đến sức khỏe của người tiêu dùng, ảnh hưởng đến tổ chức phát triển giống nòi. Điều này đã gây áp lực trong việc kiểm tra chặt chẽ các yếu tố đầu vào và kiểm soát được chất lượng đầu ra của sản phẩm.

2.3.3.3. Những nhà cung cấp:

- ❖ **Nguồn nguyên liệu:** để ổn định về chất lượng và số lượng, VISSAN triển khai hình thức hợp đồng mua sản phẩm gia súc, rau củ quả trực tiếp với người sản xuất, không mua qua thương lái nguồn gốc không rõ ràng. VISSAN ký hợp đồng liên kết đầu tư có chọn lọc đối với một số hộ sản xuất và vùng nguyên liệu ổn định như các trại và hộ dân tập trung tại các tỉnh thành lân cận. Tuy nhiên, khi tình hình dịch bệnh xảy ra đối với heo, công ty sẽ bị áp lực đe dọa về giá. Riêng đối với ngành hàng rau, củ, quả là ngành hàng mang tính thời vụ và còn rủi ro cao, cũng gây áp lực về chi phí phát sinh.

❖ **Nguồn nguyên liệu khác:** ngoài nguồn nguyên liệu trên, công ty còn chủ động tham gia vào lĩnh vực chăn nuôi (xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao trực thuộc công ty VISSAN) nhằm đảm bảo đầu vào luôn có nguồn nguyên liệu ổn định về số lượng và chất lượng, giảm bớt sự phụ thuộc vào thị trường. Đồng thời, công ty sẽ chủ động đầu tư các trại chăn nuôi bò thịt tại các tỉnh thành trong cả nước.

❖ **Nguồn phụ liệu, phụ gia sử dụng cho chế biến thực phẩm:** hầu hết được nhập khẩu từ các nước có công nghệ chế biến thực phẩm tiên tiến và có nguồn gốc rõ ràng, chịu sự kiểm tra, giám sát và cho phép của Bộ Y Tế (Úc, Nhật, Pháp, Đức, Thái Lan, Hàn Quốc, Hồng Kông, Singapore, v.v...). Các nhà cung cấp này trên thế giới có rất nhiều nên VISSAN không phải đối mặt lớn với áp lực về giá, số lượng đặt hàng từ nhà cung cấp.

❖ **Bao bì:** được cung cấp từ nguồn sản xuất hiện có (xưởng sản xuất bao bì), một số bao bì mà VISSAN không sản xuất được thì công ty phải mua từ các nhà sản xuất trong nước và nước ngoài. Hiện nay, có rất nhiều công ty trong nước và nước ngoài cùng sản xuất bao bì cung cấp cho thị trường nên công ty cũng không bị áp lực đe dọa về giá, điều khoản thanh toán, giao hàng, v.v...

❖ **Cộng đồng tài chính:** được sự hỗ trợ từ chủ sở hữu là Tổng công ty Thương Mại Sài Gòn nên công ty được vay vốn với lãi suất bằng không. Công ty cũng được Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh cho vay với lãi suất ưu đãi để dự trữ hàng hóa trong những tháng cao điểm nhằm bình ổn giá cả cho ngành hàng thực phẩm. Do hoạt động kinh doanh có hiệu quả nên công ty dễ dàng thu hút huy động vốn từ các cá nhân, tập thể, CB.CNV với lãi suất huy động cao; đồng thời công ty được các ngân hàng thương mại, quỹ đầu tư phát triển đô thị của thành phố sẵn sàng cho vay vốn để đầu tư mở rộng sản xuất. Nói chung, việc vay vốn của VISSAN rất thuận lợi.

❖ **Nhà cung cấp máy móc thiết bị:** hầu hết các máy móc thiết bị của VISSAN đều nhập từ các nước như Đức, Đan Mạch, Pháp, Nhật, v.v... Trên thế giới, các nhà cung cấp máy móc thiết bị cho ngành chế biến thực phẩm không nhiều, sản phẩm của họ có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng của VISSAN. Vì vậy, chi phí đầu tư cho các máy móc thiết bị tại công ty VISSAN thường rất cao, dẫn đến giá thành sản phẩm cao là đều không thể tránh khỏi.

❖ **Nguồn cung cấp lao động:** dân số Việt Nam trên 80 triệu dân là nguồn cung cấp lao động dồi dào nhưng chất lượng chưa cao. Hiện nay, hầu hết các

doanh nghiệp ngành chế biến thực phẩm đang thiếu công nhân lành nghề, chuyên viên chế biến thực phẩm giỏi, các nhà quản lý có trình độ cao và giàu kinh nghiệm. VISSAN cũng không tránh khỏi điều này.

2.3.3.4. Đối thủ tìm ẩn mới:

Khả năng xuất hiện các đối thủ cạnh tranh mới, có tiềm lực mạnh là rất lớn. Do ngành kinh doanh thực phẩm là ngành nghề phổ biến, nhu cầu thị trường đang còn mở rộng, sản xuất trong nước hiện nay chưa đáp ứng đủ nhu cầu. Mặt khác, với chính sách mở cửa, khuyến khích đầu tư nước ngoài của Nhà nước ngày càng thông thoáng sẽ thu hút thêm các công ty nước ngoài đầu tư vào thị trường đầy tiềm năng này. Vì vậy mối đe dọa của VISSAN không chỉ là các công ty trong nước mà còn các công ty nước ngoài, các tập đoàn thực phẩm sẽ gia nhập vào ngành này càng nhiều.

2.3.3.5. Sản phẩm thay thế:

Mặt hàng thực phẩm tươi sống; chế biến từ thịt gia súc, gia cầm; rau, củ, quả mang lại giá trị dinh dưỡng cao cho con người. Mặc dù vậy, những mặt hàng này cũng có nhiều mặt hàng thay thế như: thủy cầm và các mặt hàng thủy hải sản khác, các dạng thức ăn nhanh, v.v... Gần đây đại dịch cúm gia cầm, gia súc thường xảy ra trên diện rộng, đã làm cho nhu cầu đối với các nguồn thực phẩm thủy cầm, thủy hải sản tăng mạnh, nhưng những ảnh hưởng này chỉ tồn tại trong ngắn hạn.

Tuy nhiên áp lực từ các sản phẩm thay thế này không lớn vì những sản phẩm mà VISSAN đang sản xuất kinh doanh mang tính vượt trội là cung cấp những dưỡng chất cần thiết cho cơ thể con người.

Ngày nay, nhu cầu ẩm thực của con người rất cao, nên rất nhiều nhà hàng, quán ăn, cửa hàng thức ăn nhanh mở ra khắp nơi. Hiện nay, VISSAN đã cho ra những sản phẩm dạng thức ăn nhanh vừa là sản phẩm thay thế, vừa đẩy mạnh việc tiêu thụ các mặt hàng chế biến sẵn.

2.3.3.6. Ma trận hình ảnh cạnh tranh:

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhóm hàng thực phẩm tươi sống (thịt heo bên):

Bảng 2-13: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

| S T T | Các yếu tố thành công | Mức độ quan trọng | VISSAN | | Nhóm tư thương | | Nam Phong | | CP | |
|-------------|------------------------------------|----------------------------|--------|-----------------------|-------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|------|-----------------------|
| | | | Hạng | Điểm quan trọng | Hạng | Điểm quan trọng | Hạng | Điểm quan trọng | Hạng | Điểm quan trọng |
| 1 | Thị phần | 0.10 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 2 | 0.20 |
| 2 | Uy tín thương hiệu | 0.14 | 4 | 0.56 | 1 | 0.14 | 2 | 0.28 | 3 | 0.42 |
| 3 | Khả năng quản lý nguồn nguyên liệu | 0.06 | 4 | 0.24 | 3 | 0.18 | 4 | 0.24 | 4 | 0.24 |
| 4 | Chất lượng sản phẩm | 0.13 | 4 | 0.52 | 2 | 0.26 | 3 | 0.39 | 3 | 0.39 |
| 5 | Khả năng cạnh tranh về giá | 0.11 | 2 | 0.22 | 4 | 0.44 | 3 | 0.33 | 3 | 0.33 |
| 6 | Màu sắc thực phẩm | 0.12 | 3 | 0.36 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 | 4 | 0.48 |
| 7 | Khả năng tài chính | 0.09 | 4 | 0.36 | 2 | 0.18 | 3 | 0.27 | 4 | 0.36 |
| 8 | Hệ thống phân phối | 0.10 | 4 | 0.40 | 4 | 0.40 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 |
| 9 | Khả năng cung ứng | 0.07 | 4 | 0.28 | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 3 | 0.21 |
| 10 | Hiệu quả quảng cáo, khuyến mãi | 0.08 | 3 | 0.24 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 | 2 | 0.16 |
| | Tổng cộng | 1.00 | | 3.48 | | 2.78 | | 2.86 | | 2.99 |

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhóm thực phẩm chế biến nhóm 1: đồ hộp

Bảng 2-14: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

| S T T | Các yếu tố thành công | Mức độ quan trọng | VISSAN | | Hạ Long | | Tuyền Ký | |
|-------------|-------------------------------------|----------------------------|--------|-----------------------|---------|-----------------------|----------|-----------------------|
| | | | Hạng | Điểm quan trọng | Hạng | Điểm quan trọng | Hạng | Điểm quan trọng |
| 1 | Thị phần | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| 2 | Uy tín thương hiệu | 0,14 | 4 | 0,56 | 3 | 0,42 | 3 | 0,42 |
| 3 | Khả năng quản lý nguồn nguyên liệu | 0,06 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| 4 | Chất lượng sản phẩm | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 |
| 5 | Khả năng cạnh tranh về giá | 0,11 | 3 | 0,33 | 4 | 0,44 | 4 | 0,44 |
| 6 | Khả năng tài chính | 0,09 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 |
| 7 | Kênh phân phối thị trường nội địa | 0,12 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 |
| 8 | Kênh phân phối thị trường xuất khẩu | 0,07 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 | 3 | 0,21 |
| 9 | Hoạt động nghiên cứu và phát triển | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 10 | Hiệu quả của quảng cáo, khuyến mãi | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 |
| | Tổng cộng | | | 3,48 | | 3,30 | | 2,99 |

Ma trận hình ảnh cạnh tranh nhóm hàng thực phẩm chế biến nhóm 2: xúc xích tiết trùng, lap xường, giò các loại, thịt nguội, hàng chế biến khác.

Bảng 2-15: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

| S T T | Các yếu tố thành công | Mức độ quan trọng | VISSAN | | Nam Phong | | CP | |
|-------------|-------------------------------------|----------------------------|--------|-----------------------|--------------|-----------------------|------|-----------------------|
| | | | Hạng | Điểm quan trọng | Hạng | Điểm quan trọng | Hạng | Điểm quan trọng |
| 1 | Thị phần | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| 2 | Uy tín thương hiệu | 0,14 | 4 | 0,56 | 2 | 0,28 | 3 | 0,42 |
| 3 | Khả năng quản lý nguồn nguyên liệu | 0,06 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 |
| 4 | Chất lượng sản phẩm | 0,13 | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 |
| 5 | Khả năng cạnh tranh về giá | 0,11 | 3 | 0,33 | 4 | 0,44 | 4 | 0,44 |
| 6 | Khả năng tài chính | 0,09 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 4 | 0,36 |
| 7 | Kênh phân phối thị trường nội địa | 0,12 | 4 | 0,48 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 |
| 8 | Kênh phân phối thị trường xuất khẩu | 0,07 | 2 | 0,14 | 1 | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 9 | Hoạt động nghiên cứu và phát triển | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 10 | Hiệu quả của quảng cáo, khuyến mãi | 0,08 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 |
| | Tổng cộng | | | 3,42 | | 2,59 | | 3,04 |

Nhận xét:

Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh của từng nhóm hàng, ta thấy rằng VISSAN có vị thế cạnh tranh tốt. Đối với nhóm hàng thực phẩm tươi sống: CP với tổng số điểm 2,99 là đối thủ cạnh tranh mạnh nhất, sau đó là Nam Phong với tổng số điểm 2,86, rồi mới đến nhóm tư thương với tổng số điểm 2,78. Đối với nhóm hàng đồ hộp: Hạ Long với tổng số điểm 3,30 là đối thủ cạnh tranh mạnh nhất, Tuyền Ký với tổng số điểm 2,99 khá xa so với VISSAN nhưng là đối thủ rất đáng lo ngại. Còn đối với mặt hàng thực phẩm chế biến nhóm 2: đối thủ cạnh tranh mạnh nhất là CP với tổng số điểm 3,04, Nam Phong với tổng số điểm 2,59 bị tụt so với VISSAN và CP, nhưng cũng cần phải đề phòng.

