

- 1 -

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



**NGÔ THÀNH THẢO**

**ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC KINH  
DOANH CỦA CÔNG TY SONY VIỆT  
NAM ĐẾN NĂM 2015 ( DỰ KIẾN 2020 )**

**Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh**

**Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học : GS.TSKH Trần Văn Chánh**

**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - NĂM 2006**

## MỤC LỤC

MỞ ĐẦU .....	
CHƯƠNG I .....	1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH .....	1
1.1. KHÁI NIỆM VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH: .....	1
1.1.1. Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh: .....	1
1.1.2. Quản trị chiến lược: .....	1
1.1.3. Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp: .....	1
1.2. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC : .....	2
1.2.1. Giai đoạn nghiên cứu : .....	3
1.2.1.1. Phân tích môi trường bên ngoài. ....	4
1.2.1.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE).....	4
1.2.1.1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	5
1.2.1.2. Phân tích môi trường bên trong hay môi trường nội bộ: .....	6
1.2.3. Lựa chọn chiến lược.....	9
1.2.3.1. Các chiến lược tăng trưởng tập trung .....	9
1.2.3.2. Chiến lược phát triển hội nhập về phía trước .....	9
1.2.3.4. Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa .....	9
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY SONY VIỆT NAM .....	11

2.1. QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA SONY VIỆT NAM.....	11
2.1.1. Giới thiệu về tập đoàn Sony:.....	11
2.1.2. Quá trình hình thành, chức năng của Sony Việt Nam.....	12
2.1.3. Sản phẩm .....	13
2.1.3.1. Tivi:.....	13
2.1.3.2. Dàn Hifi .....	14
2.1.3.3. Cát sét.....	14
2.1.3.4. Các sản phẩm khác.....	15
2.1.4. Sản xuất.....	16
2.1.4.1. Tình hình sản xuất.....	16
2.1.4.2. Quản lý sản xuất.....	17
2.1.4.3. Công nghệ, máy móc thiết bị.....	17
2.1.4.4. Môi trường .....	17
2.1.5. Tình hình tiêu thụ.....	18
2.1.6. Hoạt động Marketing.....	18
2.1.6.1. Sản phẩm: .....	19
2.1.6.2. Giá: .....	19
2.1.6.3. Phân phối: .....	19
2.1.6.4. Hậu mãi .....	19
2.1.6.5. Khuyến mãi .....	20
2.1.6.5.1. Quảng cáo.....	20
2.1.6.5.2. Hoạt động xúc tiến bán hàng.....	20
2.1.6.5.3. Những hoạt động tài trợ đặc biệt: .....	21

2.1.7. Nguồn nhân lực.....	21
2.1.8. Kế toán và tài chính.....	21
2.1.9. Quản lý .....	22
2.1.10. Hệ thống thông tin .....	22
2.1.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong .....	23
2.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ .....	24
2.2.1. Các yếu tố về kinh tế.....	24
2.2.2. Các yếu tố xã hội.....	26
2.2.3. Các yếu tố luật pháp và chính trị.....	26
2.2.4. Các yếu tố công nghệ .....	27
2.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VI MÔ .....	28
2.3.1. Khách hàng.....	28
2.3.2. Đối thủ cạnh tranh .....	29
2.3.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài .....	32
2.3.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	33
2.4. NHẬN XÉT CHUNG .....	35
CHƯƠNG 3 .....	38
XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2006 - 2015.....	38
3.1. QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015 .....	38
3.1.1. Hạn chế nhập khẩu linh kiện điện tử, phụ kiện, tăng tỉ lệ nội địa hóa	38

3.1.2. Phát triển nhiều sản phẩm mới đa dạng với giá cả phù hợp với thu nhập của người tiêu dùng trong nước .....	38
3.1.3. Phát triển thị trường hướng về nông thôn, đô thị mới .....	38
3.1.4. Giữ vững và phát triển thị trường trọng điểm.....	38
3.2. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015 .....	39
3.2.1. Cơ sở để xác định mục tiêu: .....	39
3.2.1.1. Sứ mạng của công ty Sony Việt Nam:.....	39
3.2.1.2. Dự báo về cơ cấu thu nhập đến năm 2015.....	39
Hình 3.1 Dự báo cơ cấu thu nhập hộ gia đình Việt Nam năm 2015 .....	40
3.2.1.3. Dự báo thị trường .....	40
3.2.2. Mục tiêu phát triển của Sony Việt Nam đến năm 2015 .....	40
3.2.2.1. Mục tiêu tổng quát:.....	40
3.2.2.2. Các mục tiêu cụ thể:.....	40
3.3. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM	41
3.4. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC .....	41
3.4.1. Lựa chọn chiến lược.....	44
3.4.1.1. Chiến lược phát triển thị trường hướng về nông thôn, đô thị mới:...	45
3.4.1.2. Chiến lược hội nhập dọc về phía sau:.....	45
3.4.1.3. Chiến lược phát triển sản phẩm mới đa dạng, chất lượng với giá cạnh tranh:.....	46
3.4.1.4. Giữ vững và phát triển thị trường trọng điểm.....	46
3.4.1.5. Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức.....	47

3.5. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC .....	47
3.5.1. Nguồn nhân lực.....	47
3.5.2. Tăng tỉ lệ nội địa hóa, đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường : ....	49
3.5.3. Các giải pháp về Marketing: .....	50
3.5.3.1. Các giải pháp về sản phẩm: .....	50
3.5.3.1.1. Sản phẩm tivi màu: .....	50
3.5.3.1.2. Sản phẩm dàn máy Hifi: .....	50
3.5.3.1.3. Sản phẩm Cát-sét, máy phon Walkman: .....	52
3.5.3.1.4. Sản phẩm đầu DVD: .....	53
3.5.3.2. Giải pháp về giá: .....	53
3.5.3.3. Các giải pháp về khuyến mãi và phân phối: .....	54
3.5.4. Tài chính: .....	56
3.6. KIẾN NGHỊ .....	56
3.6.1. Đối với nhà nước: .....	56
3.6.2. Đối với ngành: .....	57
KẾT LUẬN .....	59

## MỞ ĐẦU

Tính thiết thực của đề tài :

*Ngày 7/11/2006, tại Genever, Việt Nam chính thức trở thành thành viên thứ 150 của tổ chức thương mại thế giới WTO sau tiếng búa đồng thuận của cả hội đồng 149 thành viên của tổ chức này.*

*Quá trình xin gia nhập của Việt Nam kéo dài 11 năm, là một nỗ lực đầy thăng trầm, bền bỉ của các thành viên trong đoàn đàm phán của Việt Nam.*

*Tuy nhiên, tiến trình này chỉ tác động mạnh mẽ đến thị trường hàng hóa trong hai năm gần đây, trong đó thị trường hàng điện tử là một trong những điểm nhấn, được sự quan tâm của cả cộng đồng. Mọi người chờ đợi một đợt giảm giá mạnh sau khi Việt Nam gia nhập WTO, tâm lý trông chờ, làm cho sức mua của thị trường đột ngột giảm sút, gần như bị đóng băng.*

*Thực tế, giá cả hàng điện tử là không giảm, thậm chí một số mặt hàng còn tăng giá, do sự kỳ vọng về sự giảm thuế nhập khẩu thời kỳ hậu WTO đã không xảy ra.*

*Bởi sự cắt giảm thuế phải được thực hiện theo một lộ trình rõ ràng, từng bước. Bên cạnh đó chính sách thuế nhập khẩu này còn bị chi phối bởi hiệp định mậu dịch tự do của các nước Asian, AFTA, cũng như những thỏa thuận kinh doanh của các ngành, nghề trong khối.*

*Sự đóng băng của thị trường tuy có những ảnh hưởng nhất định đến doanh thu của toàn bộ thị trường điện tử nói chung và từng công ty nói riêng, tuy nhiên nó chỉ mang tính tạm thời. Về lâu dài chính là sự ảnh của tiến trình cắt giảm thuế theo lộ trình WTO, mà cột mốc quan trọng nhất là thời điểm 2012, khi mà ngành hàng điện tử nói chung, thuế nhập khẩu sẽ được cắt giảm từ 5% đến 20%. Khi đó sẽ có sự cạnh tranh gay gắt giữa hàng điện tử lắp ráp trong nước và hàng nhập khẩu, các*

*yếu tố cấu thành sản phẩm có nguồn gốc nội và ngoại nhập. Điều này, buộc các doanh nghiệp, công ty phải có sự thích ứng với những thay đổi.*

*Một định hướng chiến lược rõ ràng, hợp lý trên cơ sở phân tích những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp cũng như những thời cơ, thuận lợi của môi trường kinh doanh từ nay đến năm 2015 ( dự kiến đến 2020 ), sẽ giúp công ty, doanh nghiệp có những bước đi vững chắc trong quá trình phát triển hội nhập toàn cầu.*

### **Mục đích nghiên cứu :**

*Đề tài “ Định hướng chiến lược kinh doanh của công ty Sony Việt Nam đến năm 2015 ( dự kiến đến năm 2020 ) nhằm hướng đến các mục tiêu cơ bản sau :*

- Hệ thống hóa các lý thuyết, quan điểm về chiến lược kinh doanh.*
- Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty Sony Việt Nam. Định được thời cơ, nguy cơ, thế mạnh và điểm yếu để làm cơ sở định hướng chiến lược kinh doanh.*
- Đề xuất chiến lược kinh doanh phù hợp với thực trạng công ty Sony Việt Nam. Xây dựng các giải pháp khác nhau để thực hiện có hiệu quả các chiến lược kinh doanh này.*

### **Phạm vi nghiên cứu**

*Phạm vi nghiên cứu trong luận văn là hoạt động kinh doanh của công ty Sony Việt Nam. Các dẫn chứng, số liệu trong đề tài được lấy từ thực tế hoạt động của công ty, và số liệu lấy từ công ty nghiên cứu thị trường JFK.*

### **Phương pháp nghiên cứu**

*Là một đề tài khoa học mang tính thực tiễn cao, nên trong quá trình nghiên cứu chủ yếu dựa vào các phương pháp sau để giải quyết những vấn đề được đặt ra trong đề tài : Đó là Phương pháp hệ thống; Phương pháp thống kê; Phương pháp so sánh, tổng hợp và Phương pháp quy nạp, duy diễn.*



## **Kết cấu luận văn**

*Luận văn gồm 3 chương :*

*- Chương I : Khái niệm và cơ sở lý luận của chiến lược kinh doanh*

*- Chương II : Thực tiễn hoạt động của công ty Sony Việt Nam*

*- Chương III : Định hướng chiến lược kinh doanh của công ty Sony Việt Nam*

*đến năm 2015 ( dự kiến đến năm 2020 )*

*Ngoài ra, Luận án còn có phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, phụ lục.*

*Do lần đầu tiên áp dụng lý thuyết chiến lược kinh doanh vào định hướng chiến lược kinh doanh của công ty Sony Việt Nam, do trình độ và thời gian nghiên cứu có hạn nên Luận văn chắc chắn còn có những thiếu sót nhất định. Tác giả rất mong nhận được những đóng góp bổ sung, những chỉ dẫn xây dựng nhằm giúp luận văn hoàn thiện hơn.*

## CHƯƠNG I

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

#### **1.1. KHÁI NIỆM VÀ CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA CHIẾN LƯỢC KINH DOANH:**

##### **1.1.1. Khái niệm về chiến lược và chiến lược kinh doanh:**

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về chiến lược kinh doanh do xuất phát từ nhiều cách tiếp cận nghiên cứu khác nhau. Theo Fred R. David thì “chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn”. Theo Alfred Chandler, Đại học Harvard thì “chiến lược kinh doanh là sự xác định các mục tiêu cơ bản, lâu dài của doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc quá trình hành động và phân phối các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu đó”...

Nhìn chung, những định nghĩa về chiến lược kinh doanh tuy có sự khác biệt về cách diễn đạt nhưng vẫn bao hàm những nội dung chính sau :

- Xác định các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức .
- Đề ra và chọn lựa các giải pháp hỗ trợ để đạt mục tiêu .
- Triển khai và phân bổ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó.

##### **1.1.2. Quản trị chiến lược:**

Quản trị chiến lược là quá trình nghiên cứu các các môi trường hiện tại cũng như tương lai, hoạch định các mục tiêu của tổ chức; đề ra, thực hiện và kiểm tra việc thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu đó trong môi trường hiện tại cũng như tương lai.

##### **1.1.3. Vai trò của chiến lược kinh doanh đối với doanh nghiệp:**

- Chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp thấy rõ những cơ hội và thuận lợi trong kinh doanh, tận dụng chúng để đưa ra các chiến lược, chính sách phát triển phù hợp nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

- Chiến lược kinh doanh giúp các nhà quản trị dự báo được những bất trắc, rủi ro sẽ xảy ra trong hiện tại cũng như tương lai. Từ đó, dựa trên tiềm lực của mình doanh nghiệp dễ chủ động đối phó với những tình huống bất trắc này.

- Chiến lược kinh doanh giúp các nhà quản trị sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực hiện có của doanh nghiệp và phân bổ chúng một cách hợp lý.

- Chiến lược kinh doanh phối hợp các chức năng trong tổ chức một cách tốt nhất trên cơ sở đạt đến mục tiêu chung của tổ chức.

## **1.2. CÁC GIAI ĐOẠN CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC :**

Quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn chính có liên quan mật thiết và bổ sung cho nhau:

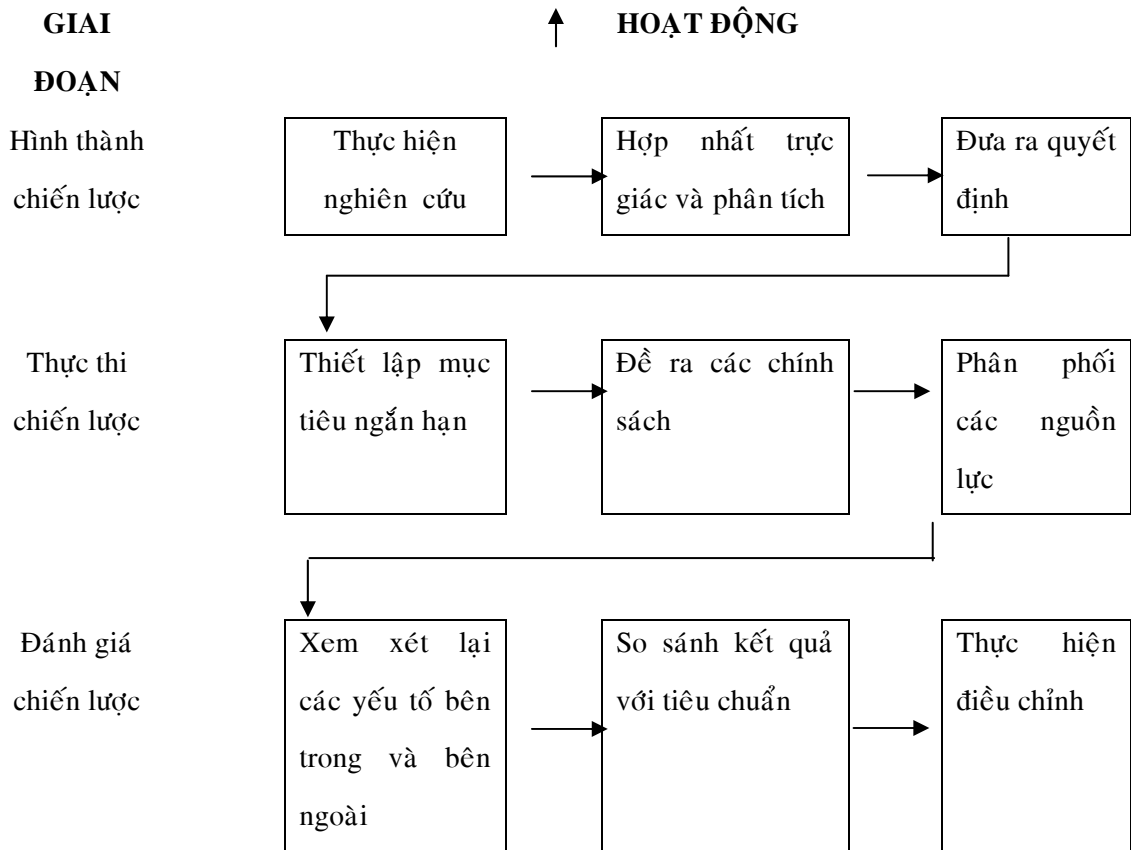
- Giai đoạn xây dựng và phát triển chiến lược : Là quá trình phân tích hiện trạng, dự báo tương lai, chọn lựa và xây dựng những chiến lược phù hợp. Việc phân tích hiện trạng phải dựa trên cơ sở thực tế, những thông tin đáng tin cậy, đây là bước đầu tiên và quan trọng nhất cho sự thành bại của một chiến lược.

- Giai đoạn triển khai chiến lược : Là quá trình triển khai những mục tiêu chiến lược vào hoạt động của doanh nghiệp. Nghệ thuật sử dụng các nhân tố, nguồn lực bên trong và bên ngoài một cách tối ưu nhất, tạo một lộ trình ngắn nhất, chi phí thấp nhất, hiệu quả nhất.