Từ những yếu tố của các ma trận và điểm quan trọng của từng yếu tố đã cung cấp những thông tin hữu ích khi xây dựng chiến lược cho VISSAN. Vì vậy, khi xây dựng chiến lược, VISSAN cần hạn chế những mặt mạnh của CP, Hạ Long, hoàn thiện những điểm yếu của mình (chính sách giá cả, thị trường xuất khẩu, hoạt động nghiên cứu và phát triển), thực hiện chiến lược phòng thủ đối với Tuyền Ký và Nam Phong, đồng thời khai thác thế mạnh then chốt (uy tín thương hiệu, chất lượng sản phẩm, thị trường nội địa) nhằm vươn lên vị trí hàng đầu trong ngành thực phẩm chế biến từ gia súc, gia cầm và thủy cầm.

CHƯƠNG 3

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY VISSAN ĐẾN NĂM 2015

3.1. Xây dựng các mục tiêu của công ty VISSAN đến năm 2015:

3.1.1. Căn cứ xây dựng mục tiêu:

Theo định hướng quy hoạch gia súc, gia cầm tại thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2010 (Quyết định số 31/2005/QĐ-UB ngày 17/02/2005 của Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh):

- Nhu cầu tiêu thụ thịt gia súc của thành phố: hiện nay, mỗi ngày toàn thành phố tiêu thụ khoảng 550 – 600 tấn thịt và thực phẩm chế biến có nguồn gốc động vật (khoảng 7.500 – 8.000 con heo, 350 – 400 con trâu bò, chưa kể đến số lượng thịt và thực phẩm được nhập từ nước ngoài). Riêng những ngày cao điểm như Lễ, Tết, nhu cầu tiêu thụ thịt gia súc, gia cầm có thể tăng 20% – 50%, đạt khoảng 600 – 800 tấn thịt gia súc, gia cầm/ngày. Ước tính đến năm 2015, nhu cầu thực phẩm có nguồn gốc động vật chiếm khoảng trên 1.000 tấn/ngày, chưa kể phục vụ nhu cầu xuất khẩu.

- Nhu cầu tiêu thụ thịt gia cầm của thành phố: Mỗi ngày lượng gia cầm thành phố tiêu thụ khoảng 100.000 – 150.000 con gà, vịt, tương đương 100 – 150 tấn/ngày thịt gia cầm. Ước tính đến năm 2015, nhu cầu thực phẩm có nguồn gốc gia cầm khoảng 300 – 350 tấn/ngày.

- Nguồn cung cấp:

- + Nguồn cung cấp thịt từ các cơ sở giết mổ gia súc, gia cầm của thành phố (chiếm khoảng 88% tổng nhu cầu của thành phố): heo: 320 – 350 tấn/ngày; trâu bò: 10 – 15 tấn/ngày; gà, vịt: 100 – 120 tấn/ngày.

- + Nguồn cung cấp thịt từ các cơ sở giết mổ gia súc, gia cầm của các tỉnh (chiếm 10% tổng nhu cầu của thành phố): heo: 30 – 35 tấn/ngày; trâu bò: 25 – 30 tấn/ngày; gà, vịt: 10 – 20 tấn/ngày.

- + Nguồn cung cấp thịt các loại được nhập khẩu tiêu thụ mỗi ngày (chiếm 2% tổng nhu cầu của thành phố): bò và các loại thịt khác 0,5 – 1 tấn/ngày.

3.1.2. **Mục tiêu hoạt động sản xuất kinh doanh công ty VISSAN đến 2015:**

3.1.2.1. **Mục tiêu dài hạn:**

Xây dựng VISSAN thành thương hiệu mạnh nhất, nổi tiếng nhất dẫn đầu ngành chế biến thực phẩm từ thịt gia súc, gia cầm, thủy cầm và rau, củ, quả.

Nâng doanh thu của VISSAN đến năm 2015 đạt trên 6.000 tỉ đồng.

Nhân rộng mạng lưới phân phối trên trên tất cả các tỉnh thành trong nước.

Triển khai hình thức nhượng quyền thương hiệu qua các sản phẩm thức ăn nhanh của VISSAN.

Xây dựng nhà máy giết mổ gia súc tại miền Bắc, miền Trung.

Liên kết với các nước có công nghệ chăn nuôi tiên tiến về gia súc, gia cầm để tạo nguồn thịt sạch cũng như ổn định đầu vào cho VISSAN.

Liên kết, hợp tác với các nông trường trồng rau, củ, quả, các công ty chế biến nông sản nhằm tạo nguồn hàng cung cấp cho hệ thống phân phối của công ty.

Xây dựng nhà máy chế biến thực phẩm để cho ra các sản phẩm sấy, nước ép, đông lạnh, v.v... từ rau, củ, quả nhằm cung cấp cho thị trường nội địa và xuất khẩu.

3.1.2.2. **Mục tiêu cụ thể:**

❖ **Mục tiêu tăng trưởng:** duy trì mức tăng trưởng doanh thu hàng năm 25% và mức tăng trưởng lợi nhuận hàng năm 40%.

❖ **Mục tiêu về thị phần:**

Thị trường nội địa: chiếm vị trí và dẫn đầu với 80% thị phần đối với mặt hàng xúc xích tiết trùng, 60% thị phần đối với mặt hàng đồ hộp, 45% đối với mặt hàng chế biến, 40% đối với mặt hàng thịt nguội, 50% thị phần thực phẩm tươi sống ở thị phần nội địa; đưa sản phẩm VISSAN phủ kín tất cả các tỉnh, thành trong nước.

Thị trường xuất khẩu: phấn đấu tăng tỷ trọng doanh thu ở thị trường xuất khẩu chiếm khoảng 30% trong tổng doanh thu, đặc biệt thâm nhập các thị trường tại Bắc Mỹ, Úc, Trung Quốc, Hồng Kông, Campuchia, Hàn Quốc, Thái Lan.

❖ **Mục tiêu về sản phẩm:** dẫn đầu phân khúc sản phẩm chế biến từ thịt gia súc, gia cầm, thủy cầm và rau, củ, quả.

❖ **Mục tiêu về sản xuất – tác nghiệp:**

Xây dựng nhà máy giết mổ và chế biến thực phẩm từ thịt gia súc, gia cầm và thủy cầm với công nghệ hiện đại nhất tại Đông Nam Á với tổng mức đầu tư trên 1.000 tỉ đồng, nâng mật hàng heo qui bên lên 70.000 tấn/năm, trâu bò qui xô lên 8.500 tấn/năm, gia cầm 3.000 tấn/năm, hàng chế biến phải đạt 30.000 tấn/năm.

Xây dựng trại chăn nuôi heo với tổng mức đầu tư 125 tỉ đồng, sản lượng hàng năm: heo giống: 45.000 con/năm, heo hơi: 3.000 tấn/năm, sản xuất thức ăn gia súc: 10.000 tấn/năm.

Nâng sản lượng rau, củ, quả lên 20.000 tấn/năm.

Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng hoàn chỉnh.

❖ **Mục tiêu về nguồn nguyên liệu:** xây dựng nguồn nguyên liệu ổn định, an toàn vệ sinh thực phẩm, đảm bảo 100% nhu cầu nguyên liệu cho công ty.

❖ **Mục tiêu các chỉ tiêu tài chính:** lợi nhuận đến năm 2015 phải đạt ít nhất 8% doanh thu, các chỉ số tài chính vững mạnh, an toàn nhằm đảm bảo đầu tư cho các dự án mới.

❖ **Trách nhiệm đối với xã hội:** góp phần thực hiện trách nhiệm đối với xã hội thông qua việc cung cấp các sản phẩm với chất lượng tốt nhất, an toàn nhất nhằm đảm bảo sức khỏe cho người tiêu dùng; góp phần bình ổn giá cả thị trường đặc biệt vào các thời điểm nhạy cảm như Lễ, Tết.

3.2. Xây dựng các chiến lược:

3.2.1. Phân tích ma trận SWOT để đề xuất chiến lược:

Bảng 3-1: Ma trận SWOT

| | | |
|---|--|---|
| <h1>SWOT</h1> | <p>CƠ HỘI (OPPORTUNITIES-O) O1. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cao và khá ổn định, đời sống được cải thiện, chi cho tiêu dùng tăng. O2. Tiềm năng thị trường rất lớn. O3. Nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng. O4. Dân số tăng, cơ cấu dân số nữ nhiều hơn nam, người trẻ chiếm tỉ lệ cao. O5. Thu nhập bình quân đầu người tăng. O6. Công nghệ sản xuất chế biến ngày càng nâng cao.</p> | <p>ĐE DỌA (THREATENS-T) T1. Môi trường cạnh tranh cao do đối thủ mạnh, nhiều đối thủ mới. T2. Các rào cản về vệ sinh, an toàn thực phẩm ngày càng cao. T3. Ô nhiễm môi trường, bệnh dịch hoành hành làm hạn chế tiêu dùng những sản phẩm có nguồn gốc động vật. T4. Gia nhập WTO nên khả năng cạnh tranh về giá bị đe dọa. T5. Các yếu tố đầu vào liên tục tăng.</p> |
| <p>ĐIỂM MẠNH (STRENGTH-S) S1. Thương hiệu mạnh ở thị trường nội địa. S2. Kênh phân phối mạnh. S3. Tài chính mạnh. S4. Công nghệ sản xuất hiện đại. S5.CB.CNV có trình độ, tay nghề, kinh nghiệm cao; chính sách khuyến khích học tập nâng cao trình độ chuyên môn và tinh thần làm việc của CB. CNV khá tốt.</p> | <p>CÁC CHIẾN LƯỢC S-O S1,S2,S3,S4,S5+O1,O2,O3,O4,O5: Thâm nhập thị trường thông qua việc tăng công suất, đẩy mạnh hoạt động Marketing, mở rộng quy mô để nâng cao thị phần → Chiến lược thâm nhập thị trường. S3,S4+O1,O3,O4: Tăng cường nghiên cứu và phát triển nhằm cải tiến những sản phẩm hiện tại và tạo ra sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu gia tăng → Chiến lược phát triển sản phẩm. S2,S3+O2,O3,O5,O6: Gia nhập những thị trường mới với những sản phẩm hiện có → Chiến lược phát triển thị trường.</p> | <p>CÁC CHIẾN LƯỢC S-T S1,S2,S3+T1: Tìm kiếm sự tăng trưởng bằng việc mua lại công ty với những sản phẩm mới để mở rộng thêm ngành nghề kinh doanh mới nhằm cung cấp cho thị trường hiện tại → Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang. S3,S5+T1,T3,T5: Lập các trại chăn nuôi gia súc, gia cầm, tăng cường kiểm soát nguồn nguyên liệu → Chiến lược hội nhập về phía sau. S1,S3,S4+T1,T2,T4: Phát triển sản phẩm vượt trội so với đối thủ nhằm giảm sự cạnh tranh về giá → Chiến lược phát triển sản phẩm. S3+T1,T2,T4: Lập các chi nhánh, mở rộng mạng lưới phân phối sản phẩm → Chiến lược hội nhập về phía trước.</p> |
| <p>ĐIỂM YẾU (WEAKNESSES-W) W1. Quảng cáo không thường xuyên. W2. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế. W3. Quản lý chất lượng chưa hoàn chỉnh. W4. Thị trường xuất khẩu yếu. W5. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa hiệu quả. W6. Bị động nguồn nguyên liệu W7. Hoạt động quản trị chưa tốt.</p> | <p>CÁC CHIẾN LƯỢC W-O W3,W4,W5+O2,O3,O5,O6: Hoàn thiện các tiêu chuẩn quản lý chất lượng, xúc tiến thương mại để gia nhập vào những thị trường mới → Chiến lược phát triển thị trường. W1,W2,W5+O1,O3,O4: Đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm, tăng cường quảng cáo cho các sản phẩm mới, chú trọng thu thập thông tin thị trường để tận dụng khai thác nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng → Chiến lược phát triển sản phẩm.</p> | <p>CÁC CHIẾN LƯỢC W-T W3,W6+T1,T3,T5: Kiểm soát nguồn nguyên liệu chặt chẽ → Chiến lược hội nhập về phía sau. W2,W4+T1,T2: Lập các chi nhánh, mở rộng mạng lưới phân phối sản phẩm → Chiến lược hội nhập về phía trước.</p> |

3.2.2. **Phân tích các chiến lược đề xuất:**

3.2.2.1.Nhóm chiến lược S-O:

❖ **Chiến lược thâm nhập thị trường:** tận dụng thế mạnh về thương hiệu, kênh phân phối, tài chính mạnh, công nghệ sản xuất hiện đại, CB.CNV có trình độ tay nghề, kinh nghiệm cao và tinh thần làm việc khá tốt để có thể tăng công suất chế biến, mở rộng quy mô để nâng cao thị phần bằng việc đẩy mạnh hoạt động marketing táo bạo hơn nhằm nắm bắt cơ hội khi đời sống được cải thiện với thu nhập tăng, tiềm năng thị trường lớn, nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng.

❖ **Chiến lược phát triển sản phẩm:** nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng do dân số tăng, thu nhập tăng nên đời sống ngày càng được cải thiện và người tiêu dùng sẽ chi cho nhu cầu thực phẩm dinh dưỡng, chất lượng nhiều hơn. Vì vậy, VISSAN sử dụng thế mạnh về tài chính cộng với công nghệ sản xuất hiện đại để đẩy mạnh nghiên cứu và phát triển sản phẩm nhằm tạo ra những sản phẩm vượt trội so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

❖ **Chiến lược phát triển thị trường:** khả năng kênh phân phối mạnh, tài chính mạnh giúp công ty nắm bắt được công nghệ chế biến hiện đại trên thế giới nhằm cải thiện các sản phẩm hiện có để có thể tận dụng được cơ hội khai thác các thị trường mới.

3.2.2.2.Nhóm chiến lược S-T:

❖ **Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang:** môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt, ngành hàng kinh doanh nào cũng đều có rất nhiều đối thủ cạnh tranh. Công ty có thể tận dụng các điểm mạnh của mình như thương hiệu, kênh phân phối và tài chính để có thể mua lại công ty khác nhằm mở rộng phạm vi hoạt động.

❖ **Chiến lược hội nhập về phía sau:** để tránh thiệt hại do các yếu tố đầu vào liên tục biến động như tình hình dịch bệnh trên đàn gia súc, gia cầm xảy ra trên diện rộng và sức ép cạnh tranh trong thu mua các nguyên liệu đầu vào, công ty VISSAN dùng nguồn tài chính mạnh cộng với trình độ kinh nghiệm cao và tinh thần làm việc khá tốt của CB.CNV để tăng mức độ kiểm soát nguồn nguyên liệu đầu vào; lập các trại chăn nuôi gia súc, gia cầm để tạo ra nguồn nguyên liệu sạch và ổn định.

❖ **Chiến lược phát triển sản phẩm:** sử dụng thế mạnh về thương hiệu, tài chính và công nghệ sản xuất hiện đại, VISSAN đẩy mạnh nghiên cứu phát triển

sản phẩm nhằm tạo ra sản phẩm vượt trội so với đối thủ để giảm sức ép cạnh tranh về giá cũng như vượt qua các rào cản vệ sinh, an toàn thực phẩm.

❖ **Chiến lược hội nhập về phía trước:** nhằm giúp mở rộng mạng lưới phân phối cũng như tăng sức cạnh tranh về kênh phân phối, chất lượng, giá cả sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, VISSAN tận dụng khả năng tài chính để lập các chi nhánh, mở rộng mạng lưới phân phối ở thị trường trong nước và ngoài nước.

3.2.2.3. Nhóm chiến lược W-O:

❖ **Chiến lược phát triển thị trường:** cùng với công nghệ chế biến hiện đại giúp VISSAN nghiên cứu ra những sản phẩm mới, kiểm soát chặt chẽ và cải tiến chất lượng sản phẩm hiện có để tận dụng được cơ hội khai thác các thị trường mới đặc biệt là thị trường xuất khẩu trong khi nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng.

❖ **Chiến lược phát triển sản phẩm:** đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và phát triển, tăng cường quảng cáo cho những sản phẩm mới, đồng thời chú trọng thu thập thông tin thị trường để tận dụng cơ hội phát triển sản phẩm cho thị trường hiện tại.

3.2.2.4. Nhóm chiến lược W-T:

❖ **Chiến lược hội nhập về phía sau:** VISSAN lập các trại chăn nuôi gia súc, gia cầm bằng cách liên doanh với các công ty trong nước và ngoài nước để tạo nguồn nguyên liệu đầu vào ổn định nhằm giúp công ty khắc phục điểm yếu về quản lý chất lượng, đồng thời né tránh những rủi ro khi các yếu tố đầu vào biến động liên tục.

❖ **Chiến lược hội nhập về phía trước:** VISSAN lập thêm chi nhánh trong và ngoài nước, cửa hàng nhằm phân phối sản phẩm rộng khắp nhằm vượt qua sự cạnh tranh gay gắt về kênh phân phối, chất lượng và giá cả của đối thủ cạnh tranh.

3.2.3. Lựa chọn chiến lược: Ma trận QSPM:

Bảng 3-2: Ma trận QSPM của công ty VISSAN - Nhóm chiến lược S-O:

| Các yếu tố bên trong | Các chiến lược có thể thay thế | | | | | | |
|--|--------------------------------|----------------------|------------|---------------------|------------|-----------------------|------------|
| | Phân loại | Thâm nhập thị trường | | Phát triển sản phẩm | | Phát triển thị trường | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Các yếu tố bên trong | | | | | | | |
| 1. Thương hiệu mạnh ở thị trường nội địa | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 1 | 4 |
| 2. Kênh phân phối mạnh | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 1 | 4 |
| 3. Tài chính mạnh | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 4. Công nghệ sản xuất hiện đại | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| 5. Hoạt động quản trị chưa tốt | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 6. Quảng cáo không thường xuyên | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| 7. CB.CNV có trình độ, tay nghề, kinh nghiệm cao và tinh thần làm việc khá tốt | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 1 | 3 |
| 8. Quản lý chất lượng chưa hoàn chỉnh | 2 | | | | | | |
| 9. Thị trường xuất khẩu yếu | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 10. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa hiệu quả | 2 | 3 | 6 | 4 | 8 | 1 | 2 |
| 11. Bị động nguồn nguyên liệu | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 12. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế | 2 | 3 | 6 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Các yếu tố bên ngoài | | | | | | | |
| 1. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế khá ổn định | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 2. Môi trường kinh doanh ngày càng gay gắt | 3 | 3 | 9 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| 3. Tiềm năng thị trường rất lớn. | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 4 | 16 |
| 4. Nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 5. Các yếu tố đầu vào tăng | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 6. Tình hình chính trị ổn định | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 7. Hệ thống luật pháp được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 | 4 | 8 |
| 8. Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| 9. Rào cản về vệ sinh, an toàn thực phẩm ngày càng cao | 2 | 3 | 6 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| 10. Thảm họa tự nhiên, ô nhiễm môi trường, bệnh dịch hoành hành | 2 | | 0 | | 0 | | 0 |
| 11. Công nghệ sản xuất chế biến ngày càng nâng cao | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| Tổng cộng | | | 182 | | 177 | | 152 |

Bảng 3-3: Ma trận QSPM của công ty VISSAN – Nhóm chiến lược S-

T:

| Các yếu tố quan trọng | Các chiến lược có thể thay thế | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|------------------------|------------|----------------------|------------|---------------------|------------|------------------------|------------|--|
| | Phân loại | Đa dạng hóa hàng ngang | | Hội nhập về phía sau | | Phát triển sản phẩm | | Hội nhập về phía trước | | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | |
| Các yếu tố bên trong | | | | | | | | | | |
| 1. Thương hiệu mạnh ở thị trường nội địa | 4 | 4 | 16 | 2 | 8 | 4 | 16 | 4 | 16 | |
| 2. Kênh phân phối mạnh | 4 | 4 | 16 | 1 | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | |
| 3. Tài chính mạnh | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | |
| 4. Công nghệ sản xuất hiện đại | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 | 4 | 16 | 2 | 8 | |
| 5. Hoạt động quản trị chưa tốt | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | |
| 6. Quảng cáo không thường xuyên | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 8 | 4 | 8 | |
| 7. CB.CNV có trình độ, tay nghề, kinh nghiệm cao và tinh thần làm việc khá tốt | 3 | 1 | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 1 | 3 | |
| 8. Quản lý chất lượng chưa hoàn chỉnh | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 | 4 | 8 | |
| 9. Thị trường xuất khẩu yếu | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 10. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa hiệu quả | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 | |
| 11. Bị động nguồn nguyên liệu | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| 12. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế | 2 | 1 | 2 | 3 | 6 | 1 | 2 | 4 | 8 | |
| Các yếu tố bên ngoài | | | | | | | | | | |
| 1. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế khá ổn định | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 | 3 | 9 | 3 | 9 | |
| 2. Môi trường kinh doanh ngày càng gay gắt | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | |
| 3. Tiềm năng thị trường rất lớn. | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 | |
| 4. Nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 | |
| 5. Các yếu tố đầu vào tăng | 2 | 2 | 4 | 4 | 8 | 3 | 6 | 2 | 4 | |
| 6. Tình hình chính trị ổn định | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 | 2 | 6 | 2 | 6 | |
| 7. Hệ thống luật pháp được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | |
| 8. Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 4 | 12 | 2 | 6 | 3 | 9 | 4 | 12 | |
| 9. Rào cản về vệ sinh, an toàn thực phẩm ngày càng cao | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 | 4 | 8 | |
| 10. Thảm họa tự nhiên, ô nhiễm môi trường, bệnh dịch hoành hành | 2 | 1 | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 | 1 | 2 | |
| 11. Công nghệ sản xuất chế biến ngày càng nâng cao | 3 | 2 | 6 | 3 | 9 | 3 | 9 | 2 | 6 | |
| Tổng cộng | | | 161 | | 168 | | 192 | | 186 | |

Bảng 3-4: Ma trận QSPM của công ty VISSAN - Nhóm chiến lược W-O:

| Các yếu tố quan trọng | Các chiến lược có thể thay thế | | | | |
|--|--------------------------------|-----------------------|------------|---------------------|------------|
| | Phân loại | Phát triển thị trường | | Phát triển sản phẩm | |
| | | AS | TAS | AS | TAS |
| Các yếu tố bên trong | | | | | |
| 1. Thương hiệu mạnh ở thị trường nội địa | 4 | 1 | 4 | 3 | 12 |
| 2. Kênh phân phối mạnh | 4 | 1 | 4 | 3 | 12 |
| 3. Tài chính mạnh | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 4. Công nghệ sản xuất hiện đại | 4 | 2 | 8 | 4 | 16 |
| 5. Hoạt động quản trị chưa tốt | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 6. Quảng cáo không thường xuyên | 2 | 3 | 6 | 4 | 8 |
| 7. CB.CNV có trình độ, tay nghề, kinh nghiệm cao và tinh thần làm việc khá tốt | 3 | 1 | 3 | 3 | 9 |
| 8. Quản lý chất lượng chưa hoàn chỉnh | 2 | | | | |
| 9. Thị trường xuất khẩu yếu | 1 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 10. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa hiệu quả | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 |
| 11. Bị động nguồn nguyên liệu | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 12. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 |
| Các yếu tố bên ngoài | | | | | |
| 1. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế khá ổn định | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 2. Môi trường kinh doanh ngày càng gay gắt | 3 | 3 | 9 | 4 | 12 |
| 3. Tiềm năng thị trường rất lớn. | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| 4. Nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 5. Các yếu tố đầu vào tăng | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 |
| 6. Tình hình chính trị ổn định | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 7. Hệ thống luật pháp được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế | 2 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 8. Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| 9. Rào cản về vệ sinh, an toàn thực phẩm ngày càng cao | 2 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| 10. Thảm họa tự nhiên, ô nhiễm môi trường, bệnh dịch hoành hành. | 2 | | 0 | | 0 |
| 11. Công nghệ sản xuất chế biến ngày càng nâng cao | 3 | 4 | 12 | 3 | 9 |
| Tổng cộng | | | 158 | | 180 |

Bảng 3-5: Ma trận QSPM của công ty VISSAN– Nhóm chiến lược W-

T:

| Các yếu tố quan trọng | Các chiến lược có thể thay thế | | | | |
|--|--------------------------------|----------------------|------------|------------------------|------------|
| | Phân loại | Hội nhập về phía sau | | Hội nhập về phía trước | |
| | | AS | TAS | AS | TAS |
| Các yếu tố bên trong | | | | | |
| 1. Thương hiệu mạnh ở thị trường nội địa | 4 | 1 | 4 | 4 | 16 |
| 2. Kênh phân phối mạnh | 4 | 1 | 4 | 4 | 16 |
| 3. Tài chính mạnh | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 4. Công nghệ sản xuất hiện đại | 4 | 2 | 8 | 2 | 8 |
| 5. Hoạt động quản trị chưa tốt | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 6. Quảng cáo không thường xuyên | 2 | 3 | 6 | 3 | 6 |
| 7. CB.CNV có trình độ, tay nghề, kinh nghiệm cao và tinh thần làm việc khá tốt | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 |
| 8. Quản lý chất lượng chưa hoàn chỉnh | 2 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| 9. Thị trường xuất khẩu yếu | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 10. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm chưa hiệu quả | 2 | 2 | 4 | 3 | 6 |
| 11. Bị động nguồn nguyên liệu | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 |
| 12. Thu thập thông tin thị trường còn hạn chế | 2 | 3 | 9 | 4 | 8 |
| Các yếu tố bên ngoài | | | | | |
| 1. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế khá ổn định | 3 | 3 | 9 | 3 | 9 |
| 2. Môi trường kinh doanh ngày càng gay gắt | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 3. Tiềm năng thị trường rất lớn. | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 4. Nhu cầu thực phẩm ngày càng tăng | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 5. Các yếu tố đầu vào tăng | 2 | 4 | 8 | 2 | 4 |
| 6. Tình hình chính trị ổn định | 3 | 2 | 6 | 2 | 6 |
| 7. Hệ thống luật pháp được điều chỉnh phù hợp với tình hình thực tế | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 |
| 8. Thu nhập bình quân đầu người tăng | 3 | 4 | 12 | 4 | 12 |
| 9. Rào cản về vệ sinh, an toàn thực phẩm ngày càng cao | 2 | 4 | 8 | 4 | 8 |
| 10. Thảm họa tự nhiên, ô nhiễm môi trường, bệnh dịch hoành hành | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 |
| 11. Công nghệ sản xuất chế biến ngày càng nâng cao | 3 | 3 | 9 | 2 | 6 |
| Tổng cộng | | | 186 | | 185 |

AS: Số điểm hấp dẫn, TAS: Tổng số điểm hấp dẫn.