- Giai đoạn kiểm tra và thích nghi chiến lược : Là quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả, tìm các giải pháp để thích nghi chiến lược với hoàn cảnh môi trường. Kiểm tra việc thực hiện chiến lược qua từng giai đoạn, phân tích đúng sai, phù hợp và không phù hợp để có sự khắc phục sửa chữa kịp thời. Công việc kiểm tra cần được tiến hành thường xuyên, liên tục.

Ba giai đoạn trên phản ánh chu kỳ Plan - Do – Check trong quản trị học hiện đại, được áp dụng rộng rãi trong công tác quản lý doanh nghiệp hiện nay.

Các giai đoạn và các hoạt động trong quá trình quản trị chiến lược được minh họa bằng sơ đồ sau:



Với phạm vi nghiên cứu của đề tài, luận án sẽ chỉ đi tập trung đi sâu vào giai đoạn hoạch định chiến lược. Theo sơ đồ, giai đoạn này gồm : Thực hiện nghiên cứu, hợp nhất trực giác và phân tích để xây dựng chiến lược và lựa chọn chiến lược.

### **1.2.1. Giai đoạn nghiên cứu :**

Giai đoạn nghiên cứu hay còn gọi là giai đoạn nhập vào, các công cụ được sử dụng cho giai đoạn này bao gồm ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh và ma trận các yếu tố nội bộ IFE.

Môi trường có thể được hiểu là những yếu tố, lực lượng, thể chế tồn tại, tác động, ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường của doanh nghiệp gồm có môi trường bên ngoài và môi trường bên trong, được chia theo tiêu chí nguồn lực sẵn có của doanh nghiệp.

**1.2.1.1. Phân tích môi trường bên ngoài.**

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường tác nghiệp

(1). Môi trường vĩ mô: môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố kinh tế, văn hoá, địa lý, luật pháp, chính trị, chính sách của nhà nước, kỹ thuật, công nghệ.

(2). Môi trường tác nghiệp: môi trường tác nghiệp là những yếu tố ngoại cảnh nhưng có liên quan đến doanh nghiệp.

Nó bao gồm : Các đối thủ cạnh tranh trong ngành, người tiêu dùng, nhà cung cấp, các sản phẩm thay thế, các đơn vị sắp gia nhập hay rút lui khỏi ngành.

**1.2.1.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Ma trận này cho phép tóm tắt và đánh giá môi trường bên ngoài của doanh nghiệp. Bất kể số các cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao gồm trong ma trận đánh giá các nhân tố bên ngoài, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể có là 4,0 và thấp nhất là 1,0. Tổng số điểm quan trọng trung bình là 2,5. Tổng số điểm quan trọng là 4 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 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.

**Bảng 1.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài**

Các yếu tố bên ngoài	Mức quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố bên ngoài			
Tổng cộng			

**1.2.1.1.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Trong tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một doanh nghiệp thì ảnh hưởng của cạnh tranh thường được xem là

quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài 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 đem 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 sẽ cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng.

**Bảng 1.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Các yếu tố	Công ty cạnh tranh mẫu			Công ty cạnh tranh 1		Công ty cạnh tranh 2	
	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố Tổng số điểm quan trọng							

Các yếu tố bao gồm : Thị phần, khả năng cạnh tranh, vị trí tài chính, chất lượng sản phẩm, lòng trung thành của khách hàng.

Các mức phân loại cho thấy cách thức mà theo đó các chiến lược của công ty ứng phó với mỗi nhân tố: Với 4 là tốt nhất, 3 là trên mức trung bình, 2 là trung bình và 1 là kém.

**1.2.1.2. Phân tích môi trường bên trong hay môi trường nội bộ:**

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố nội tại mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được. Việc phân tích nội bộ đòi hỏi phải thu thập, xử lý những thông tin về tài chính, nhân sự, nghiên cứu và phát triển, tiếp thị và tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE) là công cụ được sử dụng để 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.

**Bảng 1.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong**

Các yếu tố chủ yếu bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố Tổng cộng			

Không kể ma trận các yếu tố bên trong có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng 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.

### **Xây dựng chiến lược - công cụ ma trận SWOT**

Đây là giai đoạn kết hợp của quá trình hình thành chiến lược. Các chiến lược được xây dựng trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết những cơ hội và mối đe dọa tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp. Từ đó xác định các phương án chiến lược để đạt được mục tiêu đã đề ra.

Các phương án chiến lược này sẽ được lựa chọn, chất lọc để có những phương án tối ưu và khả thi nhất. Tính khả thi là điều kiện bắt buộc phải có, do đó đòi hỏi chiến lược phải xuất phát từ những thực tiễn cụ thể, từ đó vận dụng kỹ thuật xử lý để đạt đến sự tối ưu hóa.

### **Ma trận điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ (SWOT)**

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp cho nhà quản trị phát triển 4 loại chiến lược sau:

- Chiến lược điểm mạnh - cơ hội (SO)
- Chiến lược điểm yếu - cơ hội (WO)
- Chiến lược điểm mạnh - nguy cơ (ST)
- Chiến lược điểm yếu - nguy cơ (WT)

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT, nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, và sẽ không có một kết hợp tốt nhất.

Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong của doanh nghiệp để tận dụng những cơ hội bên ngoài. Thông thường các tổ chức sẽ theo đuổi chiến lược WO, ST hay WT để tổ chức có thể ở vào vị trí mà họ có thể áp dụng chiến lược SO.

Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài. Đôi khi những cơ hội lớn bên ngoài đang tồn tại nhưng doanh nghiệp lại đang có những điểm yếu bên trong ngăn cản nó khai thác những cơ hội này.

Các chiến lược ST sử dụng các điểm mạnh của một doanh nghiệp để tránh khỏi hay giảm đi ảnh hưởng của những mối đe dọa bên ngoài.

Các chiến lược WT là những chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm đi những điểm yếu bên trong và tránh khỏi những mối đe dọa từ bên ngoài

Biểu đồ của ma trận SWOT gồm có 9 ô gồm 4 ô chứa đựng các yếu tố quan trọng (S,W,O,T), 4 ô chiến lược (SO, ST, WO, WT), 1 ô luôn để trống là ô phía trên bên phải.



**Bảng 1.4: Ma trận SWOT**

Ô luôn để trống	O: những cơ hội bên ngoài - Liệt kê những cơ hội (3)	T: những nguy cơ - Liệt kê những nguy cơ (4)
S: những điểm mạnh - Liệt kê những điểm mạnh (1)	Các chiến lược SO - Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội (1+3)	Các chiến lược ST - Vượt qua những bất tắc bằng tận dụng những điểm mạnh (1+4)
W: những điểm yếu - Liệt kê những điểm yếu (2)	Các chiến lược WO - Hạn chế những mặt yếu để tận dụng các cơ hội (2+3)	Các chiến lược WT - Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh khỏi các mối đe dọa (2+4)

Các yếu tố liệt kê cần đầy đủ, chính xác, thể hiện được những điểm mạnh, điểm yếu, cũng như những nguy cơ mà công ty gặp phải trong quá trình thực hiện chiến lược. Đây là cơ sở quan trọng trong việc lựa chọn chiến lược.

### **1.2.3. Lựa chọn chiến lược**

Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM, sử dụng những 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.

Các bước vừa kể trên là những nội dung chính và cơ bản trong quá trình hoạch định chiến lược.

Tuy vậy, doanh nghiệp có thể căn cứ vào tình hình thực tế mà bỏ qua một số bước để việc xây dựng chiến lược nhanh hơn.

#### **1.2.3.1. Các chiến lược tăng trưởng tập trung**

- Chiến lược thâm nhập thị trường: Mục đích là tăng thị phần của các sản phẩm hiện tại của công ty.

- Chiến lược phát triển thị trường : Mở rộng thêm các thị trường mới để tiêu thụ sản phẩm hiện tại

- Chiến lược phát triển sản phẩm: Nhằm cải tiến sản phẩm hoặc đưa một sản phẩm mới vào thị trường.

#### **1.2.3.2. Chiến lược phát triển hội nhập về phía trước**

Là chiến lược tăng trưởng hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua sự kiểm soát đối với các nhà tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp như hệ thống bán hàng và phân phối hàng.

#### **1.2.3.4 Chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa**

- Chiến lược đa dạng hóa đồng tâm : Tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường mới với sản phẩm mới.

- Chiến lược đa dạng hóa hàng ngang : Thêm vào những sản phẩm mới với công nghệ mới.

Tóm lại, hoạch định chiến lược là bước khởi đầu và quan trọng nhất của quản trị chiến lược. Có tính khái quát và định hướng cao, nó là điều kiện cần cho sự thành công của cả một tiến trình.

## CHƯƠNG 2

### PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY SONY VIỆT NAM

#### 2.1. QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA SONY VIỆT NAM

##### 2.1.1. Giới thiệu về tập đoàn Sony:

Ngày 7 tháng 5 năm 1946 công ty Sony được thành lập với tên gọi là : Tokyo Tsuhin Kogyo có nghĩa là Công ty Kỹ Thuật Viễn Thông Tokyo dưới sự lãnh đạo của 2 sáng lập viên là Masara Ibuka và Akio Morita với số vốn là 190.000 yên.

Tháng 7/1950 công ty tung ra thị trường cuốn băng từ và máy thu băng đầu tiên. Trong những năm tiếp theo, công ty đã tung ra các sản phẩm như máy truyền hình Transitor, máy thu băng Transitor VTR, bóng đèn hình TV Trinitron, đầu máy Video 3/4 inch U-matic màu, đầu máy Video Catssete recorder 1/2 inch loại Beta max dùng trong gia đình, máy nghe cá nhân Walkman, máy quay phim... Các sản phẩm này đã trở nên nổi tiếng khi được người tiêu dùng tin cậy vì chất lượng và độ bền tuyệt vời.

Tháng 2 năm 1955, công ty quyết định dùng một nhãn hiệu mới đó là "Sony" cho dễ nhớ và dễ đọc. Chữ "Sony" là ghép từ chữ "sonus", tiếng Latinh có nghĩa là âm thanh. Tên tuổi của Sony tiếp tục phát triển không chỉ ở Nhật mà trên toàn thế giới.

Tập đoàn Sony ở Mỹ được thành lập vào tháng 2 năm 1960. Sau đó Sony tiếp tục mở rộng thêm các cơ sở khác ở châu Âu, châu Mỹ La Tinh, Trung Đông và Châu Á với các sản phẩm chính thuộc các lĩnh vực điện tử dân dụng, viễn thông, thiết bị chuyên dụng và phát thanh truyền hình, linh kiện điện tử.

Những năm gần đây, Sony bành trướng qua các lĩnh vực giải trí, phim ảnh, âm nhạc, tài chính ngân hàng và đã đạt được những thành công nhất định.

### **2.1.2. Quá trình hình thành, chức năng của Sony Việt Nam**

Công ty Sony Việt Nam là thành viên của tập đoàn Sony Nhật Bản được thành lập vào tháng 11 năm 1994.

Ngành nghề kinh doanh : Lắp ráp, sản xuất, nhập khẩu các sản phẩm điện tử tiêu dùng như tivi, dàn âm thanh, đầu máy DVD, băng từ, đĩa từ, walkman, radio cassette, máy ghi âm, máy quay phim, máy chụp hình.

Trụ sở chính : 248A Nơ Trang Long, Bình Thạnh, Tp.HCM.

Các chi nhánh : Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ.

Hình thức : Liên doanh giữa công ty điện tử Viettronic Tân Bình và tập đoàn Sony Nhật bản.

Thời hạn: 20 năm.

#### **Vốn đầu tư :**

11/ 1994:        6.600.000 USD

11/ 1996:        17.000.000 USD

#### **Trong đó :**

Phần góp vốn của bên Việt Nam : 30%.

Phần góp vốn của bên Nhật Bản : 70%.

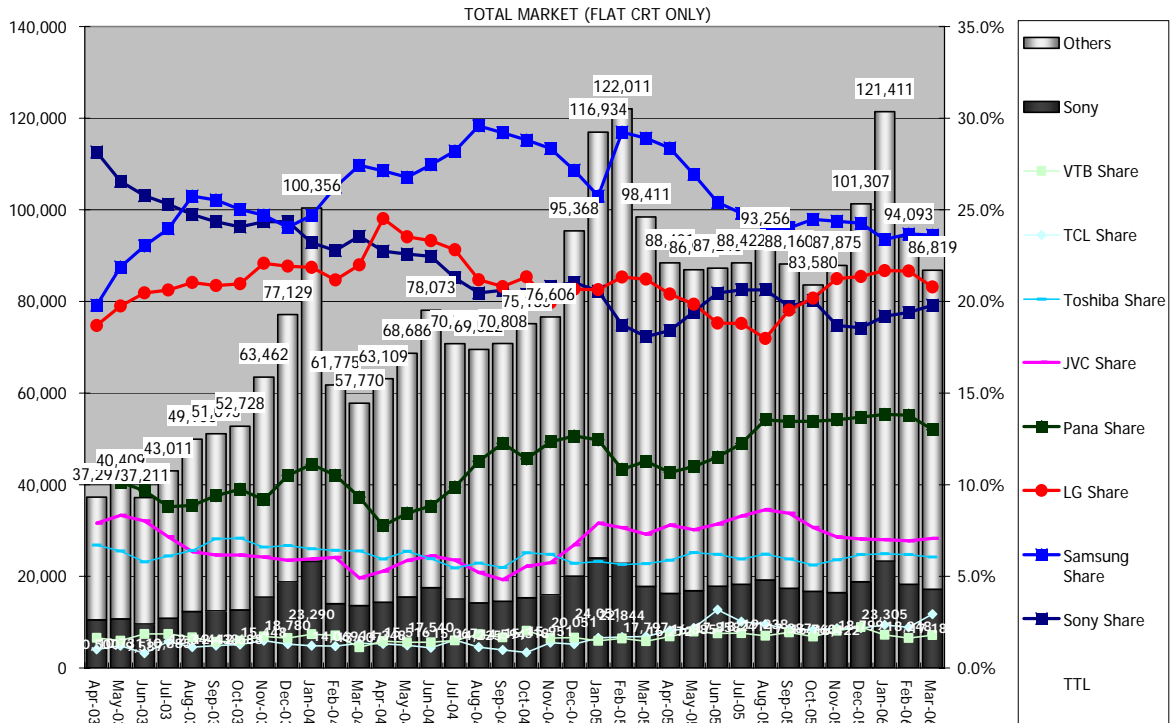
Phương thức hoạt động : Nhập linh kiện, phụ kiện từ các đối tác trong và ngoài tập đoàn; gia công trong nước các bộ phận đơn giản, đặc thù; lắp ráp thành phẩm tại chỗ; tổ chức hệ thống bán hàng và bảo hành trong nước.

Từ tháng 1/2005, công ty bắt đầu nhập hàng thành phẩm, những mặt hàng mà trong nước chưa có điều kiện tổ chức lắp ráp hoặc chưa có kế hoạch lắp ráp để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của thị trường.

### **2.1.3. Sản phẩm và thị phần của Sony Việt Nam :**

#### **2.1.3.1 Tivi:**

Sony Việt Nam là công ty điện tử đầu tiên ở Việt Nam đưa ra sản phẩm tivi Wega với công nghệ màn hình phẳng chất lượng cao vào năm 1998.



Đây là thống kê thị phần thị trường hàng điện tử của các công ty dựa trên số lượng Tivi bán ra, được thực hiện bởi công ty JFK.

Thống kê về thị phần theo tiêu chí doanh thu, theo khu vực được đính kèm trong phụ lục.

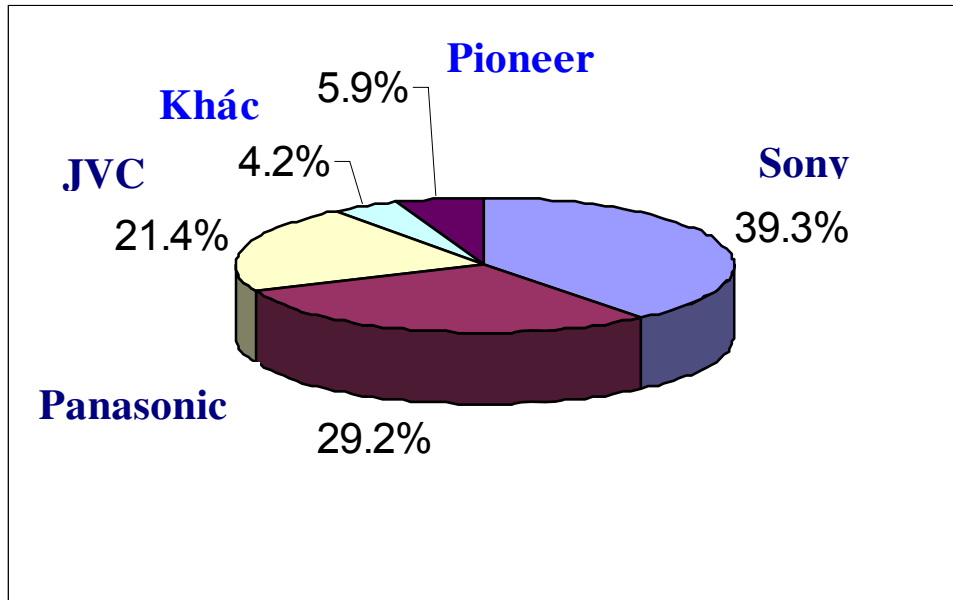
Thống kê này không bao gồm TV LCD, TV Pasma.