Qua ma trận QSPM cho thấy các chiến lược có tổng số điểm hấp dẫn và từ đó ta rút ra kết luận:

❖ **Nhóm chiến lược S-O:** chiến lược thâm nhập thị trường (TAS=182), chiến lược phát triển sản phẩm (TAS=177) và chiến lược phát triển thị trường (TAS=152). Chiến lược được chọn là thâm nhập thị trường và phát triển sản phẩm.

❖ **Nhóm chiến lược S-T:** chiến lược đa dạng hóa hàng ngang (TAS=161), chiến lược hội nhập về phía sau (TAS=168), chiến lược phát triển sản phẩm (TAS=192) và chiến lược hội nhập về phía trước (TAS=186). Chiến lược được chọn là phát triển sản phẩm và hội nhập về phía trước.

❖ **Nhóm chiến lược W-O:** chiến lược phát triển thị trường (TAS=158) và chiến lược phát triển sản phẩm (TAS=180). Chiến lược được chọn là phát triển sản phẩm.

❖ **Nhóm chiến lược W-T:** chiến lược được chọn là hội nhập về phía sau (TAS=186) và hội nhập về phía trước (TAS=185).

Từ những kết quả phân tích trên, ta chọn các chiến lược sau đây để thực hiện:

- (1) Chiến lược thâm nhập thị trường.
- (2) Chiến lược phát triển sản phẩm.
- (3) Chiến lược hội nhập về phía trước.
- (4) Chiến lược hội nhập về phía sau.

3.3. Các giải pháp để thực hiện chiến lược.

3.3.1. Giải pháp về nhân sự:

❖ **Việc tuyển dụng:**

- Có chính sách tuyển dụng cạnh tranh bình đẳng và công khai trên năng lực chuyên môn, hạn chế với thói quen nhờ mối quan hệ quen biết. Các thông tin tuyển dụng cần được công bố trên website của công ty, các báo, v.v... Người tuyển dụng phải có năng lực, chuyên môn được đào tạo phù hợp với công việc sẽ được giao.

- Thu hút nhân tài bằng cách thực hiện các chương trình tài trợ, tặng học bổng cho các sinh viên giỏi từ các trường Đại học.

- Thu hút và trọng dụng các chuyên gia chế biến có tay nghề cao từ các nơi với mức thu nhập cao cùng một số ưu đãi khác để phục vụ cho chiến lược phát triển sản phẩm mà công ty đã chọn.

- Tổ chức thi tuyển chọn người ở vị trí cấp cao.

- Tuyển dụng mới nhân viên có kinh nghiệm cho bộ phận Marketing, tin học và nghiên cứu phát triển.

❖ **Về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực:**

- Tiếp tục mở các khóa bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực quản lý, tay nghề cho CB.CNV nhằm nâng cao trách nhiệm và thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao.

- Tiếp tục tổ chức các lớp bồi dưỡng kiến thức và kỹ năng quản lý. Định kỳ tổ chức cập nhật kiến thức 2 lần/năm cho cán bộ quản lý các cấp; đào tạo cán bộ quản lý có trình độ trên đại học.

- Tiếp tục mở các khóa đào tạo chuyên môn bán hàng, lưu kho, tiếp thị, kỹ thuật viên trong lĩnh vực giết mổ, pha lóc và chế biến.

- Chuẩn bị đội ngũ kế thừa theo xu hướng trẻ hóa.

❖ **Về chính sách tiền lương, phúc lợi:** xây dựng hệ thống lương phù hợp, thực hiện chính sách đãi ngộ thỏa đáng, kỷ luật rõ ràng và phải được lượng hóa bằng thành tích, thu nhập là đòn bẩy kinh tế kích thích sản xuất kinh doanh.

❖ **Về bố trí lao động:** bố trí người lao động phù hợp trình độ chuyên môn nghiệp vụ của họ.

3.3.2. **Giải pháp về tổ chức:**

❖ Thành lập thêm **phòng Marketing** (tách bộ phận tiếp thị ra khỏi phòng Kinh Doanh để thành lập phòng Marketing): chuyên đảm nhiệm việc nghiên cứu thị trường, quan hệ cộng đồng và chăm sóc khách hàng.

- Nghiên cứu thị trường: là nhiệm vụ vô cùng quan trọng trong việc triển khai chiến lược thâm nhập thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm. Vì vậy, cần phải thu thập thông tin về đặc điểm của thị trường, mức độ hài lòng của khách hàng, dự báo được những thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng, tìm hiểu về lợi ích của quảng cáo, v.v... Bộ phận này thực hiện đều đặn hàng năm và đồng thời kết hợp thuê đơn vị nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp để cung cấp những thông tin chính xác và kịp thời cho công ty trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh nhằm mang lại hiệu quả cao.

- Quan hệ cộng đồng và chăm sóc khách hàng: phối hợp với các cơ quan truyền thông tổ chức các sự kiện tuyên truyền như hội nghị khách hàng, giới thiệu các sản phẩm mới, v.v...; tư vấn sử dụng, bảo quản sản phẩm; giải đáp thắc mắc,

khieu nại của khách hàng; tổ chức các chương trình khuyến mãi sản phẩm; tham gia vào các hoạt động quan hệ cộng đồng; xúc tiến bán hàng;...

❖ **Phòng Nghiên cứu và Phát triển:** tuyển thêm một số chuyên gia giàu kinh nghiệm trong ngành chế biến thực phẩm với mức đãi ngộ cao, cử các kỹ sư chế biến thực phẩm tham gia các khóa đào tạo ở các nước có trình độ công nghệ chế biến hiện đại, đồng thời tổ chức các cuộc hội thảo với các chuyên gia từ các trường đại học trong nước và ngoài nước nhằm được tư vấn và học hỏi kinh nghiệm chế biến thực phẩm.

❖ **Phòng Kinh Doanh:** thành lập thêm tổ định giá trực thuộc phòng. Tổ này phối hợp cùng các phòng ban chức năng khác để lấy định mức từng loại sản phẩm, trên cơ sở đó nhằm tiết kiệm chi phí, hao hụt trong quá trình sản xuất và định giá bán cho phù hợp.

3.3.3. **Giải pháp về hệ thống thông tin:**

Mục tiêu xây dựng một hệ thống thông tin hoàn chỉnh và vững mạnh nhằm tạo điều kiện cho nguồn thông tin trong nội bộ doanh nghiệp và giữa doanh nghiệp với thị trường được tối ưu, các giải pháp như sau:

- Xây dựng hệ thống thông tin quản lý vững mạnh trên cơ sở ứng dụng công nghệ thông tin phục vụ trực tiếp công tác chỉ đạo điều hành cũng như phục vụ cho các bộ phận tác nghiệp. Các hệ thống thông tin gồm: phần mềm quản lý kế toán, thống kê, bán hàng, kho; quản lý văn bản, hồ sơ công việc; tổng hợp thông tin, báo cáo; thư tín điện tử; quản lý điều tra khách hàng; quản lý thông tin về thị trường nguyên liệu, thị trường tiêu thụ, v.v...

- Bộ phận thông tin phải thu thập, lưu trữ và đưa vào cơ sở dữ liệu kịp thời, nhanh chóng và chính xác để những bộ phận có liên quan có thể khai thác các thông tin về môi trường kinh doanh, đối thủ cạnh tranh, thị trường nguyên liệu, các quy định pháp luật.

- Ứng dụng hình thức văn phòng điện tử để tiết kiệm thời gian hội họp, tiết kiệm văn phòng phẩm, khai thác hiệu quả dữ liệu giữa các phòng ban chức năng, giảm nhẹ lao động thủ công trong việc gửi báo cáo.

- Bổ sung kiến thức công nghệ thông tin cho cán bộ quản lý các cấp, công nhân viên các phòng ban chức năng, các đơn vị trực thuộc và các chi nhánh.

- Tuyển dụng nhân sự cho bộ phận này phải là những người có chuyên môn về công nghệ thông tin, quản lý mạng và kinh doanh.

3.3.4. **Giải pháp về nghiên cứu – phát triển:**

❖ **Phát triển sản phẩm mới:** ngày nay đời sống xã hội đang hình thành lối sống công nghiệp, khuynh hướng giảm dần thời gian cho việc bếp núc mà thay vào đó là các sản phẩm chế biến sẵn tăng lên rất nhanh vì tiết kiệm được thời gian và rất tiện dụng. Do đó, để đạt được mục tiêu trở thành công ty hàng đầu về ngành thực phẩm, VISSAN cần nghiên cứu quy trình chế biến để đưa vào sản xuất những sản phẩm sau:

- Sản phẩm tầm gia vị; chà bông gà; các dòng sản phẩm như xúc xích có nhân; các loại thức ăn phục vụ cho bữa ăn hằng ngày của gia đình như cá kho, thịt kho, rau hỗn hợp, v.v...

- Sản phẩm theo nhu cầu dinh dưỡng như giảm béo, ăn kiêng.

- Sản phẩm dành cho vật cưng để xuất khẩu, đồng thời phục vụ cho nhu cầu trong nước.

- Sản phẩm thức ăn nhanh có giá trị dinh dưỡng cao, đảm bảo an toàn vệ sinh đến người tiêu dùng.

❖ **Cải tiến sản phẩm:** thị trường tiêu dùng từng vùng, từng khu vực rất khác nhau, ngày càng đa dạng và biến đổi. Do đó, công ty cần tập trung nghiên cứu cải tiến sản phẩm nhiều hơn về mặt khẩu vị, thành phần dinh dưỡng, mẫu mã cho phù hợp với từng vùng, từng khu vực đó.

❖ Tiếp tục đầu tư thêm máy móc thiết bị hiện đại để bộ phận này có đủ khả năng đảm trách được nhiệm vụ là tạo ra các sản phẩm vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

❖ Cần có chính sách thương thỏa đán cho bộ phận nghiên cứu gắn với kết quả thương mại của các sản phẩm do họ nghiên cứu đem lại.

3.3.5. **Giải pháp về sản xuất – tác nghiệp:**

3.3.5.1. **Giải pháp về cung ứng nguyên liệu:**

Để ổn định nguồn nguyên liệu đầu vào cả về chất lượng lẫn số lượng gồm các mặt hàng thịt heo, trâu, bò, rau, củ, quả, công ty triển khai các hình thức mua như sau:

- Ký hợp đồng dài hạn mua heo hơi, bò hơi với các hộ dân, giảm dần hình thức mua qua thương lái nguồn gốc không rõ ràng.

- Thông qua hình thức hợp tác, liên doanh dài hạn có chọn lọc đối với các trại chăn nuôi lớn, các nông trường trồng rau, củ, quả, các công ty chế biến nông sản.

- Nguyên liệu chế biến: tăng cường lượng heo giết mổ pha lóc tại công ty. Khai thác mạng lưới kinh doanh thực phẩm, trạm 4, các cửa hàng thực phẩm quận để cung ứng nguyên liệu cho công ty. Nếu tình hình nguyên liệu khan hiếm xảy ra thì công ty cần chủ động tìm nguồn cung cấp như nhập khẩu để bổ sung nguồn nguyên liệu thiếu hụt.

- Hỗ trợ vốn cho nông dân, khuyến khích mọi người chăn nuôi gia súc, gia cầm kết hợp với việc tư vấn kỹ thuật chăn nuôi, kỹ thuật phối giống với việc bao tiêu sản phẩm cho người chăn nuôi.

- Tiếp tục phát triển đàn heo của xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao trực thuộc công ty. Đồng thời nhanh chóng kêu gọi liên doanh với các đối tác nước ngoài có ngành công nghiệp chăn nuôi tiên tiến, từ đó sẽ tận dụng cơ hội về con giống, kỹ thuật chăn nuôi, sản xuất thức ăn gia súc. Thực hiện thành công việc này, công ty sẽ có nguồn nguyên liệu đầu vào chủ động hơn, chất lượng tốt hơn và giá cả rẻ hơn.

- Nhanh chóng triển khai dự án chăn nuôi bò thịt tại các tỉnh thành trong nước, quan tâm đến tất cả các vấn đề liên quan như đầu tư về nguồn giống.

3.3.5.2. Giải pháp về sản xuất - thiết bị:

- Tiếp tục không ngừng cập nhật kiến thức mới về công nghệ và đầu tư bổ sung thêm thiết bị hiện đại để tăng năng lực sản xuất, tăng độ chính xác về kích cỡ, nâng cao chất lượng sản phẩm và đảm bảo an toàn vệ sinh lao động. Các máy cần đầu tư trong giai đoạn hiện nay: máy nhồi xúc xích, máy chặt thịt đông lạnh, nồi thanh trùng, máy phát điện 1.000KVA, v.v...

- Di dời nhà máy hiện hữu để xây dựng nhà máy giết mổ và chế biến thực phẩm từ thịt gia súc, gia cầm và thủy cầm với công nghệ hiện đại nhất (tổng mức đầu tư hơn 1.000 tỷ đồng) tại huyện Bến Lức, tỉnh Long An với công suất như sau:

- + 03 dây chuyền giết mổ heo: 360 con/giờ/dây chuyền;
- + 02 dây chuyền giết mổ bò: 200 con/6giờ/dây chuyền.
- + 02 dây chuyền giết mổ gia cầm và thủy cầm: 2.000 con/giờ/dây chuyền.
- + Dây chuyền sản xuất hàng chế biến: 30.000 tấn/năm.
- + Kho trữ đông: 1.000 tấn.
- + Hệ thống pha lóc, phòng mát cho 100 tấn thịt mảnh heo, trâu bò/ngày.
- + Hệ thống cấp đông 100 tấn/ngày, bao gồm cấp đông trực tiếp và cấp đông gió.

- Đầu tư thêm các thiết bị máy móc để phục vụ cho việc nghiên cứu và phát triển sản phẩm.

- Tổ chức quản lý sản xuất tốt, tạo điều kiện cho công nhân sử dụng tối đa giờ lao động của mình để tăng hiệu suất sử dụng máy móc, tăng thu nhập cho họ.

3.3.5.3. Giải pháp về quản lý chất lượng:

Sức khỏe của người tiêu dùng luôn bị đe dọa từ các chất độc hại hoặc sự lây nhiễm từ các bệnh của gia súc như bệnh lao, nhiệt thán, xoắn khuẩn, H5N1 và các loại ký sinh trùng. Mặt khác, nguy cơ độc hại của thực phẩm do việc sử dụng các loại thức ăn gia súc, gia cầm không hợp lý dẫn đến hàm lượng các chất tồn dư, kháng sinh, kim loại nặng trong thực phẩm cao cũng ảnh hưởng không nhỏ đến sức khỏe người tiêu dùng. Vì vậy, công ty cần có các giải pháp sau:

- Xây dựng mô hình chăn nuôi và trồng rau củ quả sạch:
 - + Tiếp tục đầu tư mở rộng mô hình chăn nuôi heo sạch của xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao theo một chu trình khép kín từ “chuồng trại, sản xuất thức ăn gia súc, khâu chăn nuôi, cung cấp heo thịt sạch” và khai thác hiệu quả hoạt động mô hình này nhằm quản lý chặt chẽ an toàn vệ sinh thực phẩm từ trang trại đến bàn ăn.
 - + Triển khai hình thức chăn nuôi gia công heo sạch đối với các hộ dân: hỗ trợ con giống, kỹ thuật chăn nuôi, cung cấp thức ăn gia súc.
 - + Hợp đồng liên kết dài hạn trong sản xuất nông nghiệp với các công ty chế biến nông sản để đưa rau, củ, quả có nguồn gốc an toàn vào trong hệ thống phân phối của công ty.

- Bên cạnh đó, mặt bằng chế biến thực phẩm hiện hữu của VISSAN hiện nay đang xuống cấp, đồng thời thiếu mặt bằng để phát triển trong các năm tới. Vì vậy

cần phải nhanh chóng triển khai dự án di dời toàn bộ nhà máy VISSAN tại 420 Nơ Trang Long, Phường 13, Quận Bình Thạnh đến huyện Bến Lức, tỉnh Long An để thành lập cụm công nghiệp chế biến thực phẩm hoàn chỉnh đạt các tiêu chuẩn quốc tế nhằm phục vụ cho thị trường nội địa lẫn xuất khẩu.

3.3.6. Giải pháp về tài chính – kế toán:

❖ Theo dõi chặt chẽ tình hình tài chính, cần đảm bảo cân đối giữa lợi ích và rủi ro, giảm tỉ lệ nợ.

❖ Hệ số thanh toán nhanh của công ty thấp do tỷ lệ hàng tồn kho chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tài sản. Do vậy, công ty cần cải thiện hệ thống thông tin để giảm mức tồn kho thành phẩm và nguyên vật liệu đến mức thích hợp.

❖ Nguồn vốn:

- Vay ngân hàng.

- Vốn khai thác từ các cổ đông sau khi chuyển từ công ty TNHH Một Thành Viên sang loại hình công ty cổ phần.

- Vốn tự có: công ty cần khai thác nguồn vốn:

➤ Từ nguồn vốn đầu tư tài chính của Tổng công ty Thương Mại Sài Gòn.

➤ Từ nguồn bán bất động sản số 420 Nơ Trang Long, Phường 13, Quận Bình Thạnh, thành phố Hồ Chí Minh (ước tính trên 1.000 tỷ đồng).

➤ Từ nguồn bán đấu giá bất động sản và nhà xưởng số 9A Khu phố 1, Phường Thạnh Xuân, Quận 12, thành phố Hồ Chí Minh (Sở Tài Chính thành phố định giá là 98,7 tỷ đồng).

➤ Từ nguồn vốn kích cầu của thành phố.

➤ Từ nguồn liên doanh với các đối tác nước ngoài.

Các nguồn vốn khai thác này sẽ được đầu tư nhằm mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh, đổi mới công nghệ:

➤ Tổng mức vốn đầu tư di dời toàn bộ nhà máy hiện hữu: 1.000 tỷ đồng.

➤ Dự án di dời & kết hợp đầu tư đổi mới công nghệ xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao (đã được Ủy Ban Nhân Dân thành phố Hồ Chí Minh phê duyệt): 125 tỷ đồng.

➤ Các dự án đầu tư bổ sung máy móc thiết bị phục vụ cho dây chuyền sản xuất công ty: 50 tỷ đồng.

- Các dự án đầu tư mới: 98 tỷ đồng.

3.3.7. Giải pháp về marketing:

3.3.7.1. Giải pháp về sản phẩm:

❖ Công ty cần tập trung vào các sản phẩm: sản phẩm chủ lực, sản phẩm có tỷ suất lợi nhuận cao nhất, sản phẩm được người tiêu dùng ưa thích nhất và sản phẩm đóng góp phần lớn cho doanh thu.

❖ **Chất lượng:** tập trung nâng cao chất lượng sản phẩm tươi sống và chế biến:

- Quản lý tốt chất lượng sản phẩm ở tất cả các khâu từ đầu vào đến đầu ra.

Bên cạnh đó, huấn luyện cho các nhà phân phối, đại lý, cửa hàng cách bảo quản sản phẩm nhằm cung cấp các sản phẩm tốt nhất đến người tiêu dùng.

- Điều chỉnh khâu vị sản phẩm cho phù hợp với từng vùng miền, quốc gia khác nhau.

- Cải tiến thành phần dinh dưỡng để tạo sự khác biệt sản phẩm của VISSAN so với đối thủ cạnh tranh.

❖ **Chủng loại sản phẩm:** đa dạng chủng loại sản phẩm phục vụ cho nhiều đối tượng khách hàng; tham gia cung cấp thịt tươi sống gà, vịt.

❖ **Bao bì:** đa dạng hóa các kiểu dáng bao bì. Công ty cần phải cải tiến mẫu mã bao bì để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng, đặc biệt bao bì các sản phẩm chế biến cho trẻ em phải thường xuyên thay đổi mẫu mã cho phù hợp với sở thích của chúng ở từng thời điểm. Bao bì bắt mắt nhưng phải bảo quản tốt sản phẩm và tiện lợi cho người tiêu dùng.

❖ **Kích cỡ:** đa dạng nhiều kích cỡ để người tiêu dùng có nhiều khả năng lựa chọn.

3.3.7.2. Giải pháp về giá:

Hiện nay giá bán sản phẩm của VISSAN còn khá cao so với đối thủ cạnh tranh, vì vậy để tăng tính cạnh tranh VISSAN cần nỗ lực để xây dựng giá thành sản phẩm cho phù hợp, cụ thể như sau:

- Tiết kiệm chi phí quản lý, chi phí trong khâu sản xuất, kinh doanh để giá bán cạnh tranh hơn.

- Kiểm soát chặt chẽ giá bán sản phẩm của các cửa hàng, đại lý đến tay người tiêu dùng. Công ty cần quy định mức giá bán lẻ thống nhất trong toàn hệ thống phân phối.

- Ngoài việc xây dựng hệ thống chiết khấu bán hàng, công ty cần xây dựng chiết khấu thời gian tiêu thụ nhanh, thanh toán nhanh, v.v... cho các nhà phân phối, nhà bán sỉ, bán lẻ nhằm đảm bảo lợi nhuận, tạo động lực cho người bán.

- Giá xuất khẩu cần có chiến lược giá linh hoạt trên cơ sở cập nhật thông tin thị trường thế giới để đưa ra giá cho từng thị trường, từng giai đoạn.

3.3.7.3. Giải pháp về phân phối:

VISSAN đã xây dựng hệ thống phân phối khá hoàn chỉnh, đặc biệt là tại thị trường thành phố Hồ Chí Minh là thị trường tiêu thụ sản phẩm của VISSAN nhiều nhất so với các tỉnh thành khác và hệ thống này hơn hẳn đối thủ cạnh tranh như Nam Phong, CP, Hạ Long, Tuyền Ký. Tuy nhiên cần phải làm cho hệ thống phân phối của công ty hoạt động hiệu quả và phát huy hết tác dụng. Các giải pháp cụ thể:

- Có sự phối hợp chặt chẽ từ nhiều khâu: dự đoán doanh số tiêu thụ, lên kế hoạch sản xuất, sản xuất đúng thời gian, vận chuyển kịp thời đến điểm bán, theo dõi doanh số bán hàng ngày để cung cấp thông tin kịp thời về sự thay đổi tăng giảm lượng bán cho các bộ phận liên quan.

- Xây dựng kênh phân phối cho các tỉnh chưa có nhiều đại lý theo dạng: Công ty → Tổng đại lý → Đại lý → Nhà bán lẻ → Người tiêu dùng.

- Tăng độ phủ mạng lưới phân phối ra các quận mới thành lập của thành phố, các khu dân, các khu chế xuất và khu công nghiệp.

- Mở rộng mạng lưới phân phối ra khắp tỉnh thành trong cả nước đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng ngày càng tăng, giao cho tổng đại lý mở hệ thống phân phối tại các thị trấn, thị xã của các tỉnh để người tiêu dùng dễ dàng tìm mua sản phẩm của công ty với giá cả phù hợp.

- Các cửa hàng trực thuộc công ty ở các quận trên địa bàn thành phố cần mở thêm các điểm bán lẻ cách nhau 200 m để đảm bảo cung cấp những sản phẩm thiết yếu đầy đủ, kịp thời và tạo sự thuận tiện mua hàng cho người tiêu dùng.

- Mở rộng mạng lưới phân phối ở thị trường Nga là thị trường có mối quan hệ truyền thống với VISSAN, thị trường Hàn Quốc, Thái Lan, Lào, Campuchia, Bắc Mỹ.

- Tiến tới nối mạng trực tiếp với các nhà phân phối để việc theo dõi đặt hàng, giao hàng, thanh toán và kiểm soát mức tồn kho thuận tiện hơn, từ đó giúp cho việc vận chuyển đủ và đúng hàng mà nhà phân phối cần. Phát triển đặt hàng qua mạng nhằm giúp tiết kiệm thời gian, công sức và các chi phí liên quan.

- Xây dựng chiết khấu hợp lý, hỗ trợ thiết bị, cung cấp bảng hiệu, hộp đèn, tờ rơi, brochures, v.v... cho các đại lý và cần có các chính sách khuyến mãi, khen thưởng để kích thích các đại lý tiêu thụ sản phẩm của công ty.