Với chất lượng cao, mẫu mã đẹp và uy tín của thương hiệu, tivi Sony hiện đang giữ vị trí số một tại thị trường Việt

### 2.1.3.2. Dàn Hifi

Dàn máy hifi chiếm 10% tổng doanh số của Sony Việt Nam và hiện đang giữ thị phần lớn nhất ở thị trường điện tử Việt Nam (39,3%). Sony Việt Nam bắt đầu tung các sản phẩm dàn máy hifi đọc đĩa CD thường vào năm 1995.

**Hình 2.2: Thị phần dàn máy hifi ở Việt Nam năm 2005**



(Nguồn: JFK Việt Nam 2005)

### 2.1.3.3. Cát sét

Hiện nay, Sony Việt Nam đang lắp ráp 7 mẫu cát sét gồm cát sét nghe băng và cát sét nghe vừa băng vừa đĩa CD. Trước đây, chỉ có sản phẩm cát sét của Sony độc quyền trên thị trường điện tử Việt Nam với một số lượng không lớn cát sét có nguồn gốc từ Trung Quốc.

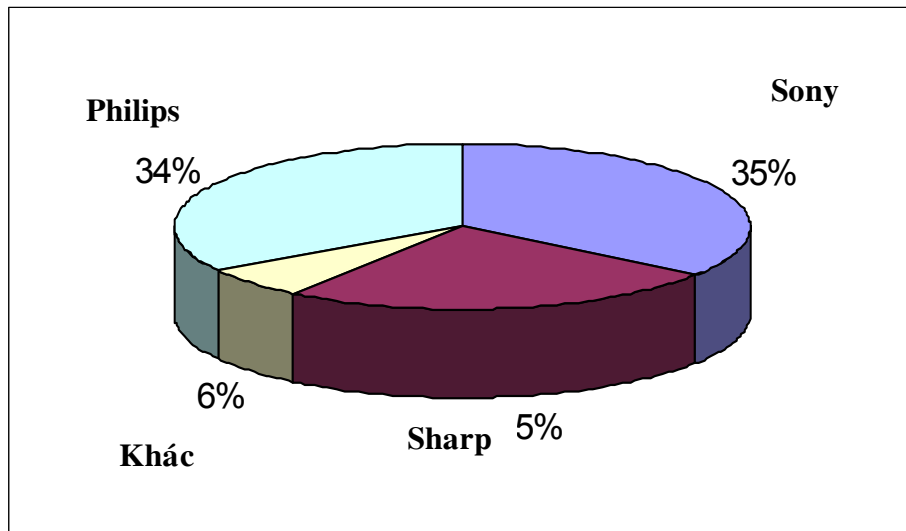
Hiện tại, với xu thế tiêu dùng đang chuyển đổi dần từ cát sét sang dàn máy hifi, cassette dùng băng chuyển sang dùng đĩa với các định dạng VCD, MP3, VCD,

Cùng với sự ra đời của các loại phương tiện nghe nhạc mới như Máy CD Walkman, Network Walkman, .. phương cách tiêu dùng mới như việc học ngoại ngữ trên PC với các phần mềm hỗ trợ đã làm qui mô thị trường bị thu hẹp lại, đồng

thời với sự tham gia vào thị trường của hãng Philips với nhiều mẫu mã cạnh tranh cũng đã ảnh hưởng nhiều đến thị phần cát sét của Sony Việt Nam.

Tuy vậy, Sony Việt Nam vẫn hiện đang giữ thị phần cát sét lớn nhất.

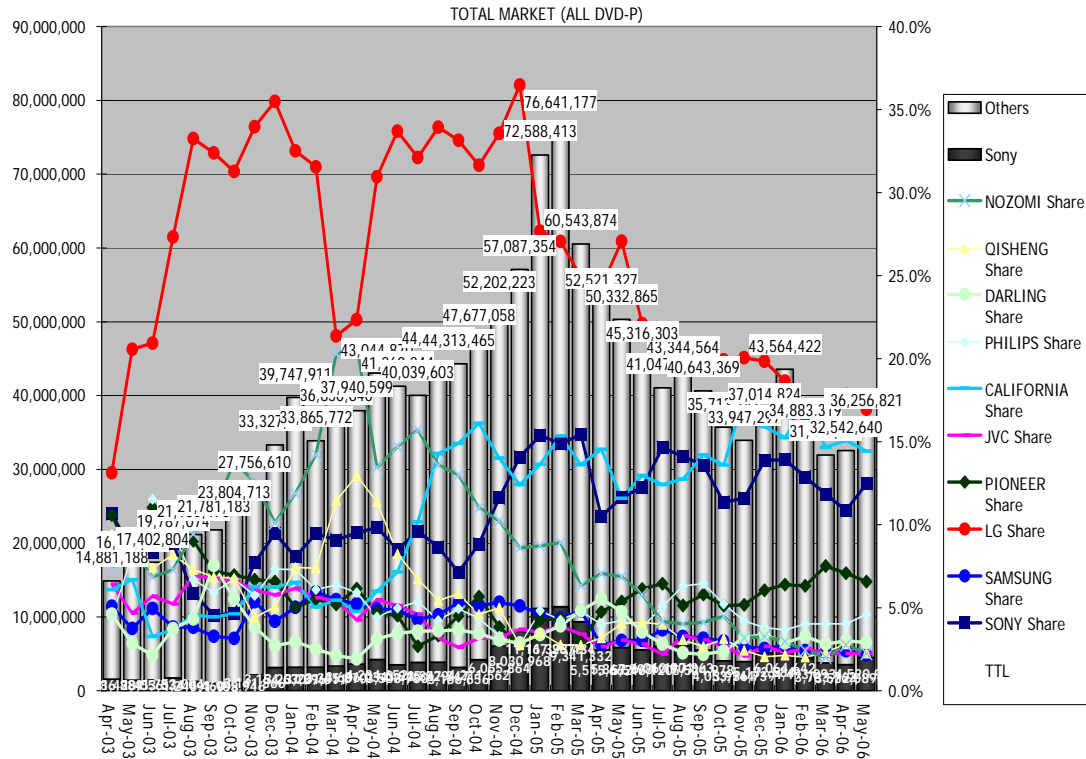
**Hình 2.3: Thị phần cát sét ở Việt Nam năm 2005**



(Nguồn: JFK Việt Nam 2005)

#### **2.1.3.4. Các sản phẩm khác**

Bên cạnh các sản phẩm chính kể trên, Sony Việt Nam còn lắp ráp thêm một số sản phẩm khác như máy phon Walkman, CD walkman, Network walkman, máy ghi âm kỹ thuật số, đầu đĩa DVD, máy quay phim, máy chụp hình, thiết bị lưu trữ. Những sản phẩm này ngày càng chiếm tỉ trọng lớn trong cơ cấu doanh thu của công ty. Là bước chuyển cần thiết, trong việc đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của thị trường.



Đây là thống kê về thị phần của các công ty về đầu máy DVD từ tháng 8/2003 đến tháng 5/2006 tính theo số lượng bán ra.

## 2.1.4. Sản xuất

### 2.1.4.1 Tình hình sản xuất

Tháng 12/1994, công ty bắt đầu hoạt động với hai dây chuyền sản xuất TV màu và cát-sét

Tháng 3/1995 : Sản phẩm dàn hifi được tung ra thị trường

Tháng 1/1996 : Khai trương dây chuyền sản xuất cuộn lái tia DY dùng cho tivi

Tháng 4/1996 : Khai trương dây chuyền sản xuất bộ dò sóng tuner, dùng cho không chỉ Sony mà còn cung cấp cho các công ty khác như Toshiba, Panasonic,...



Tháng 8/1998 : tung ra thị trường TV màn hình phẳng Wega đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam, tạo một bước ngoặt, một chuyển biến to lớn trong xu hướng tiêu dùng của thị trường, chuyển từ TV màn hình cong, sang TV màn hình phẳng.

#### **2.1.4.2. Quản lý sản xuất**

Tất cả các bộ phận kỹ thuật, kiểm tra chất lượng sản phẩm trong nhà máy đều do các kỹ sư Việt Nam quản lý và chịu trách nhiệm dưới quyền điều hành của một giám đốc người Nhật. Do các máy móc, thiết bị của Sony Việt Nam thuộc vào loại công nghệ mới, hiện đại nên các kỹ sư tại nhà máy đều được đào tạo tại tập đoàn mẹ từ 3 tháng đến nửa năm về kỹ thuật sản xuất, dây chuyền công nghệ và quản lý sản xuất. Đây cũng chính là điểm mạnh của Sony Việt Nam so với các đối thủ khác.

#### **2.1.4.3. Công nghệ, máy móc thiết bị**

Hiện nay Sony Việt Nam có:

- 2 dây chuyền sản xuất tivi, gồm 1 dây chuyền sản xuất chính, có ưu điểm là năng suất cao : 400 tivi /1 ngày (đối với loại 14" hoặc 21") hoặc 60 tivi /ngày (đối với loại 25" hoặc 29"). Một dây chuyền sản xuất tivi phụ với năng suất thấp khoảng 40 tivi 14" hoặc 21"/ngày hay 20 tivi 25" hoặc 29"/ngày.

- 2 dây chuyền lắp ráp dàn hifi có công suất 40 dàn/ngày
- 1 dây chuyền lắp ráp đầu DVD với công suất 400 đầu máy/ngày
- 1 dây chuyền lắp ráp cát-sét với công suất 100 máy/ngày
- 1 dây chuyền sản xuất máy Walkman có công suất 100 máy/ngày.

Ngoài ra còn có các dây chuyền công nghệ sản xuất cuộn lái tia, bộ dò sóng dùng cho tivi...

#### **2.1.4.4. Môi trường**

Mối quan hệ giữa phát triển và ô nhiễm môi trường đang được xem là vấn đề đáng quan tâm hiện nay trên toàn thế giới. Do vậy, khi đầu tư vào Việt Nam, tập đoàn Sony Nhật Bản đặt yêu cầu bảo vệ môi trường sống và sức khỏe của người lao động là nhiệm vụ hàng đầu khi thiết kế xây dựng nhà máy. Tháng 2 năm 2000, Sony Việt Nam đã chính thức nhận giấy chứng nhận ISO 14001 về môi trường.

#### **2.1.5. Tình hình tiêu thụ**

Đơn vị tính : tỷ VND

<u>Năm</u>	<u>TV</u>	<u>Cassette</u>	<u>Walkman</u>	<u>Handycam</u>	<u>Cybershot</u>	<u>Đầu DVD</u>	<u>Hifi</u>	<u>SP khác</u>
2003	<b>846,108</b>	<b>25,601</b>	<b>10,413</b>	<b>17,406</b>	<b>10,840</b>	<b>19,653</b>	<b>29,754</b>	<b>2,281</b>
2004	<b>979,093</b>	<b>24,787</b>	<b>15,671</b>	<b>35,818</b>	<b>27,894</b>	<b>85,677</b>	<b>24,111</b>	<b>3,994</b>
2005	<b>932,578</b>	<b>24,037</b>	<b>15,311</b>	<b>50,508</b>	<b>81,201</b>	<b>81,950</b>	<b>31,829</b>	<b>102,140</b>

Walkman : Tên gọi chung cho Tape walkman, CD walkman, CD walkman.

Handycam : Thương hiệu máy quay phim của Sony, gồm máy quay phim sử dụng băng, máy quay phim sử dụng đĩa DVD, máy quay phim sử dụng ổ đĩa cứng.

Cybershot : Thương hiệu máy chụp hình của Sony, đây là dòng máy chụp hình kỹ thuật số, lưu trữ dữ liệu bằng thẻ nhớ ( Memory stick ).

SP khác : Bao gồm máy ghi âm kỹ thuật số ICD, thiết bị lưu trữ Microvault, LCD monitor, máy in, phụ kiện.

#### **2.1.6. Hoạt động Marketing**

Từ giữa năm 2003, công ty có một đầu tư đáng kể, nâng cấp phòng Marketing từ Department thành Division, tạo thêm những bộ phận ( Section ) mới như Bộ phận thông tin khách hàng CCI ( Customer Contact Information ), bộ phận tiếp thị quảng cáo Ad-Pro ( Advertisement – Promotion ).

Bộ phận thông tin khách hàng là nơi tiếp nhận các thông tin phản hồi từ khách hàng về chất lượng sản phẩm, những thắc mắc trong quá trình sử dụng sản phẩm, những ý kiến đóng góp xây dựng của khách hàng.

**2.1.6.1. Sản phẩm:**

Chiến lược về sản phẩm là điểm nổi bật của Sony, luôn đi trước về mặt công nghệ, cho ra đời các sản phẩm mới liên tục, tác động tích cực trong sứ mạng tạo ra nhu cầu và hướng dẫn tiêu dùng.

**2.1.6.2. Giá:**

Giá cả các sản phẩm Sony Việt Nam đặc biệt là cao nhất so với tất cả các hãng điện tử còn lại nhờ vào uy tín thương hiệu và chất lượng, mẫu mã sản phẩm. Tháng 4/2004, giá thâm nhập ( Penetrate ) được áp dụng cho 2 model mới nhắm vào phân khúc thị trường cho người có thu nhập thấp là TG21 và HA 21, còn gọi là Entry Models, những sản phẩm này chủ yếu là để tham gia thị trường, mở rộng thị phần, không quan trọng lợi nhuận.

**2.1.6.3. Phân phối:**

Sony đã chọn hình thức kênh phân phối trực tiếp một cấp từ Sony Việt Nam đến cửa hàng bán lẻ và người tiêu dùng cuối cùng từ năm 1997. Đến nay mạng lưới bán lẻ chính thức của Sony Việt Nam trên toàn quốc đã lên đến 200 cửa hàng. Thông qua hệ thống phân phối trực tiếp này cũng đã giúp Sony Việt Nam có được sự dự báo tương đối chính xác về nhu cầu, những thay đổi của thị trường cũng như khuynh hướng của thị trường trong tương lai.

**2.1.6.4. Hậu mãi**

Tính đến nay, Sony Việt Nam đã có 5 trạm bảo hành chính tại 5 thành phố lớn là TPHCM, Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng và Cần Thơ gọi là Trung tâm bảo hành ủy quyền ASC ( Authorized Service Center ).

Ngoài ra Sony Việt Nam còn có thêm 120 điểm sửa chữa ủy quyền và giao nhận tại chỗ trên toàn quốc, ASD ( Authorized Service Dealer ) đại lý bảo hành ủy quyền.

Tháng 2 năm 2000, Sony Việt Nam đã chính thức nhận giấy chứng nhận ISO 9002 về mạng lưới bảo hành.

Từ tháng 4/2005, Sony nhận bảo hành tại nhà cho tất cả các loại TV trong khu vực nội thành thành phố.

Bảo hành cũng thường xuyên tổ chức các đợt bảo hành miễn phí tại các vùng sâu, vùng xa trong phạm vi cả nước, gọi là Service Clinic, gần đây nhất là hỗ trợ, sửa chữa sản phẩm Sony cho khách hàng bị ảnh hưởng của bão Xangsane.

#### **2.1.6.5. Khuyến mãi**

##### **2.1.6.5.1. Quảng cáo**

Để luôn nâng cao uy tín thương hiệu vốn đã mạnh của mình, Sony Việt Nam đã xây dựng các chiến lược quảng cáo linh động, gây ấn tượng và thu hút sự chú ý của khách hàng. Các phương tiện quảng cáo chủ yếu là trên truyền hình, các loại báo và tạp chí, thời gian gần đây là mạng nhắn tin SMS.

Bên cạnh đó, Sony Việt Nam cũng thường xuyên tổ chức các cuộc triển lãm giới thiệu sản phẩm mới hoặc công nghệ mới cũng đã thu hút đông đảo sự chú ý của nhiều người. Hoạt náo giới thiệu sản phẩm TV LCD Bravia cao cấp được giới thiệu tại các thành phố lớn, trung tâm lớn như Nguyễn Kim, Thiên Nam Hòa, Namo, Idea, .. đã tạo được thành công bước đầu.

##### **2.1.6.5.2. Hoạt động xúc tiến bán hàng**

Hoạt động này bao gồm : Chiết khấu trên từng sản phẩm, Sony Việt Nam hàng năm thường xuyên tổ chức chiến dịch bán hàng Tết và chiến dịch bán hàng nhân các giải đá bóng quốc tế hoặc Seagame.

Người tiêu thụ thường nhận được quà trao ngay khi mua sản phẩm trong những dịp này, đồng thời còn được tham dự số xổ trúng thưởng quà tặng có trị giá cao. Còn về phía các đại lý bán lẻ cũng được hưởng chiết khấu cao hơn trong các dịp này và thường có giải thi đua về doanh số giữa các đại lý.

Bên cạnh đó, Sony Việt Nam thường xuyên hỗ trợ tổ chức đợt khuyến mãi riêng cho từng cửa hàng nhân các dịp khai trương cửa hàng, kỷ niệm ngày cửa hàng gia nhập hội đại lý bán lẻ của Sony, nhân dịp các ngày lễ trong năm...với mục đích đẩy mạnh doanh số bán lẻ của cửa hàng.

#### **2.1.6.5.3. Những hoạt động tài trợ đặc biệt:**

- Các chương trình thường xuyên như : trò chơi liên tỉnh (cả nước - 1997), Hòa nhạc Bầu Trời Xanh, tiếng hát sinh viên (hàng năm), thi chạy maratong...