- Tổ chức xây dựng mô hình chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh kết hợp cung cấp các sản phẩm của công ty.

3.3.7.4. Giải pháp về chiêu thị:

❖ **Quảng cáo:**

- Phải đẩy mạnh công tác quảng cáo nhiều hơn so với hiện nay trên nhiều phương tiện truyền thông: báo chí, truyền hình, đài phát thanh, internet, v.v...

- Nên triển khai trưng bày poster ở những nơi công cộng như sân bay, bến xe, bến tàu, công viên, các tụ điểm vui chơi giải trí, các tụ điểm du lịch trên cả nước.

- Nên khai thác thêm các phương tiện quảng cáo mới như: tiếp thị trực tiếp bằng cách gửi catalogue đến khách hàng tiềm năng và khách hàng mục tiêu; tiếp thị và nhận đặt hàng qua internet;

- Việc soạn thông điệp, hình ảnh cho quảng cáo phải mới lạ, hấp dẫn và sống động, đồng thời phải phù hợp với sở thích, phong tục, tập quán của người Việt Nam.

❖ **Khuyến mãi:**

- Khuyến mãi tại tất cả các hội chợ triển lãm, siêu thị, trung tâm phân phối vào các ngày Lễ, Tết với quà tặng có giá trị.

- Tặng phiếu mua hàng giảm giá, mời khách hàng dùng thử, biếu quà khi khách hàng mua với số lượng nhiều tại các hội chợ, siêu thị.

- Thực hiện việc gắn kết khách hàng với công ty thông qua chương trình phát hành thẻ “Thành viên gia đình VISSAN” (khách hàng tích lũy điểm cho các lần

mua hàng VISSAN), các khách hàng này sẽ được hưởng chế độ giảm giá, tham gia các chương trình khuyến mãi của công ty.

- Khuyến mãi các cửa hàng trực thuộc công ty, các đại lý bán hàng theo doanh số bán cao bằng những sản phẩm của VISSAN; tặng hoa hồng đối với mặt hàng mới; hỗ trợ băng hiệu, hộp đèn, các trang thiết bị bảo quản sản phẩm; chiết khấu;...

- Cần nghiên cứu chương trình khuyến mãi của đối thủ cạnh tranh để đưa ra hình thức khuyến mãi độc hơn.

❖ ***Xúc tiến bán hàng:***

- Tăng cường mở rộng thị trường nội địa nhằm giới thiệu rộng rãi sản phẩm của công ty, góp phần phát triển nhanh thị phần trong nước thông qua các hội chợ thực phẩm Việt Nam, Hàng Việt Nam chất lượng cao, hội chợ quốc tế tổ chức tại Việt Nam.

- Thâm nhập vào các thị trường nước ngoài bằng cách tăng cường tham gia các chương trình hội chợ quốc tế tại Nga, Đông Âu, Campuchia, Lào, Thái Lan, Hàn Quốc, v.v...

❖ ***Quan hệ cộng đồng:***

- Thu hút chất xám về công ty bằng cách tài trợ học bổng, tạo cơ hội thực tập cho các sinh viên có thành tích học tập tốt chuyên ngành chế biến thực phẩm, kinh tế, v.v...

- Nên phối hợp với đài HTV7 để tài trợ cho các chương trình “Vượt lên chính mình”, “Ngôi nhà mơ ước”; cấp học bổng cho các em học sinh nghèo hiếu học.

- Tài trợ tổ chức các sự kiện về lễ hội ẩm thực vào các ngày Lễ, Tết; tài trợ cho các sự kiện nổi bật.

❖ ***Xây dựng thương hiệu:***

- Thương hiệu được coi là một tài sản có giá trị rất lớn, bởi nó có khả năng tác động đến thái độ và hành vi của người tiêu dùng. Sự nhận biết thương hiệu là giai đoạn đầu tiên của tiến trình mua sắm tác động đến quyết định tiêu dùng của khách hàng và là một tiêu chí quan trọng để đo lường sức mạnh của thương hiệu. Sự nhận biết thương hiệu được tạo ra từ chất lượng sản phẩm, phân phối, giá cả,

quan hệ cộng đồng, quảng cáo, khuyến mãi, nhân sự, v.v... Vì vậy, việc xây dựng chiến lược thương hiệu phải rõ ràng, chi tiết, triển khai đến các bộ phận có liên quan để thực hiện tốt. Các biện pháp xây dựng thương hiệu cụ thể được trình bày ở các nội dung liên quan.

- Đăng ký thương hiệu tại các thị trường có giao dịch và tiềm năng.
- Thành lập bộ phận chuyên trách về thương hiệu trực thuộc phòng Marketing. Bộ phận này là nơi sẽ lập kế hoạch, định hướng, thực hiện khảo sát và triển khai các chương trình thương hiệu một cách chuyên nghiệp, xuyên suốt và nhất quán.
- Tham gia các buổi tọa đàm về thương hiệu nhằm tiếp thu kiến thức và kinh nghiệm trong công tác xây dựng và phát triển thương hiệu.

❖ **Chăm sóc khách hàng:** hướng dẫn các chế biến sản phẩm đúng cách, giải đáp thắc mắc về sản phẩm, giải quyết các khiếu nại, v.v...; điều tra, đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng làm cơ sở cho việc phát triển sản phẩm.

3.4. Kiến nghị.

3.4.1. Đối với Nhà nước:

- Tăng cường quản lý nhà nước trong giết mổ, kinh doanh gia súc gia cầm, đảm bảo an toàn thực phẩm cho người tiêu dùng, tạo sân chơi bình đẳng cho các thành phần kinh tế tham gia.
- Xử lý triệt để hoạt động giết mổ lậu, đồng thời sắp xếp chỉnh trang cải tạo lại khu vực kinh doanh thực phẩm tươi sống ở các chợ truyền thống.
- Không thu thuế giá trị gia tăng đối với các tổ chức cá nhân nhập giống vật nuôi cụ kị, ông bà vào Việt Nam.
- Giảm thuế nhập khẩu nguyên liệu sản xuất thức ăn chăn nuôi; giảm thuế thu nhập doanh nghiệp, miễn thuế nông nghiệp trong vòng 5 năm cho các đơn vị, cá nhân thuê đất xây trang trại chăn nuôi, sản xuất thức ăn gia súc và các doanh nghiệp chế biến thực phẩm.
- Hoàn thiện hệ thống chính sách khuyến khích phát triển chăn nuôi.
- Được hưởng các chính sách ưu đãi đầu tư hiện hành theo luật khuyến khích đầu tư trong nước (sửa đổi) và giảm thuế thu nhập doanh nghiệp.

- Tổ chức cho các doanh nghiệp, trang trại, các hộ chăn nuôi đi tham quan, học hỏi kinh nghiệm chăn nuôi gia súc, gia cầm và chế biến thực phẩm ở các nước có ngành chăn nuôi, chế biến thực phẩm tiên tiến.

- Ngành nông nghiệp tập trung chỉ đạo các vấn đề về con giống, thức ăn, chăm sóc thú y, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trên thế giới trong lĩnh vực chăn nuôi gia súc, gia cầm.

- Để đảm bảo an toàn dịch bệnh và vệ sinh thực phẩm, các ban ngành liên quan cần đẩy mạnh hơn nữa công tác quản lý kiểm tra an toàn vệ sinh thực phẩm, phòng chống dịch bệnh.

- Chỉ đạo thực hiện tốt công tác quy hoạch giết mổ: các đơn vị giết mổ đã được đầu tư di dời theo đúng quy hoạch; gia công giết mổ được tính đúng, tính đủ và thống nhất giữa các đơn vị giết mổ; các thương lái đều phải giết mổ trên dây chuyền công nghiệp và được kiểm định vệ sinh, không có tình trạng giết mổ lậu, trốn thuế và kiểm định như hiện nay, không có gia súc, gia cầm bệnh được giết mổ.

3.4.2. Về phía công ty:

- Cần đẩy nhanh tiến trình cổ phần hóa công ty nhằm huy động vốn của các cá nhân, các tổ chức kinh tế trong nước và ngoài nước để tăng năng lực tài chính, đổi mới công nghệ, nâng cao phương thức quản lý nhằm nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của công ty trong nền kinh tế thị trường.

- Đầu tư hơn nữa hoạt cho hoạt động nghiên cứu và phát triển; hoạt động hệ thống thông tin.

- Tiếp tục duy trì việc tham gia các chương trình cộng đồng nhằm xây dựng và phát triển thương hiệu công ty.

- Phát huy thế mạnh sẵn có về uy tín, thương hiệu, công nghệ sản xuất, đồng thời nhanh chóng khắc phục những điểm yếu tồn tại để thực hiện thành công chiến lược đề ra.

KẾT LUẬN

Trong bối cảnh Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO, môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp đòi hỏi các doanh nghiệp phải nâng cao khả năng cạnh tranh tại thị trường trong nước và quốc tế. VISSAN cũng không ngoại lệ.

Qua đó, việc xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty VISSAN đến năm 2015 có ý nghĩa quan trọng, cụ thể:

- Kiểm soát chặt chẽ các yếu tố đầu vào và đầu ra của sản phẩm.
- Đẩy nhanh tiến trình cổ phần hóa công ty nhằm nâng cao hiệu quả quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh, huy động thêm nguồn vốn từ bên ngoài.
- Đa dạng hóa sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng.
- Mở rộng quy mô thị trường xuất khẩu nhằm phát triển thương hiệu công ty VISSAN.

Với việc đề ra hệ thống các chiến lược kinh doanh cho công ty VISSAN, chúng tôi rất muốn góp phần công sức nghiên cứu của mình để công ty phát triển bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo thực hiện 2000 và kế hoạch của công ty VISSAN năm 2001.
2. Báo cáo thực hiện 2001 và kế hoạch của công ty VISSAN năm 2002.
3. Báo cáo thực hiện 2002 và kế hoạch của công ty VISSAN năm 2003.
4. Báo cáo thực hiện 2003 và kế hoạch của công ty VISSAN năm 2004.
5. Báo cáo thực hiện 2004 và kế hoạch của công ty VISSAN năm 2005.
6. Báo cáo thực hiện năm 2005 và kế hoạch của công ty VISSAN năm 2006.
7. Báo cáo thực hiện năm 2006 và kế hoạch của công ty VISSAN năm 2007.
8. PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp, Ths Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống Kê 2003.
9. Fred R. David, Nhóm dịch: Trương Công Minh – Trần Tuấn Thạc – Trần Thị Tường Như, *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống Kê 2003.
10. Hồ Đức Hùng, *Quản trị Marketing*, Tài Liệu Giảng Dạy Đại Học Kinh Tế.
11. Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật 1996.
12. Philip Kotler, *Quản trị Marketing*, Nhà xuất bản Thống Kê 2003.
13. TS. Nguyễn Quang Thu, *Quản trị tài chính căn bản*, Nhà xuất bản Thống Kê 2005.
14. TS. Nguyễn Quang Thu, *Phân tích Quản Trị Tài Chính*, Tài Liệu Giảng Dạy Đại Học Kinh Tế.
15. Các tài liệu từ các phòng ban công ty VISSAN.
16. Tạp chí kinh tế phát triển trường Đại học Kinh Tế:2002-2006
17. Các bài đăng trên các thông tin điện tử:
 - Báo VnExpress: <http://www.vnexpress.net>
 - Báo VietNamNet: <http://www.vnn.vn>
 - Báo Sài Gòn Giải Phóng: <http://www.sggp.org.vn>
 - Báo Sài Gòn Tiếp Thị: <http://www.sgtt.com.vn>

- Báo Người Lao Động: <http://www.nld.com.vn>
- Báo Tuổi Trẻ: <http://www.tuoitre.com.vn>
- Tổng Cục Thống Kê: <http://www.gso.gov.vn>
- Cục Thống Kê Tp. Hồ Chí Minh: <http://www.pso.hochiminhcity.gov.vn>.
- Sở Thương Mại Tp. Hồ Chí Minh: <http://www.trade.hochiminhcity.gov.vn>
- Sở Thương Mại Tp. Hồ Chí Minh: <http://www.trade.hochiminhcity.gov.vn>
- Bộ Kế Hoạch và Đầu tư: <http://www.mpi.gov.vn>.
- Thời báo Kinh tế Việt Nam: <http://www.vneconomy.com.vn>