- Các hoạt động xã hội như : phụng dưỡng 10 Bà Mẹ Việt Nam anh hùng, tài trợ trẻ em mồ côi, thương tật, cứu trợ đồng bào bị thiên tai, lũ lụt...

- Các chiến dịch về môi trường như : tổ chức cuộc thi Giải Phát Minh Xanh trong giới sinh viên.

#### **2.1.7. Nguồn nhân lực**

Hiện nay, tổng số nhân viên của Sony Việt Nam là 430 người, trong đó trình độ trên đại học và đại học chiếm 23,4%. Riêng đội ngũ quản lý thì tỉ lệ này đạt 100% (gồm 28 người, trong đó có 6 người Nhật). Nhìn chung thì nguồn nhân lực của Sony Việt Nam còn tương đối trẻ, tuổi đời bình quân ở cấp quản lý bậc trung là 34 tuổi, trình độ chuyên môn tốt, có khả năng thích ứng nhanh chóng và làm việc tốt trong môi trường công việc áp lực cao, đồng thời có khả năng tư duy sáng tạo và tiềm năng phát triển.

### **2.1.8. Kế toán và tài chính**

Tình hình tài chính của Sony Việt Nam tương đối lành mạnh, các tỉ số về thanh toán đều bằng hoặc vượt trên các tỉ số an toàn cho phép. Cụ thể, tỉ số thanh toán nợ ngắn hạn = 2 lần (= tỉ số an toàn đối với doanh nghiệp sản xuất).

Tỉ số thanh toán nhanh = 1,1 lần (tỉ số cho phép là 1 lần).

Về hiệu quả sản xuất kinh doanh, hiện thời Sony Việt Nam vẫn chưa đạt được mức lợi nhuận mong muốn. Tỉ suất lợi nhuận trên doanh thu hiện nay chỉ bằng 5% (trung bình ngành là 8%).

Hàng năm, việc kiểm toán nội bộ của Sony Việt Nam và kiểm toán độc lập được thực hiện một cách thường xuyên và rất nghiêm túc nhằm bảo đảm tính chính xác của các báo cáo tài chính và sự an toàn cho tài sản của Sony Việt Nam.

### **2.1.9. Quản lý**

Phong cách quản lý của Sony Việt Nam mang đậm phong cách Nhật Bản và được tổ chức theo mô hình chức năng với các phòng ban như sau : Phòng nhân sự, phòng hành chính quản trị, phòng kế toán kiểm soát, phòng điện toán, phòng kinh doanh, phòng kho vận, phòng bảo hành, phòng kiểm soát sản xuất, phòng kỹ thuật, phòng kiểm soát chất lượng sản phẩm và xưởng sản xuất.

Tất cả các khâu hoạch định, tổ chức, thực hiện và kiểm tra đều được qui định rõ ràng bằng văn bản và được thực hiện rất chặt chẽ.

### **2.1.10. Hệ thống thông tin**

Phòng Quản lý thông tin được thành lập từ 1996 và liên tục đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của các bộ phận, giải quyết hầu hết các yêu cầu xử lý thông tin từ khắp nơi gửi về. Đặc điểm của các hệ thống này là tất cả các bộ phận từ sản xuất đến kinh doanh, tiếp thị, nhân sự, quản lý hàng tồn kho, việc theo dõi công nợ của

kế toán, mạng lưới bảo hành đều được vi tính hóa. Nhờ vậy đã đảm bảo được tính chính xác, kịp thời và hiệu quả của công việc.

Đến nay, Phòng điện toán đã tạo ra được phong cách làm việc rất chuyên nghiệp, mọi nhân viên có thể truy cập vào mạng công ty tại bất kỳ nơi đâu, có thể làm việc trực tuyến,

Do áp dụng hệ thống vi tính trong tất cả các bộ phận mà cấp quản lý của Sony Việt Nam cũng như của tập đoàn Sony ở Nhật có thể phân tích được tình hình sản xuất kinh doanh một cách chính xác, đồng thời nắm bắt được tình hình thị trường trong cả nước một cách nhanh chóng và đối phó một cách có hiệu quả với mọi đối thủ cạnh tranh.

Trên đây là những nhân tố chủ yếu của môi trường nội bộ tác động đến hoạt động của Sony Việt Nam. Để có thể đánh giá sự tác động của các yếu tố bên trong này, một công cụ thường được các nhà quản trị chiến lược sử dụng là ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE). Ma trận này giúp các nhà quản trị chiến lược tóm tắt và đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu quan trọng của các bộ phận chức năng và cung cấp cơ sở để đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

#### **2.1.1.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong**

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong giúp các nhà quản trị chiến lược tóm tắt và đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu quan trọng của các bộ phận chức năng, cũng như cung cấp cơ sở để đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Các yếu tố bên trong phản ánh tính khác biệt, đặt thù của công ty, đây là yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh của công ty trong tương quan so sánh với các công ty khác, trong môi trường tác nghiệp tương đối giống nhau.

Ở công ty Sony Việt Nam, các yếu tố bên trong được hiểu là nội lực to lớn, nhiệm vụ quản lý là luôn tạo ra động lực để thúc đẩy các nội lực tiềm năng này,

liên kết chúng lại với nhau tạo ra sức mạnh của tổ chức giúp đề kháng với những biến động bất lợi của thị trường, tận dụng những thuận lợi về thương hiệu, công nghệ, chất lượng sản phẩm, hệ thống tiếp thị toàn cầu, tiềm lực tài chính to lớn, để đạt được vị trí mong muốn trên thị trường.

**Bảng 2.2** Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Stt	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng	Tính chất tác động
1	Sản phẩm của Sony có chất lượng cao, nhãn hiệu có uy tín từ lâu	0,12	4	0,48	+
2	Thị phần của Sony là khá lớn	0,12	3	0,36	+
3	Chiến lược Marketing của Sony mạnh	0,08	3	0,24	+
4	Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt	0,10	3	0,30	+
5	Hệ thống phân phối bán lẻ mạnh, rộng lớn	0,10	3	0,30	+
6	Công tác dự báo thị trường chính xác	0,06	3	0,18	+
7	Khả năng tài chính lớn	0,06	4	0,24	+
8	Công nghệ sản xuất hiện đại	0,06	4	0,24	+
9	Chi phí sản xuất, tiếp thị, vận chuyển cao	0,10	2	0,20	-
10	Tỉ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu thấp	0,08	2	0,16	-
11	Chính sách chiết khấu cho đại lý chưa hiệu quả, lợi nhuận cho đại lý thấp	0,07	2	0,14	-
12	Cơ cấu tổ chức chịu sự chi phối từ tập đoàn mẹ và một số nhân viên bán hàng chưa thật nhiệt tình	0,05	2	0,10	-
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1.00</b>		<b>2,94</b>	



## **2.2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ**

### **2.2.1. Các yếu tố về kinh tế**

Tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam từ năm 2000 đến 2005 là khá cao, GDP hàng năm trung bình là 7%. Năm 2005 là 8,4%, năm nay dự kiến là 8,2%, Chính phủ Việt Nam hiện đã kiềm hãm được tốc độ lạm phát ở mức dưới hai con số .

Hệ thống ngân hàng Việt Nam tương đối mạnh, lãi suất cho vay bằng đồng Việt Nam tương đối thấp. Sự phát triển vượt bậc của ngành ngân hàng trong những năm gần đây thể hiện qua việc cổ phần hóa các ngân hàng thương mại, sự tham gia của các nhà đầu tư nước ngoài làm cho hệ thống ngân hàng thương mại phát triển cả về quy mô cũng như chất lượng phục vụ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp trong ngành đầu tư phát triển công nghệ.

Bên cạnh đó, chủ trương cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước cùng với các bước khởi đầu trong hoạt động của thị trường chứng khoán cũng đã tạo lực đẩy và ảnh hưởng tốt đến môi trường kinh doanh. Thị trường chứng khoán ngày càng phát triển với hai sàn giao dịch tại Hà Nội và TP. HCM, số lượng công ty niêm yết ngày càng tăng, giá trị giao dịch ngày càng lớn, ngày càng trở nên một kênh huy động vốn quan trọng cho nền kinh tế.

Cơ cấu chi tiêu của người dân có sự thay đổi, tỉ lệ chi tiêu cho những nhu cầu ngoài thực phẩm đang tăng dần. Đây cũng là lợi điểm cho thị trường hàng điện tử.

Từ đầu năm 2001, nhà nước ban hành nghị định 1944, theo đó thì mức thuế nhập khẩu linh kiện điện tử sẽ tùy thuộc vào tỉ lệ nội địa hóa. Tức là nếu tỉ lệ nội địa hóa càng cao thì mức thuế nhập khẩu linh kiện càng giảm. Nghị định này cũng nhằm khuyến khích phát triển công nghiệp phụ trợ trong nước phát triển.

**Bảng 2.3: Thuế suất thuế nhập khẩu theo tỉ lệ nội địa hóa**

<b>Tỉ lệ nội địa hóa (%)</b>	<b>Thuế suất thuế nhập khẩu (%)</b>
Trên 0 đến 20	45
Trên 20 đến 35	30
Trên 35 đến 50	15
Trên 50 đến 60	7,5
Trên 60	4,5

Hiện nay, tỉ lệ nội địa hóa sản phẩm của Sony Việt Nam chỉ đạt được từ 20 - 25%, mức thuế suất thuế nhập khẩu linh kiện trung bình đến 30%, ảnh hưởng nhiều đến giá thành sản phẩm.

Việc gia nhập vào khối mậu dịch chung AFTA giữa các nước trong khối Asean đã đem đến nhiều thách thức lớn cho thị trường điện tử vốn còn non trẻ trong nước.

### **2.2.2. Các yếu tố xã hội**

Hiện nay dân số Việt Nam đã trên 80 triệu người. Nếu xét về cơ cấu dân số thì nông thôn chiếm 77%. Dự báo đến năm 2015 dân số Việt Nam sẽ lên đến trên 90 triệu người với tốc độ tăng khoảng 1,23%/năm. Từ số liệu này chúng ta thấy được tiềm năng tiêu thụ của thị trường nội địa còn rất dồi dào.

Thêm vào đó, trong những năm gần đây, tốc độ đô thị hóa nông thôn ngày càng tăng. Nhà nước tiếp tục chủ trương thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa và chuyển dịch cơ cấu kinh tế, đô thị hóa nông thôn, làm cho đời sống người dân được cải thiện. Mạng lưới điện ở các vùng sâu, vùng xa ngày càng phát triển. Đồng thời, nhu cầu về thông tin từ đài phát thanh, truyền hình, nhu cầu giải trí phim ảnh tại nhà... ngày càng tăng. Do đó, nhu cầu về những sản phẩm điện tử nghe nhìn có nhiều cơ hội phát triển.

### **2.2.3. Các yếu tố luật pháp và chính trị**

Sự ổn định về chính trị là một điều kiện tốt để các nhà đầu tư mạnh dạn đầu tư các hoạt động kinh doanh ở Việt Nam. Sau sự kiện ngày 11/9, Việt Nam đã được bình chọn là nước an toàn nhất về đầu tư tại các nước châu Á.

Chính phủ Việt Nam đang thắt chặt và mở rộng mối quan hệ ngoại giao với các nước trên thế giới. Sau 8 năm gia nhập ASEAN, Việt Nam cũng đã có môi trường khu vực tốt hơn, mối quan hệ song phương giữa Việt Nam với các nước thành viên ngày càng được cải thiện và nâng cao hơn. Đặc biệt, việc Việt Nam đã ký hiệp định thương mại với Hoa Kỳ, gần đây là việc thông qua Quy chế tự do thương mại vĩnh viễn cho Việt Nam PNTR, sẽ tạo ra những cơ hội rất tốt cho nền kinh tế đất nước.

Ngoài ra, các chính sách kinh tế thông thoáng nhằm khuyến khích sự phát triển của các thành phần kinh tế cũng được thông qua đã tạo được môi trường kinh doanh thuận lợi, lành mạnh và ổn định.

Tuy nhiên, vẫn còn những hạn chế trong việc triển khai và chấp hành luật định, nội dung các điều luật chưa thật rõ ràng và hợp lý, thiếu sự nhất quán và đồng bộ giữa các điều khoản, các qui định, thiếu những văn bản hướng dẫn thi hành luật, ...Những hạn chế này đã gây không ít khó khăn cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, với tình trạng bộ máy cán bộ hành chính còn cửa quyền, tham ô, những nhiễu loạn doanh nghiệp, nhân viên hải quan đòi lệ phí từ lĩnh vực nhập khẩu..., đã làm ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất của doanh nghiệp, ảnh hưởng gián tiếp đến chi phí sản xuất.

### **2.2.4. Các yếu tố công nghệ**

Với thị trường điện tử, nhà nước vẫn cấp quota nhập nguyên chiếc những sản phẩm mới với công nghệ tiên tiến mà trong nước chưa sản xuất được.

Ngoài ra, nhằm khuyến khích việc phát triển công nghệ, sản xuất sản phẩm mới tiên tiến với phương pháp, qui trình mới, nhà nước đã ký kết hiệp định Cơ Cấu Hợp Tác Công Nghiệp ASEAN (chương trình AICO) với các nước thành viên ASEAN trong khu vực.

Chương trình AICO này đòi hỏi có sự tham gia ít nhất của hai nước tham gia, và ở mỗi nước có ít nhất một công ty tham gia. Các công ty ở Việt Nam và các công ty tham gia ở các nước ASEAN khác phải cam kết việc chia sẻ nguồn lực hoặc hợp tác về hỗ trợ công nghiệp trong các lĩnh vực chuyển giao công nghệ, sản xuất, đào tạo, cung cấp li-xăng, hợp đồng bán hàng, tiếp thị... Các sản phẩm thuộc chương trình AICO (là sản phẩm hoàn chỉnh, hoặc có thể là sản phẩm trung gian hoặc là nguyên vật liệu thô) đòi hỏi phải được xuất khẩu từ 50% trở lên và sẽ được hưởng mức thuế suất thuế nhập khẩu ưu đãi 0 - 5%. Vì thế nếu các doanh nghiệp lắp ráp điện tử trong nước nếu có khả năng tham gia được chương trình này sẽ giảm thiểu được chi phí sản xuất bởi sẽ được hưởng mức thuế suất thuế nhập khẩu ưu đãi.

Bên cạnh đó, từ năm 1995, công nghệ về bao bì, in ấn, ép khuôn nhựa của Việt Nam phát triển mạnh đồng thời với sự ra đời và phát triển của các công ty marketing chuyên nghiệp trong nước đã cho phép các doanh nghiệp trong ngành hạ thấp chi phí sản xuất và tiếp thị.

## **2.3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG VI MÔ**

### **2.3.1 Khách hàng**

Ở một chừng mực nào đó, khách hàng chính là thị trường sản phẩm của công ty, mất khách hàng cũng đồng nghĩa với mất thị trường.

**Tình hình thị trường điện tử hiện tại:**

Từ những năm trước 1990, thị trường các sản phẩm điện tử nghe nhìn của Việt Nam rất nghèo nàn cả về số lượng lẫn chất lượng. Sản phẩm sản xuất trong nước chỉ là tivi trắng đen cỡ 14 inch và cát-sét mang nhãn hiệu Viettronics với giá cả không thấp và chất lượng, kiểu dáng lại không như người tiêu dùng mong muốn. Các sản phẩm ngoại nhập đã vào Việt Nam qua các con đường như nhập lậu qua đường biên giới phía Bắc, biên giới miền Trung và biên giới Campuchia, từ các công ty nhập khẩu, hoặc dạng hàng xách tay từ các thủy thủ tàu viễn dương hoặc dưới dạng quà biếu.

Tuy nhiên, mặt hàng điện tử nội địa đã qua sử dụng chiếm phần lớn trong số đó. Bắt đầu từ cuối năm 1994, thị trường các sản phẩm điện tử nghe nhìn đã bắt đầu khởi sắc và phát triển do có sự tham gia của tập đoàn nổi tiếng trên thế giới là Sony, kể đến là các tập đoàn danh tiếng khác của Nhật như : Matsushita, JVC, Toshiba, Hitachi... và các tập đoàn khác của Hàn Quốc như Samsung, LG.

### **2.3.2. Đối thủ cạnh tranh**

Hiện nay, ngành điện tử nghe nhìn là ngành có mức độ cạnh tranh ở cường độ rất cao. Một trong những nguyên nhân là các tập đoàn lớn sản xuất thiết bị điện tử nghe nhìn trên thế giới đã có mặt tại Việt Nam như Panasonic, JVC, Toshiba, Samsung, LG, Hitachi, Sharp, Philips... Bên cạnh đó còn có sự xuất hiện của các hãng điện tử Trung Quốc như TCL, Konka với giá rất rẻ. Ngoài ra còn có sự tham gia vào thị trường của các công ty điện tử trong nước như Vitek, Hanel...

Các đối thủ cạnh tranh chính của Sony Việt nam hiện nay là công ty Matsushita Việt Nam, và liên doanh Samsung Việt Nam.

#### **\* Matsushita Việt Nam (Panasonic)**

Được thành lập dưới hình thức 100% vốn đầu tư nước ngoài và đi vào hoạt động vào đầu năm 1997. Tổng vốn đầu tư hiện nay là 15 triệu đô la. Nhà máy đặt

tại phường Linh Trung, quận Thủ Đức kinh doanh hai mặt hàng chính trong lĩnh vực điện tử nghe nhìn là tivi và dàn hifi mang nhãn hiệu Panasonic. Doanh số tiêu thụ năm 2005 của Panasonic là 650 tỉ đồng. Tổng số nhân viên của Panasonic là 420 người và hiện có gần 200 đại lý trên toàn quốc.

Hãng Panasonic thực tế đã nổi tiếng tại thị trường Việt Nam từ trước 1975 với các tivi mang nhãn hiệu National được rất nhiều người ưa chuộng.

Hiện nay, sản phẩm tivi Panasonic rất đa dạng phong phú với các cỡ inch từ 14, 21, 25, 29 và 34 với chất lượng tương đối tốt, đồng thời giá cả rất cạnh tranh tương đối phù hợp ngay cả với thu nhập người dân nông thôn.

Panasonic có hầu hết các chủng loại hàng hoá mà Sony VN đang có, TV, TV LCD, TV Plasma, LCD monitor, Máy quay phim, máy chụp hình, máy ghi âm kỹ thuật số..

Tuy nhiên, hiện tại hệ thống phân phối của Panasonic vẫn chủ yếu thông qua kênh bán sỉ. Năm nhà bán sỉ cho các tỉnh phía Nam và 2 nhà bán sỉ cho các tỉnh phía Bắc.

Đầu năm 2005, Panasonic VN sát nhập 2 công ty Panasonic về điện tử và Panasonic điện lạnh, chính thức đổi tên thành Matsushita Viet Nam.

#### **\* JVC Việt Nam**

JVC Việt Nam là công ty liên doanh giữa tập đoàn JVC Nhật Bản với công ty điện tử Viettronics Tân Bình theo tỉ lệ góp vốn là 7:3, đi vào hoạt động từ đầu năm 1996. Tổng vốn đầu tư hiện nay của JVC Việt Nam là 14 triệu đô la. Sản phẩm của JVC Việt Nam với kiểu dáng và mẫu mã rất đa dạng gồm tivi với đủ các cỡ inch gồm 14 inch, 16, 20, 21, 25 và 29 inch; dàn máy hifi VCD, đầu băng video, đầu đĩa VCD, đầu DVD.

Uy tín của thương hiệu JVC cũng đã rất nổi tiếng ở Việt Nam trước đây. JVC Việt Nam cũng đã phát triển được một mạng lưới bán lẻ và mạng lưới bảo hành tương đối rộng lớn, cùng với chính sách bán hàng linh hoạt, nhạy bén đã gặt hái được nhiều thành công ở thị trường Việt Nam.

Tuy nhiên, từ sau năm 2002 đến thời gian gần đây, do chậm trong khâu cải tiến mẫu mã, chất lượng, giá cả.. JVC ngày càng bị giảm thị phần một cách nghiêm trọng. Thay vào đó là sự lớn mạnh không ngừng của các công ty điện tử đến từ Hàn Quốc mà Samsung là một ví dụ điển hình.

#### **\* Samsung Vina**

Là công ty liên doanh giữa tập đoàn Samsung Hàn Quốc với công ty điện tử Quận 10 theo tỉ lệ góp vốn 7:3 với tổng số vốn đầu tư ban đầu là 20 triệu USD. Nhà máy lắp ráp điện tử của Samsung Vina hiện nay lớn nhất ở Việt Nam, chuyên lắp ráp tivi màu các loại : 14 inch, 15, 17, 21, 25, 29 inch với kiểu dáng rất phong phú và đa dạng.

Ngoài ra Samsung Vina còn lắp ráp thêm các sản phẩm đầu DVD. Các sản phẩm của Samsung với chất lượng tương đối tốt và giá cả rất cạnh tranh nên rất phù hợp với thu nhập người tiêu dùng trong nước, đặc biệt là người dân nông thôn. Chính vì thế mà Samsung Vina chiếm thị phần rất lớn ở nông thôn.

Mạng lưới tiêu thụ của Samsung Vina cũng rất rộng lớn trên toàn quốc. Bên cạnh đó, hiệu quả quảng cáo, khuyến mãi của Samsung cũng rất cao, dịch vụ hậu mãi cũng được đánh giá cao. Chính vì thế mà Samsung Vina hiện đang từng bước chiếm giữ thị phần, có được chỗ đứng nhất định ở thị trường điện tử Việt Nam.

Sản phẩm lắp ráp trong nước chủ yếu là Ti Vi, các mặt hàng còn lại là máy chụp hình, máy quay phim kỹ thuật số được nhập khẩu từ bên ngoài. Và các sản

phẩm này được đưa đến người tiêu dùng thông qua nhà phân phối chính là FPT và Điện tử quận 10 TIE.

Trong năm 2005, Samsung vươn lên trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Sony về ngành hàng TV bởi chiến lược về giá, và sự đa dạng hóa sản phẩm. Không chỉ ở TV bóng đèn hình thông thường mà còn có TV LCD Morsel, Milano, cạnh tranh trực tiếp với Sony TV LCD Bravia.

### **2.3.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài**

**Bảng 2.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Stt	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng	Tính chất tác động
1	Tiềm năng thị trường mục tiêu lớn	0,12	4	0,48	+
2	Nhu cầu giải trí bằng các phương tiện nghe nhìn ngày càng tăng	0,12	4	0,48	+
3	Chính sách ưu đãi thuế suất thuế nhập khẩu linh kiện trong chương trình hợp tác công nghiệp, chuyển giao công nghệ giữa các nước Asean (chương trình AICO)	0,07	2	0,14	+
4	Tốc độ đô thị hóa ở vùng nông thôn, ngoại thành ngày càng tăng	0,10	2	0,20	+
5	Công nghệ bao bì, đèn hình TV, sản xuất linh kiện, phụ kiện điện tử của các doanh nghiệp trong nước đang trên đà phát triển.	0,10	2	0,20	+
6	Mức thuế suất nhập khẩu linh kiện dựa trên tỉ lệ nội địa hóa cao.	0,08	2	0,16	-
7	Việc gia nhập AFTA sẽ đem đến sự cạnh tranh gay gắt với hàng nhập khẩu.	0,12	2	0,24	-
8	Sự cạnh tranh quyết liệt giữa các đối thủ.	0,12	2	0,24	-
9	Chính sách chống hàng nhập lậu chưa triệt để.	0,05	2	0,10	-
10	Thu nhập của người tiêu dùng còn thấp	0,12	3	0,36	-
	<b>Tổng cộng</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>	

**Nhận xét :** Số điểm quan trọng tổng cộng là 2,6 (so với mức trung bình là 2,5) cho thấy khả năng phản ứng của Sony Việt Nam chỉ dừng ở mức trung bình



đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài. Các yếu tố như mức độ cạnh tranh quyết liệt từ các đối thủ, nguy cơ cạnh tranh với hàng ngoại nhập sau khi gia nhập AFTA là những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến sự thành công của Sony Việt Nam.

Tuy nhiên, mức phản ứng hiện tại của Sony Việt Nam đối với các yếu tố này vẫn còn ở mức thấp. Vì vậy, chiến lược kinh doanh phải nhằm nâng cao khả năng phản ứng của Sony Việt Nam đối với các yếu tố trên. Bên cạnh đó, phản ứng của Sony Việt Nam đối với các cơ hội từ môi trường như tốc độ đô thị hóa đang gia tăng, cơ hội để nâng cao tỉ lệ nội địa hóa nguồn linh kiện chưa được mạnh. Do đó, chiến lược kinh doanh cũng phải nhằm tận dụng những cơ hội này.

#### **2.3.4. Ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Để có thể đánh giá và phân tích một cách đầy đủ hơn về những ưu thế và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh, ta sử dụng thêm công cụ ma trận hình ảnh cạnh tranh. Ma trận hình ảnh cạnh tranh dưới đây tập trung nghiên cứu ba đối thủ cạnh tranh chính hiện nay của Sony Việt Nam là Panasonic, JVC và Samsung.

**Bảng 2.5 : ma trận hình ảnh cạnh tranh**

Stt	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Sony Việt Nam		Panasonic		JVC Việt Nam		Samsung Vina	
			Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
1	Thị phần	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
2	Uy tín thương hiệu	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24
3	Chất lượng sản phẩm	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2
4	Kiểu dáng sản phẩm	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5	Khả năng cạnh tranh về giá	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24
6	Hiệu quả của quảng cáo, khuyến mãi	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
7	Tỉ suất lợi nhuận của đại lý	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
8	Mạng lưới phân phối	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21
9	Năng lực đội ngũ tiếp thị, bán hàng	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
10	Dịch vụ hậu mãi	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
11	Tính đa dạng của sản phẩm	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24
12	Khả năng tài chính	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
	<b>Tổng số</b>	<b>1,00</b>		<b>3,03</b>		<b>2,99</b>		<b>2,45</b>		<b>2,69</b>

**Nhận xét:** Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh, ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau : Một là Panasonic, hai là Samsung và theo sau là JVC. Tổng số điểm quan trọng của Panasonic là 2,99 rất gần với số điểm 3,03 của Sony Việt Nam đã cho thấy Panasonic là đối thủ cạnh tranh rất mạnh, nếu xét theo khía cạnh chiến lược thì Panasonic ứng phó rất hiệu quả với môi trường bên trong và bên ngoài.

Đối thủ thứ hai là Samsung tuy có tổng số điểm quan trọng là 2,67 còn cách xa so với số điểm của Sony Việt Nam nhưng là đối thủ cũng đáng lo ngại sau này. Do vậy, việc xây dựng chiến lược của Sony cần hướng đến việc hạn chế những mặt mạnh của Panasonic, hoàn thiện những điểm yếu của mình và thực hiện chiến lược phòng thủ đối với Samsung và JVC.

#### **2.4. NHẬN XÉT CHUNG**

Như vậy, qua phân tích môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài, để có thể đánh giá một cách tổng quát về quá trình hoạt động và các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của Sony Việt Nam, ta tiến hành xây dựng ma trận SWOT như sau:

##### **Các điểm mạnh nhất của Sony Việt Nam hiện nay là:**

1. Sản phẩm của Sony có chất lượng cao, nhãn hiệu có uy tín từ lâu
2. Thị phần của Sony là khá lớn
3. Chiến lược Marketing của Sony mạnh
4. Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt
5. Hệ thống phân phối bán lẻ mạnh, rộng lớn
6. Khả năng kiểm soát lượng hàng bán ra, hàng tồn ở mạng lưới phân phối tương đối tốt và chính xác giúp công tác dự báo thị trường chính xác
7. Khả năng tài chính lớn
8. Công nghệ sản xuất hiện đại

##### **Những mặt yếu nhất của Sony Việt Nam :**

1. Chi phí sản xuất, tiếp thị, vận chuyển cao
2. Tỷ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu thấp
3. Chính sách chiết khấu cho đại lý chưa hiệu quả, lợi nhuận cho đại lý thấp
4. Cơ cấu tổ chức chịu sự chi phối từ tập đoàn mẹ và một số nhân viên bán hàng chưa thật nhiệt tình

**Những cơ hội thuận lợi cho sự phát triển của Sony Việt Nam :**

1. Tiềm năng thị trường mục tiêu lớn
2. Nhu cầu giải trí bằng các phương tiện nghe nhìn ngày càng tăng
3. Hỗ trợ của nhà nước trong chương trình hợp tác công nghiệp, chuyển giao công nghệ giữa các nước ASEAN (chương trình AICO) với ưu đãi về thuế suất thuế nhập khẩu linh kiện.
4. Tốc độ đô thị hóa nông thôn, ngoại thành ngày càng tăng
5. Công nghệ bao bì, đèn hình TV, sản xuất linh kiện, phụ kiện điện tử của các doanh nghiệp trong nước đang trên đà phát triển.

**Bên cạnh đó thì sự phát triển của Sony Việt Nam chịu nhiều mối đe dọa như sau:**

1. Mức thuế suất nhập khẩu linh kiện dựa trên tỉ lệ nội địa hóa cao.
2. Việc gia nhập AFTA, WTO sẽ đem đến sự cạnh tranh gay gắt với hàng nhập khẩu.
3. Sự cạnh tranh quyết liệt giữa các đối thủ.
4. Chính sách chống hàng nhập lậu chưa triệt để.
5. Thu nhập của người tiêu dùng còn thấp

Trong thời gian tới, Sony Việt Nam phải xây dựng được chiến lược kinh doanh mới phù hợp nhằm phát huy những tiềm lực sẵn có, đồng thời tận dụng những cơ hội thuận lợi để giải quyết những khó khăn còn tồn đọng của mình và né tránh những rủi ro. Có như thế thì Sony Việt Nam mới có thể giữ vững ngôi vị số một và cạnh tranh có hiệu quả trên thị trường điện tử Việt Nam.

## CHƯƠNG 3

### XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM

#### GIAI ĐOẠN 2006 - 2015

#### **3.1. QUAN ĐIỂM XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015**

##### **3.1.1. Hạn chế nhập khẩu linh kiện điện tử, phụ kiện, tăng tỉ lệ nội địa hóa**

Việc nhập khẩu linh kiện làm Sony Việt nam khó chủ động hơn trong việc sản xuất. Đồng thời đã dẫn đến giá thành sản phẩm cao do phải chịu thuế suất nhập khẩu cao. Nội địa hóa nguồn linh kiện sẽ giúp Sony Việt Nam tiết giảm được chi phí sản xuất nhằm làm giá thành cạnh tranh hơn.

##### **3.1.2. Phát triển nhiều sản phẩm mới đa dạng với giá cả phù hợp với thu nhập của người tiêu dùng trong nước**

Sản phẩm của Sony hiện nay có giá cả tương đối cao chưa phù hợp với thu nhập của người tiêu dùng. Việc phát triển thêm nhiều sản phẩm mới với giá cả phù hợp hơn sẽ được đông đảo người tiêu dùng hưởng ứng, qua đó sẽ góp phần nâng cao thêm thị phần của thương hiệu.

##### **3.1.3. Phát triển thị trường hướng về nông thôn, đô thị mới**

Nhằm mục đích mở rộng thị phần, tăng doanh số tiêu thụ và tạo điều kiện tiếp cận khách hàng tiềm năng.

##### **3.1.4. Giữ vững và phát triển thị trường ở những thành phố lớn**

Như TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng, Cần Thơ, đây là những thị trường chính cho các sản phẩm cao cấp, thị trường lớn về quy mô lẫn chất lượng.

**3.2. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2015 ( DỰ KIẾN ĐẾN 2020 ).**

**3.2.1. Cơ sở để xác định mục tiêu:**

- Dựa vào các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ mà chúng ta vừa phân tích ở trên.

- Sứ mạng của Sony Việt Nam

- Dự báo về cơ cấu thu nhập của hộ gia đình Việt Nam đến năm 2015

- Dự báo về nhu cầu tiêu thụ trong tương lai.

**3.2.1.1. Sứ mạng của công ty Sony việt Nam:**

"Nhiệm vụ của công ty là sẽ sử dụng các phương pháp quản lý khoa học và công nghệ tiên tiến nhằm để kiếm được lợi nhuận một cách hợp pháp, đóng góp thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng giúp cho cuộc sống của họ ngày càng thêm phong phú, đồng thời giữ vững ngôi vị số một trong thị trường điện tử Việt Nam."

**3.2.1.2. Dự báo về cơ cấu thu nhập đến năm 2015**

**Hình 3.1 Dự báo cơ cấu thu nhập hộ gia đình Việt Nam năm 2015**

***Thành thị***

<b>21%</b>	<b>28%</b>	<b>26%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E/F</b>

***Nông thôn***

<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>38%</b>
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E/F</b>

A: trên 1000 USD	B: từ 500 - 1000 USD	C: từ 300 - 500 USD
D: từ 150 - 300 USD	E/F: ít hơn 150 USD	

(Nguồn: Ngân hàng thế giới)

Từ số liệu trên ta thấy được từ nay đến năm 2015 thì cơ cấu thu nhập hộ gia đình Việt Nam có sự thay đổi rất lớn. Tỷ lệ hộ gia đình có thu nhập loại A,B,C gia tăng nhanh ở khu vực thành thị. Đây là một thị trường tiềm năng rất lớn đối với phân khúc sản phẩm cao cấp. Còn đối với nông thôn, tỷ lệ hộ gia đình có thu nhập loại E, F có chiều hướng giảm dần, tỷ lệ hộ gia đình có thu nhập loại B, C, D tăng dần so với cơ cấu thu nhập hiện tại. Điều này cũng mở ra nhiều tiềm năng cho phân khúc giữa của thị trường điện tử dành cho người có thu nhập trung bình.

### **3.2.1.3. Dự báo thị trường**

Quốc hội khóa X đã đưa ra chỉ tiêu tăng trưởng GDP từ đây đến năm 2010 sẽ bình quân là 7,5% và đến năm 2015 sẽ tăng hơn gấp đôi so với năm 2000. Năm nay dự kiến GDP tăng khoảng 8.12%, so với 8.4% trong năm 2005.

### **3.2.2. Mục tiêu phát triển của Sony Việt Nam đến năm 2015**

#### **3.2.2.1. Mục tiêu tổng quát:**

- Thương hiệu Sony luôn chiếm thị phần hàng đầu về các sản phẩm TV, dàn hifi, đầu DVD, cát sét, máy phone Walkman tại thị trường Việt Nam.