Phụ lục 1:
THỰC PHẨM TƯƠI SỐNG



Giò heo rút xương



Thăn ngoại heo



Thăn nội heo



Thịt đùi heo



Thăn nội bò



Nạc đuôi bò



Thăn ngoại bò

Phụ lục 2: THỰC PHẨM CHẾ BIẾN



THỰC PHẨM ĐÓNG HỘP



Heo 2 Lát



Bò 2 Lát



Cá Ngừ Sốt Dầu



Cá Sốt Cà



Xúc Xích Sốt Cà



Nước Súp Heo



Cút Tiềm Ngũ Vị



Cút Tiềm Thuốc Bắc



Lưỡi Bò Sốt Tương Ớt



Đuôi Bò Hàm Đậu



Thịt Heo Kho Trứng



Bò xay



Dăm Bông



Heo Hàm



Bò nấu đậu



Bò sốt cà



Pa-tê Thịt Heo



Pa-Tê Gan Heo



Bò hầm



Gà Hầm



Ca ri gà



Gà nấu đậu



Pa-Tê Gan Gà



Pa-Tê Thịt Gà



Cari Bò

THỊT NGUỘI CAO CẤP



Thăn heo xông khói



Ba rọi xông khói



Jambon



Da Bao



Pâté Gan



Jambon Xông Khói

THỰC PHẨM CHẾ BIẾN TRUYỀN THỐNG



Chả Giò Rế Con Tôm



Hoành Thánh



Chả Giò Chay



Thịt Heo Xay



[Chả Giò](#)



[Chả Giò Thịt](#)



[Chả Giò Tôm Cua](#)



[Chả Giò Rê Tôm Cua](#)



[Chả Giò Con Tôm](#)



[Chả Giò Cối](#)



[Chả Giò Rê](#)



[Há Cảo](#)



[Heo Viên](#)



[Giò Lụa](#)



[Giò Lụa Thủ](#)



[Pa Tê](#)



[Nem Nướng](#)



[Chả đùm](#)



[Lạp xưởng](#)



[Giò bò](#)



[Chả giò da xốp](#)



[Bắp cải gói thịt](#)



[Bò viên](#)



[Khổ qua dồn thịt](#)

XÚC XÍCH TIỆT TRÙNG



Xúc Xích Tôm



Xúc Xích Heo



Xúc Xích Tỏi



Xúc Xích Cá



Xúc Xích Chipotle



Xúc Xích Gà



Xúc Xích Cervelas



Xúc Xích Bò

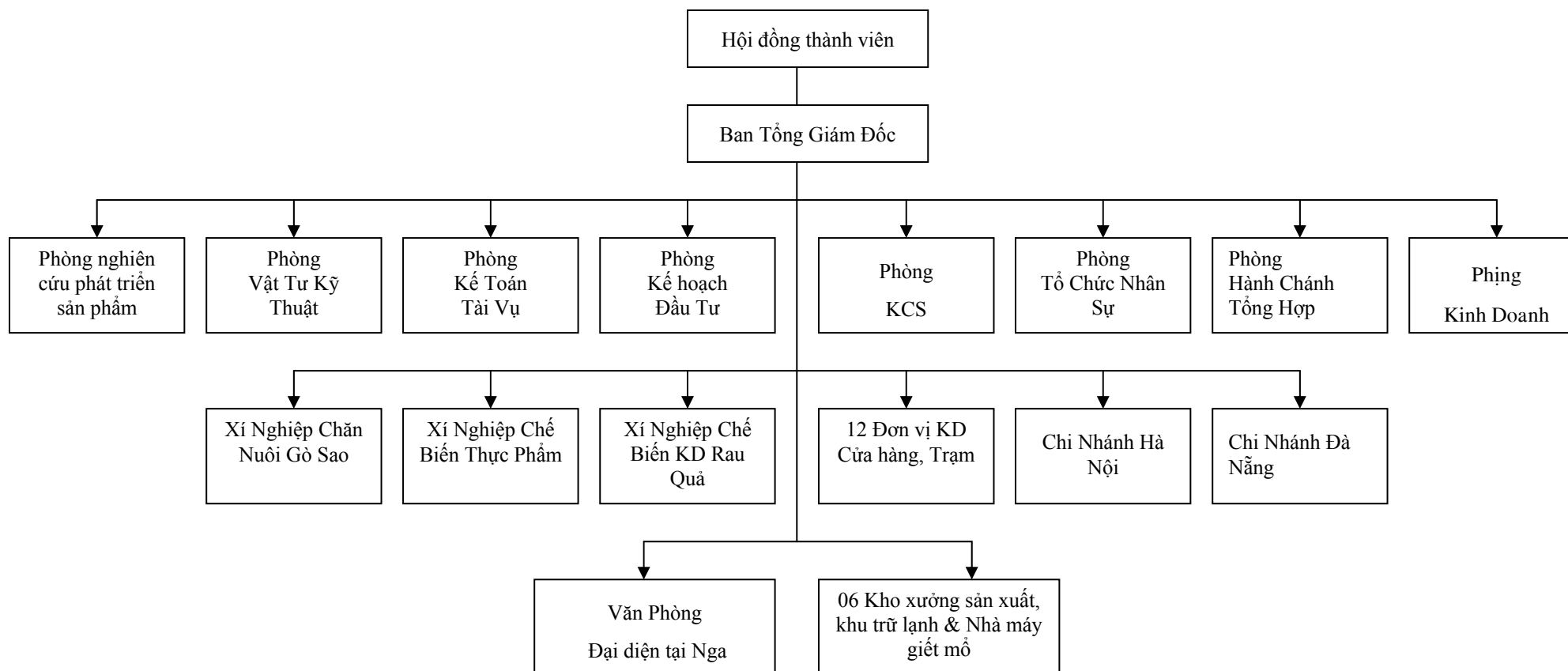
Phụ lục 3:
RAU – CỦ - QUẢ



Phụ lục 4:
HEO GIỐNG, HEO THỊT



Phụ lục 5:
SƠ ĐỒ TỔ CHỨC



PHỤ LỤC 6

BÁO CÁO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2004, 2005, 2006

ĐVT: Triệu
đồng

| STT | CHỈ TIÊU | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----|---|---------|---------|---------|
| 1 | Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ | 1,393.2 | 1,751.6 | 2,009.8 |
| 2 | Các khoản giảm trừ | 2.2 | 3.1 | 3.4 |
| 3 | Doanh thu thuần về bán hàng và cung cấp dịch vụ | 1,391.0 | 1,748.5 | 2,006.4 |
| 4 | Giá vốn hàng bán | 1,284.0 | 1,603.8 | 1,802.4 |
| 5 | Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ | 107.0 | 144.7 | 204.0 |
| 6 | Doanh thu hoạt động tài chính | 2.8 | 2.9 | 4.2 |
| 7 | Chi phí tài chính | 3.6 | 3.2 | 4.2 |
| | Trong đó: Chi phí lãi vay | 3.5 | 3.1 | 3.8 |
| 8 | Chi phí bán hàng | 33.6 | 38.5 | 73.0 |
| 9 | Chi phí quản lý doanh nghiệp | 51.3 | 74.9 | 87.3 |
| 10 | Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh | 21.3 | 31.0 | 43.7 |
| 11 | Thu nhập khác | 1.0 | 1.3 | 1.4 |
| 12 | Chi phí khác | 0.6 | 0.8 | 0.4 |
| 13 | Lợi nhuận khác | 0.4 | 0.5 | 1.0 |
| 14 | Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế | 21.7 | 31.5 | 44.7 |
| 15 | Thuế thu nhập doanh nghiệp | 6.1 | 8.8 | 12.5 |
| 16 | Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp | 15.6 | 22.7 | 32.2 |

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN NĂM 2004, 2005, 2006

ĐVT: Triệu
đồng

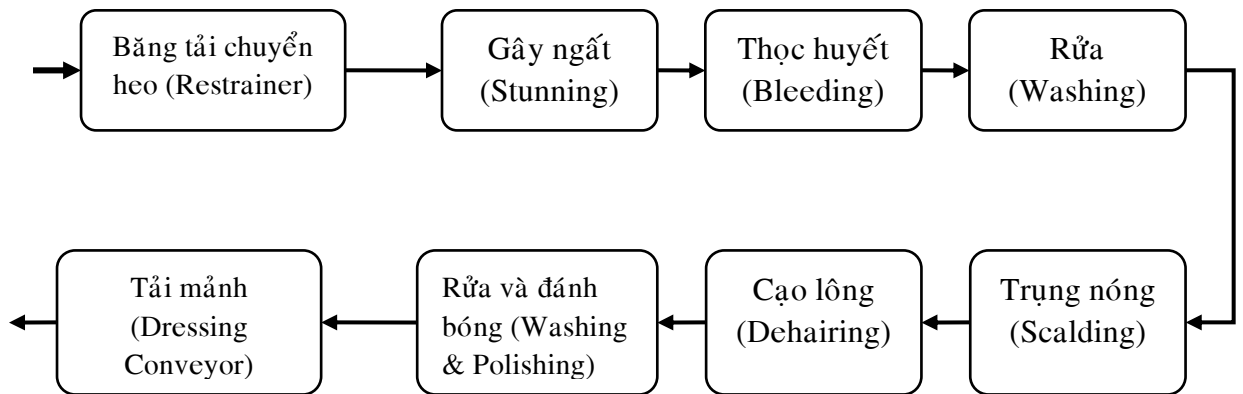
| STT | CHỈ TIÊU | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | TÀI SẢN | | | |
| A | TÀI SẢN NGẮN HẠN | 206.7 | 270.9 | 307.5 |
| 1 | Tiền và các khoản tương đương tiền | 61.8 | 99.8 | 66.8 |
| 2 | Các khoản phải thu | 34.0 | 64.1 | 74.0 |
| 3 | Hàng tồn kho | 109.3 | 106.2 | 165.6 |
| 4 | Tài sản ngắn hạn khác | 1.6 | 0.8 | 1.1 |
| B | TÀI SẢN DÀI HẠN | 97.2 | 133.9 | 127.4 |
| 1 | Các khoản phải thu dài hạn | | | 0.04 |
| 2 | Tài sản cố định | 70.4 | 86.5 | 80.2 |
| 3 | Các khoản đầu tư tài chính dài hạn | 3.0 | 6.7 | 7.0 |
| 4 | Tài sản dài hạn khác | 23.8 | 40.7 | 40.2 |
| | TỔNG CỘNG TÀI SẢN | 303.9 | 404.8 | 434.9 |
| | NGUỒN VỐN | | | |
| A | NỢ PHẢI TRẢ | 204.6 | 278.6 | 281.6 |
| 1 | Nợ ngắn hạn | 123.4 | 201.9 | 212.3 |
| | <i>Trong đó: Vay và nợ ngắn hạn</i> | <i>55.0</i> | <i>112.9</i> | <i>99.8</i> |
| 2 | Nợ dài hạn | 81.2 | 76.7 | 69.3 |
| | <i>Trong đó: Vay và nợ dài hạn</i> | <i>81.2</i> | <i>74.9</i> | <i>66.3</i> |
| B | VỐN CHỦ SỞ HỮU | 99.3 | 126.2 | 153.3 |
| 1 | Vốn chủ sở hữu | 94.0 | 121.4 | 148.4 |
| 2 | Nguồn kinh phí và quỹ khác | 5.3 | 4.8 | 4.9 |
| | TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN | 303.9 | 404.8 | 434.9 |

Phụ lục 7:

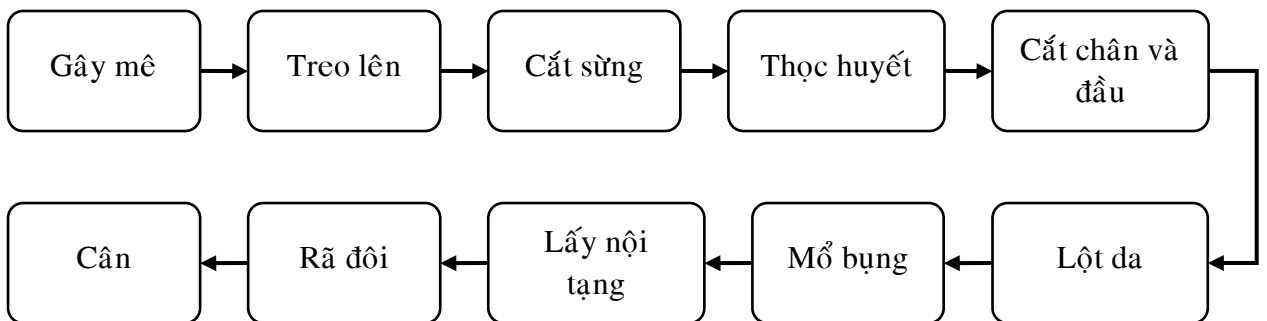
QUY TRÌNH SẢN XUẤT CỦA VISSAN

1. QUY TRÌNH GIẾT MỒ:

1.1. Dây chuyền giết mổ heo:

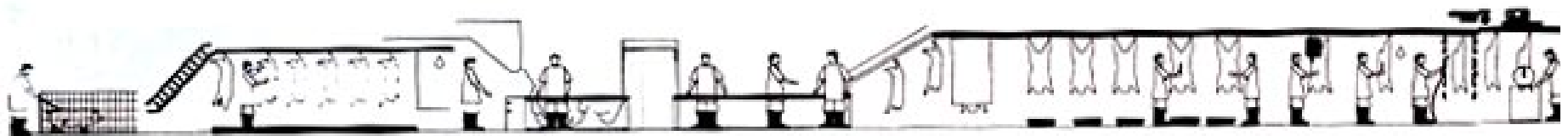


2.2. Dây chuyền giết mổ bò:



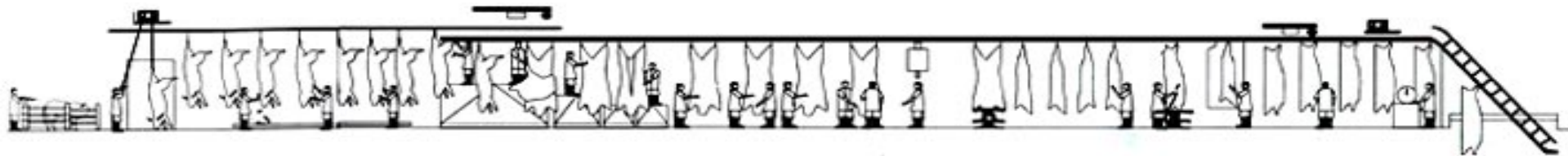
2. MÔ HÌNH QUY TRÌNH GIẾT MỒ:

TIẾN TRÌNH HẠ HEO



Gy ã Treo ãn Thọc huyết Rửa Trụng nước Cạo lông Cắt đầu Treo ãn Rửa Cạo sạch Mổ bụng Lấy nội tạng Rã đôi Kiểm nghiệm Rửa Cn Chuyển xuống phòng treo thịt

TIẾN TRÌNH HẠ BỊ



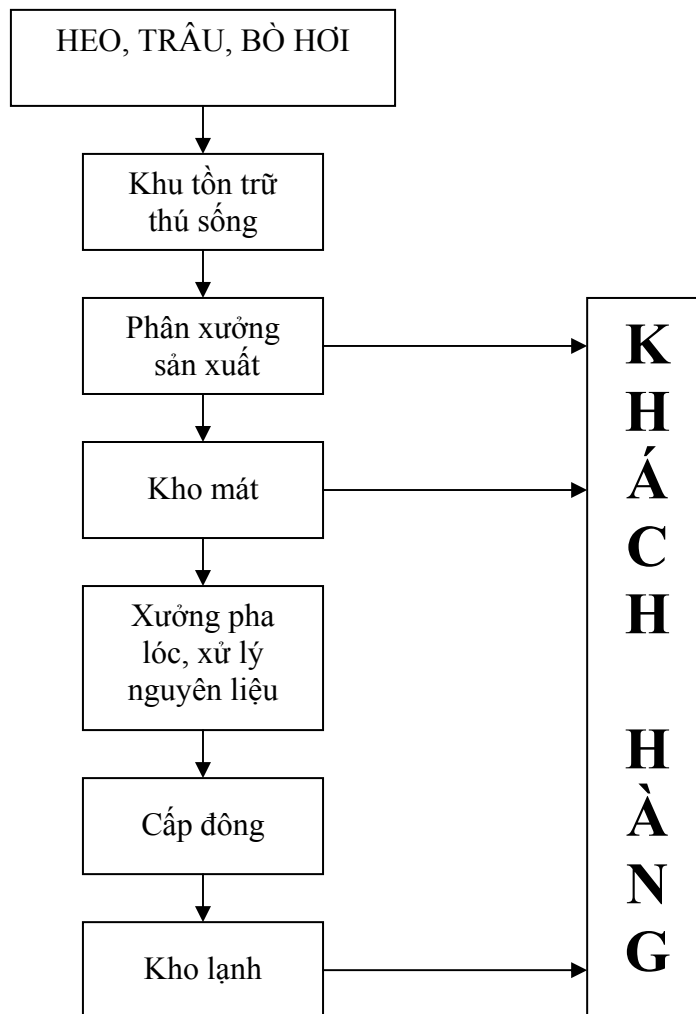
Gây mê Treo lên Cắt sừng Thọc huyết Cắt chân và đầu Lột da Mổ bụng Lấy nội tạng Rã đôi Kiểm nghiệm Rửa Cân Chuyển xuống phòng treo thịt

3. HIỆN TRẠNG CÁC DÂY CHUYỀN GIẾT MỔ:

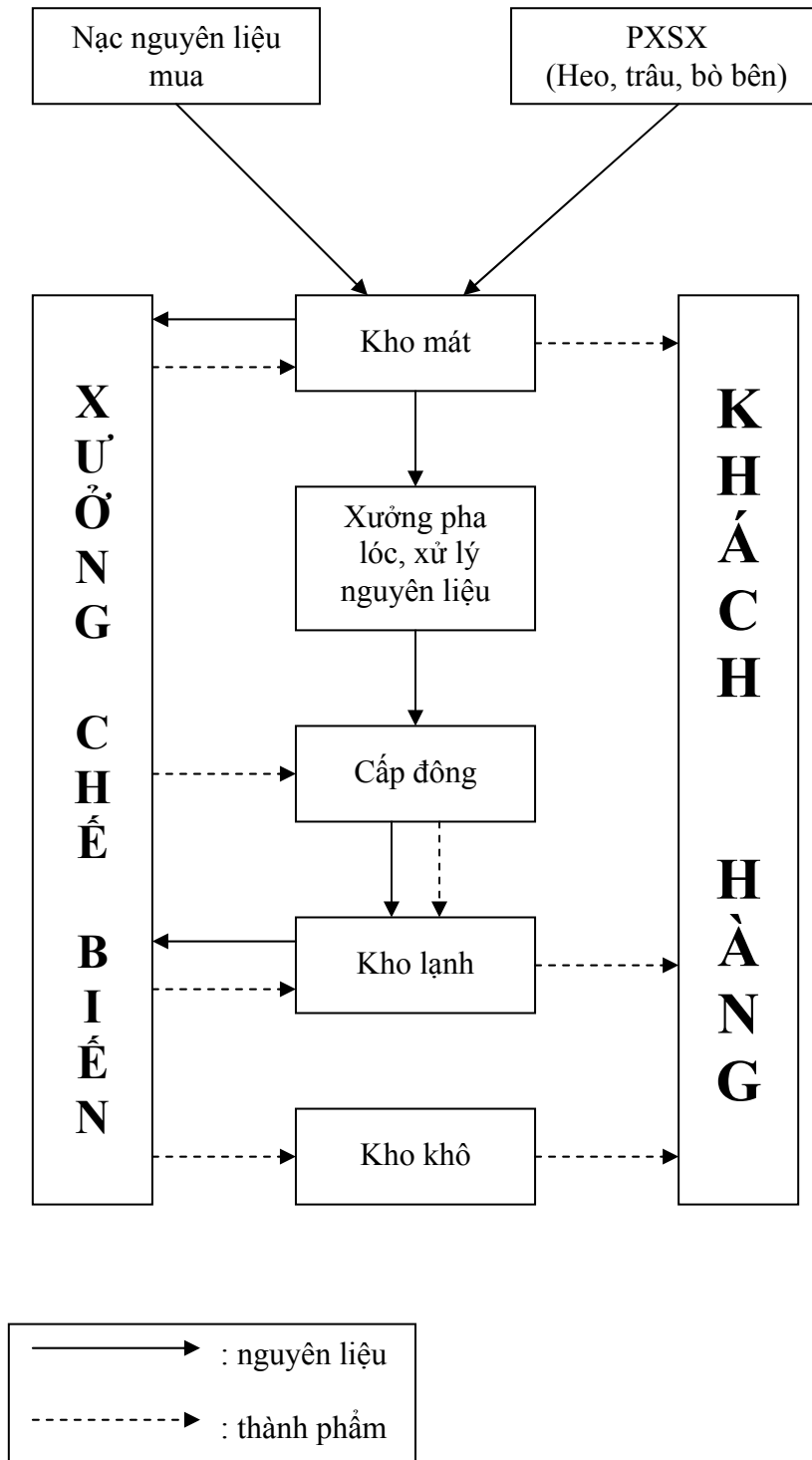
Công ty Vissan khởi công xây dựng từ năm 1970 và khánh thành đi vào hoạt động từ năm 1974, được quy hoạch trên một khu đất riêng đất riêng biệt, cách ly khu dân cư được bao bọc bởi rạch Thủ Tắc và sông Sài Gòn. Các dây chuyền giết mổ chính hiện tại gồm:

- 03 dây chuyền giết mổ heo công suất 2.400con/6giờ.
- 02 dây chuyền giết mổ trâu, bò công suất 300 con/6 giờ.

4. SƠ ĐỒ LƯU CHUYỀN ỨC SẢN PHẨM TƯƠI SỐNG:



5. SƠ ĐỒ LƯU CHUYỂN ỨC SẢN PHẨM CHẾ BIẾN:



6. MỘT SỐ HÌNH ẢNH KHÁC:

Dây chuyền giết mổ



Dây chuyền sản xuất





Phụ lục 8:**TÌNH HÌNH THỰC HIỆN ĐẦU TƯ GIAI ĐOẠN 2001 – 2006***Đơn vị
tính: đồng*

| STT | Hạng mục | Giai đoạn | Tổng vốn đầu tư | Ghi chú |
|------------|--|------------------|------------------------|----------------|
| 1 | Dự án đầu tư chiều sâu dây chuyền đồ hộp | 2001 - 2003 | 1.411.000.000 | |
| 2 | Dự án xây dựng xưởng chả giò | 2001 - 2003 | 5.387.000.000 | |
| 3 | Máy chặt thịt đông lạnh | 2002 - 2003 | 600.000.000 | |
| 4 | Máy nghiền thịt đông lạnh | 2002 - 2003 | 600.000.000 | |
| 5 | Dự án nâng cấp phòng thí nghiệm | 2002 - 2003 | 900.000.000 | |
| 6 | Dự án xử lý nước thải | 2002 – 2004 | 5.572.000.000 | |
| 7 | Dự án xưởng chế biến tại chi nhánh Hà Nội | 2002 - 2003 | 4.624.000.000 | |
| 8 | Dự án sửa chữa nâng cấp kho lạnh | 2003 - 2004 | 2.773.000.000 | |
| 9 | Dự án đầu tư bổ sung máy móc thiết bị tăng năng lực sản xuất | 2004 – 2005 | 18.751.000.000 | |
| 10 | Dự án xây dựng kho bảo quản đông lạnh tại chi nhánh Hà Nội | 2005 | 1.000.000.000 | |
| 11 | Đầu tư bổ sung con giống | 2005 | 2.079.000.000 | |
| 12 | Hệ thống xử lý tại xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao | 2006 | 1.000.000.000 | |
| 13 | Đầu tư thiết bị phục vụ sản xuất | 2006 | 10.000.000.000 | |
| 14 | Xây dựng cửa hàng Fast Food | 2006 | 1.000.000.000 | |
| 15 | Dự án di dời xí nghiệp Chăn Nuôi Gò Sao | 2005 – 2008 | 125.000.000.000 | Đang thực hiện |
| 16 | Dự án di dời nhà máy VISSAN | 2004 – 2010 | 1.000.000.000.000 | Đang thực hiện |

Phụ lục 9:

Năm 2006, Nam Phong chưa thực hiện tốt công tác giám sát, kiểm tra heo hơi tập trung về giết mổ tại cơ sở nên đã có một số heo bệnh được đưa về giết mổ tại đây (theo báo Tuổi Trẻ ngày 25/04/2006: tối 23 rạng sáng 24/04/2006, Trạm thú y Bình Thạnh phát hiện lô hàng 33 con heo từ Đồng Nai nhập vào thành phố Hồ Chí Minh, trong đó có 4 con bị lở mồm long móng được phát hiện tại lò mổ Nam Phong).

Bên cạnh đó, đoàn thanh tra Sở Y Tế thành phố Hồ Chí Minh đã tổ chức tiến hành điều tra vệ sinh an toàn thực phẩm nhiều cơ sở sản xuất, kinh doanh hàng thực phẩm ngày 10/01/2006, nhiều sản phẩm bị nghi ngờ nhiễm hàn the, trong đó có mặt hàng giò lụa của Nam Phong (theo báo Người Lao Động ngày 12/01/2006).

Phụ lục 10:

Ngày 26/05/2005, Trung Tâm Nghiên cứu thực nghiệm và chuyển giao công nghệ về thực phẩm – Trường Cao đẳng Công nghiệp thực phẩm thành phố Hồ Chí Minh đã chọn ngẫu nhiên một số sản phẩm nghi ngờ sử dụng hàn the đang bán tại hệ thống siêu thị, chợ và tiệm ăn. Kết quả ghi nhận sản phẩm cá lát viên Năm Sao của CP mặc dù ghi “không sử dụng hàn the” nhưng kiểm tra vẫn phát hiện dưới 0,075%.