- Gắn sự phát triển của công ty với lợi ích của người tiêu dùng và khách hàng của mình. Đáp ứng các nguyện vọng của người tiêu dùng một cách sáng tạo và hiệu quả thông qua thông qua các sản phẩm đa dạng và dịch vụ hậu mãi tốt nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống.

#### **3.2.2.2. Các mục tiêu cụ thể:**

- Tận dụng khai thác tiềm năng thị trường triệt để, phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu với mục đích gia tăng thị phần, cụ thể, với sản phẩm tivi: giành được 40% thị phần, giành 50% thị phần dàn máy hifi và luôn giữ vị trí hàng đầu với các chủng loại sản phẩm còn lại bao gồm cát sét, đầu máy DVD, máy phon Walkman.

- Đạt mức lợi nhuận bình quân sau thuế là 8% (mức lợi nhuận hiện nay là 5%)

### **3.3. XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA SONY VIỆT NAM**

Dựa trên cơ sở phân tích đánh giá các yếu tố bên trong và bên ngoài cùng với các mục tiêu của Sony Việt Nam đã vạch ra, ta sẽ đưa ra các phương án chiến lược dựa vào ma trận tổng hợp SWOT như sau:

- Chiến lược thâm nhập thị trường
- Chiến lược phát triển sản phẩm mới
- Chiến lược phát triển thị trường hướng về phía nông thôn
- Chiến lược giữ vững và phát triển thị trường trọng điểm tại các thành phố lớn như Hồ Chí Minh, Hà Nội, Đà Nẵng, Hải Phòng, Cần Thơ.
- Chiến lược hội nhập dọc về phía sau
- Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức

### **3.4. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC**

Qua phân tích ma trận SWOT, chúng ta thấy nhóm S/O có hai chiến lược. Mỗi chiến lược có những ưu nhược điểm khác nhau cần phân tích để lựa chọn chiến lược thích hợp cho nhóm này. Chúng ta sẽ sử dụng một công cụ là ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM) để lựa chọn chiến lược thích hợp cho nhóm S/O.

**Bảng 3.2 Ma trận SWOT và các chiến lược kinh doanh**

<b>Ma trận SWOT của Sony Việt Nam</b>	<b>O - Các cơ hội:</b> Tiềm năng thị trường mục tiêu lớn Nhu cầu giải trí bằng các phương tiện nghe nhìn ngày càng tăng Chính sách giảm thuế nhập khẩu linh kiện trong chương trình hợp tác công nghiệp giữa	<b>T - các đe dọa:</b> Mức thuế suất nhập khẩu linh kiện dựa trên tỉ lệ nội địa hóa cao. Việc gia nhập AFTA sẽ đem đến sự cạnh tranh gay gắt với hàng nhập khẩu. Sự cạnh tranh quyết liệt giữa các đối thủ. Chính sách chống hàng nhập
---------------------------------------	---	--



	<p>các nước Asean (AICO)</p> <p>Tốc độ đô thị hóa ở vùng nông thôn ngày càng tăng</p> <p>Công nghệ bao bì, đèn hình TV, sản xuất linh kiện, phụ kiện điện tử của các doanh nghiệp trong nước trên đà phát triển.</p>	<p>lậu chưa triệt để.</p> <p>Thu nhập của người tiêu dùng còn thấp</p>
<p><b>S - Các điểm mạnh:</b></p> <p>Sản phẩm của Sony có chất lượng cao, nhãn hiệu có uy tín từ lâu</p> <p>Thị phần của Sony là khá lớn</p> <p>Chiến lược Marketing của Sony mạnh</p> <p>Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt</p> <p>Hệ thống phân phối bán lẻ mạnh, rộng lớn</p> <p>Công tác dự báo thị trường chính xác</p> <p>Khả năng tài chính lớn</p> <p>Công nghệ sản xuất hiện đại</p>	<p><b>Kết hợp SO:</b></p> <p>S1, S3, S4, S6, S7 + O1, O2:</p> <p>Thâm nhập thị trường bằng những sản phẩm có chất lượng, giá cạnh tranh -&gt; Chiến lược thâm nhập thị trường.</p> <p>S1, S3, S4, S5, S6, S7 + O1, O2, O4:</p> <p>Chiến lược phát triển thị trường về phía nông thôn, đô thị mới</p>	<p><b>Kết hợp ST:</b></p> <p>S1, S2, S3, S7, S8 + T2, T3, T4, T5</p> <p>-&gt; Chiến lược phát triển sản phẩm mới có chất lượng với giá cạnh tranh.</p>
<p><b>W - Các điểm yếu:</b></p> <p>Chi phí sản xuất, tiếp thị, vận chuyển cao</p> <p>Tỉ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu thấp</p> <p>Chính sách chiết khấu cho đại lý chưa hiệu quả, lợi nhuận cho đại lý thấp</p> <p>Cơ cấu tổ chức chịu sự chi phối từ tập đoàn mẹ.</p>	<p><b>Kết hợp WO:</b></p> <p>W1, W2 + O3, O5: -&gt; chiến lược hội nhập dọc về phía sau.</p>	<p><b>Kết hợp WT:</b></p> <p>W3, W4 + T3 -&gt; chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức, xây dựng lại lực lượng bán hàng để đối phó với các đối thủ cạnh tranh.</p>

**Bảng 3.3 Ma trận QSPM - Nhóm S/O**

Các yếu tố quan trọng	Chiến lược có thể thay thế					Cơ sở của số điểm hấp dẫn
	Phân loại	Thâm nhập thị trường		Phát triển thị trường		
		AS	TAS	AS	TAS	
<b><u>Các yếu tố bên trong:</u></b>						
Sản phẩm của Sony có chất lượng cao, nhãn hiệu có uy tín từ lâu	4	4	16	4	16	Chính sách Marketing riêng
Thị phần của Sony là khá lớn	4	3	12	3	12	
Chiến lược Marketing của Sony mạnh	3	4	12	4	12	
Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt	3	3	9	3	9	
Hệ thống phân phối bán lẻ mạnh, rộng lớn	3	3	9	4	12	
Công tác dự báo thị trường chính xác	3	3	9	3	9	
Khả năng tài chính lớn	3	2	6	3	9	
Công nghệ sản xuất hiện đại	3	2	6	2	6	
Chi phí sản xuất, tiếp thị, vận chuyển cao	2	2	4	2	4	
Tỷ lệ nội địa hóa nguồn nguyên liệu thấp	2	2	4	2	4	
Chính sách chiết khấu cho đại lý chưa hiệu quả, lợi nhuận cho đại lý thấp	2	1	2	1	2	
Cơ cấu tổ chức chịu sự chi phối từ tập đoàn mẹ và một số nhân viên bán hàng chưa thật nhiệt tình	2	1	2	1	2	
<b><u>Các yếu tố bên ngoài:</u></b>						
Tiềm năng thị trường mục tiêu lớn	4	3	12	4	16	Lợi thế cho chiến lược phát triển thị trường
Nhu cầu giải trí bằng các phương tiện nghe nhìn ngày càng tăng	4	3	12	3	12	
Chính sách giảm thuế nhập khẩu linh kiện trong chương trình hợp tác công nghiệp, chuyển giao công nghệ giữa các nước Asean (chương trình AICO)	3	3	9	3	9	Giảm giá thành
Tốc độ đô thị hóa ở vùng nông thôn, ngoại thành ngày càng tăng	2	2	4	4	8	Lợi thế cho chiến lược phát triển

Công nghệ bao bì, đèn hình TV, sản xuất linh kiện, phụ kiện điện tử của các doanh nghiệp trong nước đang trên đà phát triển.	2	3	6	3	6	Tăng tỉ lệ nội địa hóa, giảm mức thuế suất nhập khẩu
Mức thuế suất nhập khẩu linh kiện dựa trên tỉ lệ nội địa hóa cao.	2	1	2	1	2	Làm tăng giá thành sản phẩm
Việc gia nhập AFTA sẽ đem đến sự cạnh tranh gay gắt với hàng nhập khẩu.	3	1	3	1	3	
Sự cạnh tranh quyết liệt giữa các đối thủ.	3	2	6	2	6	
Chính sách chống hàng nhập lậu chưa triệt để.	2	1	2	1	2	
Thu nhập của người tiêu dùng còn thấp	3	2	6	2	6	
Cộng tổng số điểm hấp dẫn			<b>153</b>		<b>167</b>	

### **3.4.1. Lựa chọn chiến lược**

Từ kết quả ma trận QSPM cho nhóm S/O, trong số hai chiến lược được đưa ra để so sánh, chiến lược thâm nhập thị trường với tổng số điểm hấp dẫn là 155 thấp hơn tổng số điểm hấp dẫn là 167 của chiến lược phát triển thị trường về phía nông thôn. Vì vậy chúng ta sẽ chọn chiến lược phát triển thị trường hướng về phía nông thôn, vùng đô thị mới.

Như vậy, qua việc phân tích ma trận SWOT, ma trận QSPM, các chiến lược kinh doanh được chọn ra cho Sony Việt nam giai đoạn 2001 - 2015 bao gồm:

#### **3.4.1.1. Chiến lược phát triển thị trường hướng về nông thôn, đô thị mới:**

Phát triển thị trường là chiến lược đưa sản phẩm và dịch vụ hiện có vào khu vực thị trường mới.

Tiềm năng phát triển thị trường điện tử của Việt Nam trong thời gian tới là rất lớn, đặc biệt là tại khu vực đô thị mới, nông thôn. Phân khúc này lâu nay vẫn chưa được Sony Việt Nam khai thác triệt để, trong khi các đối thủ cạnh tranh đã tập trung vào khu vực này từ lâu với những sản phẩm giá cả rất cạnh tranh phù hợp với thu nhập của nông thôn.

Mở rộng bán hàng xuống các đại lý huyện, đại lý cấp 2, thông qua các đại lý cấp 1, có chính sách bán hàng thích hợp như hỗ trợ chi phí vận chuyển, thưởng khi đạt doanh số, đảm bảo bồi thường khi giảm giá.

Tổ chức các hội nghị khách hàng huyện để cung cấp thông tin về sản phẩm và chính sách bán hàng, tổ chức các khóa đào tạo cho các sản phẩm chiến lược.

#### **3.4.1.2. Chiến lược hội nhập dọc về phía sau:**

Hội nhập dọc về phía sau là chiến lược tìm kiếm quyền sở hữu hoặc quyền kiểm soát các nhà cung cấp.

Hiện nay, nguồn cung cấp linh kiện điện tử cho Sony Việt Nam phần lớn đều ở nước ngoài. Việc nhập khẩu nguồn linh kiện từ nước ngoài đã gây nhiều khó khăn cho Sony Việt Nam như việc đặt hàng phải được thực hiện trước đó 3,5 tháng, điều này gây khó khăn cho việc thay đổi đơn hàng mỗi khi thị trường biến động. Ngoài ra, thuế nhập khẩu cao, các loại cước phí vận tải, bảo hiểm, bốc dỡ, "phí hải quan" ... làm tăng giá thành sản xuất. Chính vì thế mà việc thực hiện chiến lược này sẽ giúp Sony Việt Nam chủ động hơn trong việc sản xuất, tăng tỉ lệ nội địa hóa nguồn linh kiện, giảm chi phí sản xuất nhằm làm giá thành cạnh tranh hơn.

Chiến lược này có thể thực hiện dưới hình thức tăng cường liên kết với các nhà cung cấp linh kiện trong nước để tăng tỉ lệ nội địa hóa. Đồng thời phối hợp vừa liên kết với các nhà cung cấp trong nước vừa liên kết với các nhà cung cấp linh kiện ở các nước ASEAN để thành lập liên kết sản xuất linh kiện điện tử trong khuôn khổ chương trình hợp tác công nghiệp giữa các doanh nghiệp thuộc khối ASEAN (chương trình AICO) để nhằm giảm mức thuế suất nhập khẩu linh kiện, hạ giá thành sản phẩm.

**3.4.1.3. Chiến lược phát triển sản phẩm mới đa dạng, chất lượng với giá cạnh tranh:**

Đây là chiến lược tìm sự tăng trưởng bằng cách phát triển thị trường hiện tại cho những sản phẩm mới.

Hiện nay, Sony Việt Nam đang và sắp sửa đứng trước nhiều thách thức mới như sự cạnh tranh gay gắt giữa các đối thủ trong nước, với hàng ngoại nhập lậu và cạnh tranh với hàng nhập khẩu khi Việt Nam giai đoạn hậu AFTA và WTO. Trong khi đó, tốc độ tăng trưởng kinh tế có dấu hiệu suy giảm, thu nhập của người tiêu dùng còn thấp. Chính vì vậy mà việc áp dụng chiến lược phát triển sản phẩm mới đa dạng với giá cả thật cạnh tranh sẽ nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho Sony Việt Nam.

**3.4.1.4. Chiến lược giữ vững và phát triển thị trường trọng điểm**

Đây là ngưỡng thị trường mà Sony có những lợi thế về sản phẩm và công nghệ, cũng như sự ưa thích uy tín thương hiệu. Rất dễ cho Sony giới thiệu, tiêu thụ sản phẩm mới.

Về hệ thống phân phối, bán lẻ tại đây : Dự báo sẽ có những tập đoàn bán lẻ lớn như Walkmart, Best Denki .. tham gia vào. Đây là những đối tác thật sự, vì thế chính sách cũng phải vận dụng phù hợp, trên cơ sở đôi bên cùng có lợi Win-Win Solution.

**3.4.1.5. Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức**

Xây dựng lại lực lượng bán hàng vững mạnh để đối phó hiệu quả với các đối thủ cạnh tranh. Am tường về sản phẩm, thị trường, đối thủ cạnh tranh, đối tác, để có những quyết định tối ưu cho việc gia tăng doanh số, phát triển thị trường, tăng thị phần, giành vị trí số một trên thị trường.

Như vậy, qua việc phân tích các nội dung của các chiến lược chính đồng thời căn cứ vào mục tiêu phát triển của Sony Việt Nam, các chiến lược được lựa chọn để áp dụng cho từng giai đoạn như sau:

### **3.5. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC**

#### **3.5.1. Nguồn nhân lực**

Để thực hiện các chiến lược trên nhằm đạt được các mục tiêu tăng trưởng đã đề ra, giải pháp cần phải thực hiện ngay là xây dựng và củng cố lại nguồn nhân lực, nhất là ở bộ phận tiếp thị và bán hàng.

Để xây dựng lại lực lượng bán hàng vững mạnh, Sony Việt Nam trước mắt cần phải thuyên chuyển những nhân viên bán hàng, tiếp thị làm việc không có hiệu quả, thiếu tinh thần trách nhiệm sang các bộ phận kém quan trọng hơn như bộ phận kho, hành chánh... hoặc phải buộc thôi việc nếu họ vẫn không chịu khắc phục.

Tăng cường việc đào tạo chuyên môn, nâng cao kỹ năng đàm phán, kỹ năng bán hàng bằng cách mở các khóa huấn luyện về kỹ năng bán hàng, đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm, cách sử dụng sản phẩm. Sau đó, các nhân viên này sẽ tổ chức lại các khóa huấn luyện như trên cho các nhân viên bán hàng của đại lý mà họ phụ trách.

Hiện nay, các nhân viên bán hàng của Sony Việt Nam phụ trách khu vực tỉnh chỉ làm việc tại hai văn phòng chính là ở TPHCM và Hà Nội. Mỗi tháng họ chỉ đi công tác về tỉnh một đến hai lần để nắm bắt tình hình kinh doanh của đại lý và tình hình thị trường. Điều này đã làm hạn chế việc quản lý các đại lý cũng như việc nắm bắt những thay đổi của thị trường và các hoạt động của đối thủ cạnh tranh tại khu vực tỉnh. Vì thế, Sony Việt Nam cần phải điều phối gửi nhân viên bán hàng phụ trách khu vực tỉnh về làm việc tại các chi nhánh Bảo hành của công ty ở tỉnh.

Cụ thể là gửi 2 nhân viên bán hàng về Cần Thơ để phục trách thường xuyên khu vực các tỉnh miền Tây, 2 nhân viên bán hàng về Đà Nẵng để phụ trách khu vực các tỉnh miền Trung từ Quảng Bình tới Nha Trang. Đồng thời áp dụng chính sách trợ cấp công tác xa nhà cho các nhân viên này để khuyến khích họ chuyển nơi làm việc. Điều này rất cần thiết cho việc chuẩn bị lực lượng nhân sự cho chiến lược phát triển thị trường về phía nông thôn, đô thị mới.

Bộ phận bán hàng cần phải phối hợp chặt chẽ với bộ phận tiếp thị và bộ phận lên kế hoạch sản xuất để xây dựng kế hoạch bán hàng và đảm bảo việc dự báo chính xác dung lượng thị trường. Trên cơ sở kế hoạch bán hàng, dự báo thị trường tại các khu vực nhân viên bán hàng phụ trách, phòng bán hàng tiến hành phân công công việc và giao chỉ tiêu bán hàng một cách hợp lý.

Để chuẩn bị nhân sự cho chiến lược hội nhập dọc về phía sau và chiến lược phát triển sản phẩm mới, Sony Việt Nam cần gửi các kỹ sư nòng cốt đi đào tạo tại nước ngoài về kỹ thuật sản xuất, công nghệ, quản lý sản xuất và nghiên cứu.

Hiện nay, theo chính sách của tập đoàn mẹ, chính sách tăng lương, thưởng rất chậm, bình quân khoảng 4 - 7% /năm và còn nặng về xét thâm niên, tuổi nghề. Do đó, để động viên khích lệ tinh thần làm việc của các nhân viên tiếp thị, bán hàng, Sony Việt Nam cần phải xem xét điều chỉnh tăng mức lương lên khoảng 10% / năm và thực hiện việc xét thưởng, xét thăng tiến cho các nhân viên làm việc tốt.

### **3.5.2. Tăng tỉ lệ nội địa hóa, đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường.**

Vấn đề tổ chức quản lý và điều hành sản xuất tốt đẹp sẽ tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện thành công các chiến lược trong thời gian tới. các giải pháp cụ thể là:

Để có thể thực hiện tốt chiến lược hội nhập dọc về phía sau, Sony Việt nam cần phải tăng cường tìm kiếm và liên kết thêm với các doanh nghiệp cung ứng linh

kiện trong nước, các doanh nghiệp sản xuất bao bì carton, vỏ tivi ... để nhằm đẩy mạnh tỉ lệ nội địa hóa, giảm mức thuế suất nhập khẩu, nhằm giảm giá thành sản phẩm để đưa ra thị trường những sản phẩm với giá cạnh tranh, đặc biệt là cho thị trường khu vực tỉnh.

Việc đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường, thu thập, xử lý cung cấp thông tin và dự báo diễn biến thị trường cũng góp phần quan trọng trong việc xâm nhập thị trường khu vực tỉnh, đô thị mới.

Xây dựng một mô hình tồn kho hợp lý hơn ở kho thành phẩm và kho nguyên vật liệu. Mức tồn kho thành phẩm hợp lý là mức tồn kho tương đương với số lượng sản phẩm bán ra trong 7 ngày thay vì là một tháng như trước đây. Tương tự với mức tồn kho linh kiện hợp lý sẽ tương đương với số lượng linh kiện đủ để lắp ráp trong 20 ngày. Thực hiện tốt biện pháp này sẽ tiết giảm đáng kể được chi phí tồn kho, tiết giảm chi phí sản xuất. Tuy nhiên, để xây dựng được mô hình tồn kho hợp lý đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận bán hàng, tiếp thị và kế hoạch sản xuất.

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, chất lượng sản phẩm đi liền với uy tín thương hiệu là một trong những yếu tố giúp Sony Việt Nam đạt lợi thế cạnh tranh. Hiện nay, Sony Việt Nam đã được cấp chứng nhận ISO 14001 môi trường và chứng nhận ISO 9002 cho mạng lưới bảo hành.

### **3.5.3. Các giải pháp về Marketing:**

#### **3.5.3.1. Các giải pháp về sản phẩm:**

Giải pháp về sản phẩm đóng vai trò rất quan trọng cho sự thành công của Sony Việt Nam trong các giải pháp về Marketing.



**3.5.3.1.1. Sản phẩm tivi màu:**

Đây là mặt hàng chủ lực của Sony Việt Nam. Trong 10 năm thâm nhập thị trường Việt Nam, các sản phẩm tivi của Sony Việt Nam đã thật sự tạo được sự khác biệt về chất lượng hình ảnh, âm thanh và kiểu dáng so với các đối thủ cạnh tranh. Sony Việt Nam luôn đi đầu trong việc đưa ra thị trường các sản phẩm mới với công nghệ mới, điển hình như tung thị trường tivi WEGA công nghệ màn hình phẳng đầu tiên năm 1999, tivi màn hình phẳng với công nghệ DRC (Digital Reality Creation) tăng độ phân giải lên gấp 4 lần so với tivi phẳng thông thường. Chính nhờ những điều này đã giữ cho Sony Việt Nam luôn ở ngôi vị số một trên thị trường điện tử Việt Nam.

Tuy nhiên, Sony Việt Nam còn cần phải phát triển thêm nhiều mẫu mã tivi từ 21 inch đến 36 inch, trong đó chú trọng đến sự đa dạng trong thiết kế, âm thanh, hình ảnh, đáp ứng ngày càng nhiều hơn phân khúc thị trường từ bình dân đến cao cấp, những Entry model là những sản phẩm chiến lược cần được đầu tư phát triển trong giai đoạn hiện nay.

**3.5.3.1.2. Sản phẩm dàn máy Hifi:**

Dàn máy hifi cũng là mặt hàng chủ lực đứng thứ hai sau tivi của Sony Việt Nam. Hiện nay toàn bộ các sản phẩm dàn máy hifi của Sony Việt Nam đều là dàn hifi DVD, có thể phát được đĩa hình DVD, phù hợp với xu hướng của người tiêu dùng hiện nay. Tuy nhiên, các dàn máy hifi này đều có công suất lớn (từ 3000 W PMPO trở lên), giá cả còn cao (giá thấp nhất là 5 triệu đồng) chưa phù hợp với thu nhập của người dân ở tỉnh. Vì thế, trong thời gian tới Sony Việt Nam cần phải nghiên cứu cho ra thêm một số mẫu mã mới với công suất nhỏ hơn, giá cả rẻ hơn phù hợp với thị trường tỉnh.

Qua khảo sát thực tiễn, thị trường Hifi Karaoke hiện nay là rất lớn, phạm vi khách hàng rất rộng, từ giàu đến nghèo, từ thành thị đến nông thôn, nhu cầu ca hát karaoke, xem phim, nghe nhạc là không giới hạn.

Phục vụ cho nhu cầu này là các dàn Amply karaoke, đầu Karaoke sản xuất trong nước như Vitek, Son Ca, California, Arirang, Hung Loa, Yamaha, Denon, Bose, .. có giá từ 1.5 triệu cho đến vài chục triệu đồng. Trong đó, các sản phẩm có giá từ 2,5 triệu đến 3,5 triệu là có lượng khách hàng tốt nhất.

Vì thế, trong thời gian sắp tới nên đưa ra những sản phẩm như ;

Dòng Hifi Karaoke cao cấp, phục vụ cho phân khúc trên của thị trường, những sản phẩm này sẽ được tập trung quảng cáo giới thiệu tại các thành phố lớn như TP. Hồ Chí Minh, Hà nội.

Dòng sản phẩm Karaoke bình dân có giá từ 3,5 triệu đồng trở xuống, được quảng cáo và bán hàng trên phạm vi cả nước, những sản phẩm này phải là đại diện cho chất lượng Sony, tuy nhiên phải đáp ứng được nhu cầu ca hát địa phương với những tính năng như Echo mạnh, chức năng Repeat phải hay.

Ngoài ra, phải tạo cho khách hàng nhiều sự lựa chọn, ví dụ như Karaoke 2 channel cho khách hàng có nhu cầu karaoke, Karaoke 5 channel cho khách hàng vừa có nhu cầu Karaoke, vừa xem phim, nghe nhạc. Tính thời trang, màu sắc cho dàn Amply, Loa cũng nên được nghiêm túc cân nhắc.

Thực hiện định hướng chiến lược này sẽ một lần nữa giúp Sony vươn lên vị trí tiên phong là công ty điện tử toàn cầu thực thi chiến lược sản phẩm địa phương nhằm phát triển sản phẩm, đẩy mạnh sản xuất, mở rộng thị trường, góp phần vào sự phát triển chung cho công ty trong giai đoạn sắp tới.

**3.5.3.1.3. Sản phẩm Cát-sét, máy phon Walkman:**

Hiện nay, Sony Việt Nam vẫn còn đang sản xuất một số loại cát-sét đĩa công suất lớn với mức giá bán khá cao (một số loại trên 2 triệu đồng). Trong khi đó, người tiêu dùng có khuynh hướng nâng cấp chuyển sang mua dàn máy hifi rẻ tiền hơn là mua cát-sét đĩa công suất lớn nhưng có giá quá cao. Chính vì thế mà Sony Việt Nam nên có chiến lược cắt giảm bớt một số model cát-sét cao cấp mà nên tập trung phát triển các mẫu mã tuy có công suất nhỏ hơn nhưng giá cả rẻ hơn phù hợp cho đối tượng học sinh, sinh viên và người dân nông thôn.

Qua nghiên cứu thị trường thì có một sự thay đổi rất lớn về nhu cầu và phương cách sử dụng của khách hàng so với cách đây 10 năm.

Về nhu cầu: nhu cầu giảm do ngày càng nhiều những sản phẩm thay thế là các phương tiện học ngoại ngữ, computer, phương tiện nghe nhạc như Walkman, Network Walkman...

Thói quen tiêu dùng cũng thay đổi đáng kể: Ngày nay, máy cassette không được xem là một tài sản để trưng trong nhà của hầu hết các hộ gia đình, thay vào đó, người ta thích mang theo trong các buổi đi du lịch, Picnic, và đối tượng này chủ yếu là những người trẻ tuổi.

Vì vậy, Sony cần tung ra thị trường những model cassette có thiết kế nhỏ gọn, thời trang, đọc được đĩa nhạc MP3, bắt sóng FM tốt trong mọi điều kiện địa lý và thời tiết.

**3.5.3.1.4. Sản phẩm đầu DVD:**

Trong những năm gần đây, khách hàng đang có khuynh hướng chuyển sang xem giải trí bằng đầu đĩa hình DVD vì có chất lượng tốt hơn, đồng thời thị trường phần mềm đĩa DVD đang phát triển rất mạnh.

Sự phát triển về công nghệ và chất lượng đầu DVD trong thời gian gần đây là không tưởng tượng nổi, chất lượng được cải tiến liên tục, giá cả giảm liên tục, một thị trường lớn nhưng tính cạnh tranh cũng thật là khốc liệt.

Về công nghệ, chất lượng hình ảnh được xử lý bởi các đầu DVD HD là cao nhất, tuy nhiên đây là những đầu máy được áp dụng công nghệ mới HD có giá bán rất cao, chỉ mới xuất hiện tại thị trường Bắc Mỹ, Châu Âu.

Trong giai đoạn chuyển giao công nghệ HD, cần chú trọng tạo ra các model đầu DVD có tích hợp nhiều tính năng hữu ích khác như: Đọc được tất cả các loại đĩa hình, đĩa tiếng, tất cả các loại thẻ, USB, có ổ cứng dung lượng cao, và có khả năng sao chép tốt.

#### **3.5.3.2. Giải pháp về giá:**

Mục tiêu của Sony Việt Nam trong thời gian tới là mở rộng thị trường và tăng thị phần. Trong khi đó, các đối thủ cạnh tranh luôn tìm cách tấn công Sony trên nhiều phương diện. Bên cạnh đó, hàng nhập lậu với giá rẻ hơn cũng một phần gây khó khăn cho Sony Việt Nam. Chính vì thế mà việc xây dựng các chính sách giá hợp lý đóng vai trò quan trọng, nhất là để hỗ trợ cho chiến lược phát triển thị trường về hướng nông thôn, đô thị mới.

Hiện nay, sản phẩm của Sony Việt Nam luôn nổi tiếng về chất lượng trên thị trường Việt nam, tuy nhiên nếu so sánh về giá thì lại quá chênh lệch so với các đối thủ cạnh tranh khác. Qua nghiên cứu các mức giá của đối thủ cạnh tranh, cùng với các báo cáo nội bộ của bộ phận bán hàng, tiếp thị, đồng thời sức mua của người tiêu dùng sụt giảm trong thời gian qua, trước mắt Sony Việt Nam cần thực hiện chính sách giá tấn công bằng cách giảm giá 3-5% phần lớn các sản phẩm Sony Việt Nam đang có trên thị trường nhằm khuyến khích người tiêu dùng. Trong thời gian tới, Sony Việt Nam cần nhanh chóng đẩy mạnh tốc độ nội địa hóa nguồn linh

kiện đồng thời triển khai chương trình AICO để nhằm giảm mức thuế nhập khẩu, từ đó xây dựng được mức giá thích hợp cho người tiêu dùng.

**3.5.3.3. Các giải pháp về khuyến mãi và phân phối:**

Tăng cường các hoạt động quảng cáo sản phẩm trên mọi phương tiện truyền hình, báo, tạp chí ở các địa phương, trên mạng Internet để thu hút khách hàng, nhất là tại các vùng nông thôn, vùng đô thị mới.

Thường xuyên mở các đợt triển lãm giới thiệu sản phẩm và các công nghệ của Sony, đặc biệt là mở ở các vùng nông thôn, đô thị mới.

Tiến hành các hoạt động giao lưu với quần chúng và chính quyền địa phương thông qua việc tài trợ cho các chương trình xã hội, môi trường như bảo trợ trẻ em nghèo, khuyết tật, xây dựng nhà tình nghĩa, xây dựng phòng học tại nông thôn...

Hiện nay, Sony Việt Nam đang áp dụng chính sách chiết khấu cho đại lý là 4% trên doanh số mua vào và được trừ trực tiếp vào hóa đơn. Do cạnh tranh gay gắt giữa các đại lý, nhiều cửa hàng thỉnh thoảng đã trừ đi chiết khấu này, bán hòa vốn để dành khách hàng. Chính điều này đã dẫn đến việc kinh doanh mặt hàng Sony với lợi nhuận rất ít của các đại lý. Từ đó dẫn đến một xu thế là đại lý đã hưởng sang các mặt hàng khác của đối thủ cạnh tranh hoặc hàng ngoại nhập để hưởng lợi nhiều. Để khắc phục điều này, Sony Việt Nam cần thay đổi lại chính sách chiết khấu như sau:

- Tăng mức chiết khấu cho đại lý
- Để tránh tình trạng bán phá giá, cần phải cho các mức chiết khấu khác nhau trên từng sản phẩm, từ 1% - 3% và không thông báo trước cho đại lý cụ thể sản phẩm nào sẽ hưởng mức chiết khấu nào, việc thông báo trích thưởng chiết khấu sẽ được thực hiện cuối mỗi tháng. Có như thế thì đại lý mới không thể phá giá quá 1%.

Để phát triển rộng thêm mạng lưới tiêu thụ sản phẩm ở các tỉnh hỗ trợ chiến lược phát triển thị trường về hướng nông thôn, đô thị mới, Sony Việt Nam cần xem xét và chọn ra thêm một số cửa hàng ở các tỉnh đủ điều kiện để gia nhập hội đại lý của công ty. Bên cạnh đó, Sony Việt Nam cần hỗ trợ các đại lý ở tỉnh như cung cấp bảng đèn quảng cáo, kệ trưng bày sản phẩm, các vật phẩm trưng bày P.O.P, huấn luyện kỹ năng bán hàng, kiến thức về sản phẩm...

Rút ngắn thời gian vận chuyển hàng từ nhà máy đến các đại lý ở tỉnh. Hiện nay, vì qui mô của các đại lý ở tỉnh rất nhỏ nên số lượng đặt hàng thường là không lớn, vì thế để đủ hàng cho một chuyến xe của Sony Việt Nam chuyển hàng đi tỉnh thường phải đợi từ 3 - 4 ngày. Để rút ngắn thời gian này, Sony Việt Nam nên tận dụng thêm các phương tiện giao thông công cộng khác như lựa chọn các chủ xe hàng, xe khách đi tỉnh uy tín và ký hợp đồng vận chuyển mỗi khi lượng đặt hàng ở tỉnh là quá nhỏ. Bằng cách này, Sony Việt Nam vừa rút ngắn được thời gian bảo đảm giao hàng sớm cho đại lý, vừa tiết kiệm thêm chi phí vận chuyển trong trường hợp lượng hàng đặt đi tỉnh trong ngày là quá ít.

#### **3.5.4. Tài chính:**

Để đạt được các mục tiêu đề ra trong giai đoạn 2006 - 2015, Sony Việt Nam cần phải đầu tư thêm vốn cho việc phát triển thêm sản phẩm mới và cho việc thâm nhập vào thị trường nông thôn. Trước mắt, Sony Việt Nam cần thực hiện tốt việc quản lý hàng tồn kho, đảm bảo luôn ở mức tồn hợp lý để không bị ứ đọng vốn. Ngoài ra, vốn nên được tăng cường từ nguồn lợi nhuận tái đầu tư của các năm trước.

### **3.6. KIẾN NGHỊ**

Chiến lược kinh doanh của công ty Sony Việt Nam sẽ đóng góp nhiều lợi ích đáng kể cho quốc gia và đã góp phần phát triển cho nền kinh tế Việt Nam vì các lý do sau:

- Sony Việt Nam sản xuất các sản phẩm điện tử nghe nhìn tại Việt Nam thay thế hàng nhập khẩu được nhà nước khuyến khích, góp một phần nhỏ vào công cuộc công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đưa nền công nghiệp điện tử Việt Nam đi lên.

- Sony Việt Nam đóng góp một phần đáng kể cho ngân sách nhà nước thông qua các khoản thuế và khoản thu khác.

- Thông qua hoạt động của mình, Sony Việt Nam đào tạo một đội ngũ lao động có trình độ, dày kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực.

Nhằm thực hiện được những mục tiêu chiến lược kinh doanh của Sony Việt Nam, sau đây là một số kiến nghị để giúp công ty thực hiện có hiệu quả các chiến lược trên.

#### **3.6.1. Đối với nhà nước:**

Nhà nước đảm bảo sự ổn định chính trị, kinh tế, văn hóa và xã hội của đất nước. Nhà nước thực hiện công tác quản lý bằng pháp luật và đồng thời tạo sân chơi bình đẳng cho mọi thành phần kinh tế trong nền kinh tế thị trường. Bên cạnh đó, nhà nước cần ban hành những chính sách nhằm khuyến khích đầu tư trong nước, kích thích tiêu dùng.

Nhà nước cần có chính sách và các biện pháp hữu hiệu trong việc ngăn chặn hàng nhập lậu qua biên giới, gây thiệt hại cho các doanh nghiệp sản xuất trong nước.

Các chính sách thuế nhập khẩu linh kiện cần được bổ sung sửa đổi theo hướng góp phần làm cho giá thành sản xuất phù hợp với hàng tiêu thụ trong nước.

Nhà nước cần áp dụng cơ chế một giá không phân biệt cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước đối với tất cả các loại hình dịch vụ như điện, nước, điện thoại, giao thông vận tải, quảng cáo trên báo, đài...

Nhà nước cần hoàn thiện các hệ thống pháp luật, các văn bản hướng dẫn thi hành luật, đẩy nhanh tốc độ cải cách thủ tục hành chính, trong sạch hóa bộ máy công chức, xây dựng thang lương hợp lý cho công chức nhằm hạn chế hiện tượng tham ô, những nhiễu loạn doanh nghiệp, nhất là ở ngành hải quan.

Tổ chức hội thảo, xúc tiến đầu tư trong và ngoài nước, có chính sách hỗ trợ doanh nghiệp sản xuất linh kiện trong nước, tạo nguồn cung đầu vào ổn định, giá cạnh tranh, giúp giảm giá thành, tạo sức cạnh tranh cho sản phẩm cho doanh nghiệp vào thời điểm Việt Nam đã hoàn thành việc gia nhập WTO.

Gia tăng mở cửa, quảng bá du lịch, thu hút du khách, đây cũng là đối tượng khách hàng quan trọng, có sức cầu lớn, đầy tiềm năng sẽ giúp mở rộng thị trường đầu ra của sản phẩm.

### **3.6.2. Đối với ngành:**

Ngành chủ quản giữ vai trò định hướng và quản lý hoạt động của các công ty, tận dụng và phát huy những mặt tích cực, hạn chế tiêu cực. Đồng thời, ngành chủ quản giữ vai trò cố vấn cho các dự án đầu tư hay mở rộng của các doanh nghiệp mới và cũ.

Ngành chủ quản phải nắm vững nhu cầu thị trường để có kế hoạch chủ động trong hướng phát triển lâu dài, nhằm tăng hiệu quả và tiết kiệm chi phí cho đầu tư chung của xã hội, cho hiệu quả riêng của các doanh nghiệp trong ngành, góp phần



tạo điều kiện cho việc tạo môi trường đầu tư lành mạnh và gây sự an tâm cho nhà đầu tư.

Cần cung cấp thông tin về các chính sách của nhà nước, các thông tin về thị trường để hỗ trợ doanh nghiệp. Đồng thời tạo cơ hội liên kết giữa các doanh nghiệp sản xuất hàng điện tử với các doanh nghiệp sản xuất linh kiện, bao bì, ép nhựa, in ấn ... trong nước nhằm mục đích hạn chế việc nhập khẩu linh kiện, đẩy nhanh tốc độ nội địa hóa linh kiện, đưa đến việc giảm giá thành sản phẩm, giảm giá bán cho phù hợp hơn với thu nhập của người tiêu dùng trong nước.

## KẾT LUẬN

Ngành công nghiệp điện tử là một trong những ngành có nhiều tiềm năng phát triển. Tuy nhiên, các doanh nghiệp trong ngành còn gặp rất nhiều khó khăn trong việc hoạch định các chiến lược kinh doanh. Trong khi đó, nền kinh tế Việt Nam hiện đang tiến những bước dài trên đường hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Trong xu hướng chung đó, các doanh nghiệp trong ngành có nhiều cơ hội để phát triển, nhưng bản thân các doanh nghiệp cũng phải đối mặt với nhiều rủi ro, bất trắc. Vì thế, việc hoạch định chiến lược đóng vai trò rất quan trọng đảm bảo sự tồn tại và phát triển của ngành cũng như của các doanh nghiệp.

Luận án đã tiến hành đánh giá những kết quả hoạt động của công ty Sony Việt Nam trong thời gian qua. Trên cơ sở đó, tiến hành phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động của công ty đến năm 2015 từ đó thiết lập ma trận các yếu tố tác động chủ yếu của môi trường và ma trận các điểm mạnh các điểm mạnh - điểm yếu, cơ hội - nguy cơ (SWOT) làm căn cứ cho việc đưa ra chiến lược.

Với mong muốn đóng góp vào sự phát triển của Sony tại Việt Nam, luận án đã trình bày những chiến lược kinh doanh cơ bản cho Sony Việt Nam giai đoạn 2006 – 2015 bao gồm:

- Chiến lược phát triển thị trường hướng về phía nông thôn.
- Chiến lược hội nhập dọc về phía sau.
- Chiến lược phát triển sản phẩm mới đa dạng, chất lượng với giá cạnh tranh.
- Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức.

Để thực hiện các chiến lược trên, cần thực hiện các giải pháp hỗ trợ như xây dựng và củng cố lại nguồn nhân lực, tổ chức và quản lý điều hành sản xuất một

cách hiệu quả hơn, thực hiện tốt các giải pháp về Marketing như các giải pháp về sản phẩm, giá, phân phối và các giải pháp về nguồn vốn.

Ngoài ra, luận án cũng nêu lên những đề nghị đối với Nhà nước và ngành chủ quản có một số biện pháp hỗ trợ tốt hơn, nhằm tháo gỡ những vướng mắc mà Sony Việt Nam đang gặp phải để có thể đạt được mục tiêu đề ra.

Hy vọng luận văn này, với những chiến lược và giải pháp đã đề xuất sẽ góp một phần nhỏ thiết thực cho ngành công nghiệp điện tử nói chung và cho Sony Việt Nam nói riêng. Đây cũng là một cơ hội để các doanh nghiệp trong nước có điều kiện tiếp cận chiến lược kinh doanh của tập đoàn Nhật Bản đứng đầu thế giới về sản xuất hàng điện tử nghe nhìn.

Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện đề tài này, do điều kiện thời gian hạn hẹp, các thông tin, tài liệu cần thiết còn giới hạn nên các chiến lược đưa ra trong luận án chủ yếu căn cứ vào tình hình hiện tại và các dự báo mới nhất về môi trường vĩ mô và vi mô. Trong chặng đường sắp tới, các chiến lược này cần phải được điều chỉnh khi có sự thay đổi trong môi trường vĩ mô và vi mô, như vậy các doanh nghiệp mới có thể đứng vững và cạnh tranh có hiệu quả trên thị trường.

*Vì khả năng trình độ còn hạn chế, luận văn không khỏi có những thiếu sót nhất định. Tác giả xin chân thành tiếp thu và cảm ơn về mọi sự đóng góp ý kiến quý báu của các quý thầy, cô trong hội đồng.*

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

\*\*\*

1. Fred R.David ( 2003 ), Khái Luận Về Quản Trị Chiến Lược ( Concepts of Strategic Management ), Nhà xuất bản Thống kê TP. Hồ Chí Minh.
2. Michael E. Porter ( 1996 ), Chiến Lược Cạnh Tranh, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
3. Philip Kotler ( 2003 ), Những Phương Thức Sáng Tạo, Chiến Thắng Và Khống Chế Thị Trường, Nhà xuất bản TP. Hồ Chí Minh.
4. PGS. TS Nguyễn Thị Liên Diệp, Quản Trị Học, Nhà xuất bản Thống kê, 1999.
5. PGS. TS Nguyễn Thị Liên Diệp. Th.S Phạm Văn Nam, Chiến Lược Và Chính Sách Kinh Doanh, Nhà xuất bản Thống kê, 1999.
6. Cục Thống Kê TP. Hồ Chí Minh, Niên giám thống kê 2000 -2005.
7. Báo cáo tài chính của Sony VN qua các năm 2000 -2005.
8. Số liệu thống kê thị trường điện tử qua các năm 2000 – 2005.
9. Trang Web [www.sony.com.vn](http://www.sony.com.vn)
10. Trang Web [www.sonystyle.com](http://www.sonystyle.com)

**Vietnam Products (CBU) Import**

**Duty**

Category	Products	H.S.	MFN/CEPT	2002	2003	2004	2005	2006	Old tariff	SOV
TV	CTV (Color Television - CRT)	8528.12	MFN	50%	50%	50%	50%	40%	50%	
			CEPT	NA	20%	20%	20%	5%		
	PJT (Rear Projection TV)	8528.12	MFN	50%	50%	50%	50%	40%	50%	o
			CEPT	NA	20%	20%	20%	5%		
HV	VHS (Tape VHS player/recorder)	8521.10	MFN	50%	50%	50%	50%	40%	50%	
			CEPT	NA	20%	15%	5%	5%		
	DVD - Player	8521.9019	MFN	50%	50%	50%	50%	40%	50%	o
			CEPT	NA	20%	15%	10%	5%		
	DVD - Recorder	85219099	MFN	50%	50%	50%	50%	40%	50%	
			CEPT	NA	20%	15%	10%	5%		
	Playstation	9504.10.00	MFN				50%	30%		
			CEPT	5%	5%	5%	5%	5%		
Front PJ	Front PJ (LCD/DLP PJ), 300" UP	8528.30.10	MFN	5%	5%	5%	5%	5%		
			CEPT	5%	5%	5%	5%	0%		
	Front PJ (LCD/DLP PJ), below 300"	8528.30.90	MFN	20%	20%	20%	20%	20%		o
			CEPT	20%	20%	15%	5%	5%		
Audio	Mini/Micro HiFi Without Recording	85199930	MFN	50%	50%	50%	50%	40%	50%	
			CEPT	20%	20%	15%	10%	5%		
	Mini/Micro HiFi With Recording	85272190	MFN	40%	40%	40%	40%	30%	40%	
			CEPT	20%	20%	15%	10%	5%		
	Amplifier (& Home Theater) With Tuner	8527.2190	MFN	40%	40%	40%	40%	30%	40%	o
			CEPT	20%	20%	15%	5%	5%		
	Amplifier (& Home Theater) without Tuner	8518.40	MFN	30%	30%	30%	30%	30%		
			CEPT	20%	20%	15%	10%	5%		
Speakers &	8518.21/22	MFN	30%	30%	30%	30%	10%	30%	o	

Sub-woofers (incl. Active)		CEPT	20%	20%	15%	10%	5%		
CD Player	8519.99	MFN	50%	50%	50%	50%	40%	50%	
		CEPT	20%	20%	15%	10%	5%		
MD Player (with tuner)	85273190	MFN	40%	40%	40%	40%	30%	40%	
		CEPT	20%	20%	15%	5%	5%		
Tape Deck	8520.33	MFN	40%	40%	40%	40%	30%	40%	
		CEPT	20%	20%	15%	10%	5%		

## VÀO WTO, GIÁ HÀNG ĐIỆN TỬ SẼ RẺ HAY KHÔNG RẺ?

Trong khi tất cả mọi người dân Việt Nam đang rất hào hứng với sự kiện Việt Nam gia nhập WTO và ai cũng hiểu rằng người tiêu dùng sắp được hưởng lợi nhờ giá cả cạnh tranh hơn trong môi trường hội nhập thì dường như câu hỏi này hơi vô lý. Tất nhiên là hàng điện tử, cũng như nhiều mặt hàng khác, sẽ trở nên rẻ đi nhờ các cam kết giảm thuế nhập khẩu của Việt Nam, nhờ các nhà sản xuất điện tử nước ngoài sẽ nhập hàng vào bán và nhờ nhiều yếu tố khác nữa. Nói chung, cứ vào WTO là giá các mặt hàng điện tử sẽ rẻ và với quan niệm này, rất nhiều người đang tạm ngừng mua hàng điện tử để chờ đợi một cuộc giảm giá ngoạn mục sắp xảy ra trong tương lai gần.

Nhưng sự thực có phải như vậy? Xem xét nội dung cam kết WTO của Việt Nam và đối chiếu với mức thuế suất hiện hành nhiều người sẽ cảm thấy ngạc nhiên và bất ngờ: Thuế nhập khẩu cam kết của WTO cao hơn so với thuế suất hiện hành của Việt Nam, thậm chí có mặt hàng còn cao gấp đôi (thuế hiện hành được hiểu là thuế MFN dành cho hầu hết các nước đang nhập hàng điện tử vào Việt Nam như Mỹ, Hàn Quốc, Nhật, các nước châu Âu, Trung Quốc...). Chỉ cần lướt qua một số mặt hàng điện tử chính yếu sẽ thấy ngay điều kỳ lạ này: đầu DVD, thuế hiện hành là 40%, thuế WTO là 45%, dàn HiFi có thuế suất hiện hành 30%, thuế WTO là 40%, máy chụp hình và máy quay KTS, thuế hiện hành là 10%, thuế WTO là 20%, máy MP3, hiện hành 40%, WTO là 45%. Chỉ có mặt hàng tivi là có thuế suất khi gia nhập WTO bằng với thuế suất hiện hành, là 40%.

Vì sao vào WTO thuế lại không giảm? Chúng tôi xin khẳng định điều ngược lại, đó là: Vào WTO thuế có giảm đấy chứ. Xem ra khi khẳng định như vậy chúng tôi đang tự mâu thuẫn với chính mình. Nhưng nếu đi ngược dòng thời gian một chút thì khẳng định đó lại không có gì mâu thuẫn.

Ngày 28/07/2006, Bộ Tài chính đã ra quyết định số 39/2006-BTC để điều chỉnh thuế suất một số mặt hàng, trong đó, thuế nhập khẩu tivi giảm từ 50% xuống 40%, đầu DVD từ 50% xuống 40%, dàn HiFi từ 40% xuống 30%, máy chụp hình và máy quay KTS từ 20% xuống 10%, MP3 từ 50% xuống 40%. Như vậy, Bộ Tài chính đã đi trước một bước, đưa ra một biểu thuế cho hội nhập ngay trước thềm WTO để tạo điều kiện cho các cuộc đàm phán đồng thời bảo đảm việc hội nhập của Việt Nam

được thuận lợi. Đây chính là một biểu thuế cho hội nhập WTO đã được chuẩn bị từ trước.

Nhưng thuế giảm như vậy, tại sao hàng điện tử vẫn không giảm giá? Ngược dòng thời gian thêm chút nữa, chúng ta sẽ thấy rằng trước cuộc hội nhập lớn vào WTO, Việt Nam đã có dịp tập dượt với những cuộc hội nhập nhỏ, đó là hội nhập vào AFTA với mức thuế suất cực thấp: 0% – 5%. Cùng thời điểm này năm ngoái, nhiều người tiêu dùng đã chờ đợi với kỳ vọng rằng với mức thuế cực thấp như vậy, hàng điện giá rẻ từ ASEAN sẽ tràn vào Việt Nam và họ sẽ được lợi. Tuy nhiên việc giảm giá đã không xảy ra. Rất ít người biết rằng rất nhiều mặt hàng điện tử tại Việt Nam hiện đang rẻ hơn giá tại Singapore, Malaysia, Philippines và chỉ cao hơn giá tại Thái Lan chút ít. Nghĩa là, các sản phẩm điện tử trong nước đã đủ sức cạnh tranh khi hội nhập với những nước vừa là thành viên AFTA, vừa là thành viên WTO như Singapore hay Thái Lan.

Như vậy, mức thuế cho hàng điện tử sẽ không có gì thay đổi ngay khi hội nhập và cuộc giảm giá ngoạn mục mà rất nhiều người kỳ vọng sẽ không xảy ra trong tương lai gần. Nhưng còn tương lai xa hơn thì sao? Liệu sẽ có một cuộc giảm giá, thậm chí có thể còn ngoạn mục hơn đang chờ đợi chúng ta ở phía trước? Xem xét kỹ các cam kết WTO của Việt Nam trong tương lai chắc một số người sẽ cảm thấy thất vọng: Từ nay đến hết 2008, Việt Nam không có cam kết gì là sẽ giảm thuế cho mặt hàng điện tử. Sau đó, đến 2012, thuế suất nhập khẩu tivi, đầu DVD sẽ giảm thêm 5%, dàn hifi sẽ giảm 10% và một tin không vui cho những người yêu thích nhiếp ảnh: thuế nhập khẩu máy ảnh và máy chụp hình KTS cam kết đến năm 2009 sẽ là 15%, vẫn còn cao hơn 5% so với mức thuế hiện hành. Chỉ có những mặt hàng liên quan đến công nghệ thông tin như máy vi tính xách tay, máy tính để bàn, ổ CD, đĩa DVD/CD ... sẽ bắt đầu giảm từ năm 2009, mỗi năm giảm từ 1 – 3% từ mức hiện hành từ 5% - 10% xuống mức 0% - 5% vào năm 2012.

Vậy là, dù cho trong tương lai gần hay tương lai xa, nếu thực hiện theo đúng cam kết WTO thì một cuộc giảm giá ngoạn mục vẫn còn xa vời lắm, nếu như không nói là sẽ không bao giờ xảy ra. Việc giảm giá do cạnh tranh giữa các nhà sản xuất điện tử và các trung tâm điện máy vào những dịp như Giáng sinh hay mùa khuyến mãi cuối năm sắp tới xem ra sẽ là thực tế hơn nhiều đối với người tiêu dùng.



# Phụ lục

