

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

-----

**TRẦN HUY ĐĂNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO  
NĂNG LỰC CẠNH TRANH  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ BIÊN HÒA  
GIAI ĐOẠN 2005 - 2015**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**TP.HỒ CHÍ MINH - NĂM 2005**

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

-----

**TRẦN HUY ĐĂNG**

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO  
NĂNG LỰC CẠNH TRANH  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ BIÊN HÒA  
GIAI ĐOẠN 2005 - 2015**

**Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học**

**TS. ĐẶNG NGỌC ĐẠI**

**TP.HỒ CHÍ MINH - NĂM 2005**

# MỤC LỤC

## MỞ ĐẦU

<b>CHƯƠNG 1: CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA ĐỀ TÀI.....</b>	<b>1</b>
1.1 Lý luận chung về cạnh tranh.....	1
1.1.1 Bản chất của cạnh tranh.....	1
1.1.2 Năng lực cạnh tranh .....	1
1.1.3 Lợi thế cạnh tranh .....	2
1.1.4 Tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực cạnh tranh.....	3
1.2 Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.....	3
1.2.1 Khái niệm về chiến lược cạnh tranh.....	3
1.2.2 Xây dựng chiến lược cạnh tranh .....	3
1.2.3 Các chiến lược cạnh tranh.....	4
1.3 Vài nét về ngành công nghiệp điện tử.....	6
1.3.1 Vai trò và vị trí của ngành công nghiệp điện tử .....	6
1.3.2 Những nét đặc thù của ngành công nghiệp điện tử .....	6
1.3.3 Những bài học kinh nghiệm về phát triển ngành công nghiệp điện tử của một số quốc gia trên thế giới.....	8
1.4 Những vấn đề chung về năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực điện tử.....	12
1.4.1 Các yếu tố hình thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp điện tử .....	12
1.4.1.1 Những yếu tố bên ngoài .....	12
1.4.1.2 Những yếu tố bên trong.....	13
1.4.2 Những tiêu thức thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp điện tử ...	14

## **CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ**

<b>BIÊN HÒA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Giới thiệu Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa.....	16
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển.....	16
2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ .....	17
2.1.3 Cơ cấu tổ chức.....	17
2.1.4 Kết quả hoạt động của Công ty trong những năm qua .....	18
2.2 Phân tích môi trường hoạt động .....	19
2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài.....	19
2.2.1.1 Yếu tố kinh tế .....	19
2.2.1.2 Yếu tố xã hội .....	20
2.2.1.3 Yếu tố tự nhiên.....	21
2.2.1.4 Yếu tố công nghệ .....	21
2.2.1.5 Nhà cung cấp .....	22
2.2.1.6 Khách hàng.....	23
2.2.1.7 Đối thủ cạnh tranh .....	23
* Kết luận: Cơ hội – Nguy cơ .....	24
2.2.2 Phân tích môi trường bên trong.....	25
2.2.2.1 Yếu tố tài chính .....	25
2.2.2.2 Yếu tố con người.....	26
2.2.2.3 Yếu tố sản xuất.....	26
2.2.2.4 Công tác nghiên cứu phát triển .....	27
2.2.2.5 Công tác Marketing .....	28
2.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa .....	30
2.3.1 Hiệu quả, tiềm lực tài chính.....	30
2.3.2 Chất lượng lao động .....	32

2.3.3 Mức độ tiếp cận và ứng dụng công nghệ hiện đại trong sản xuất.....	32
2.3.4 Sản lượng tiêu thụ .....	33
2.3.5 Độ ổn định về chất lượng, đa dạng hóa chủng loại, mẫu mã sản phẩm.....	33
2.3.6 Giá cả và chính sách bán hàng đối với từng khách hàng .....	34
2.3.7 Mạng lưới phân phối .....	34
2.3.8 Các chương trình quảng cáo, khuyến mại.....	35
2.3.9 Chất lượng dịch vụ bảo hành .....	35
2.3.10 Hình ảnh và danh tiếng thương hiệu .....	36
* Kết luận: Điểm mạnh – Điểm yếu .....	36
2.4 Những tiêu thức quyết định sự thành công trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa .....	37
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ BIÊN HÒA GIAI ĐOẠN 2005- 2015 .....</b>	
<b>38</b>	
3.1 Những dự báo về sự phát triển của ngành công nghiệp điện tử .....	38
3.2 Định hướng phát triển ngành công nghiệp điện tử đến năm 2015.....	39
3.2.1. Quan điểm phát triển .....	39
3.2.2. Định hướng phát triển của Tổng công ty Điện tử và Tin học Việt Nam đến năm 2015 .....	39
3.2.3. Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa đến năm 2015 .....	40
3.2.4 Xác định mục tiêu của Công ty Cổ phần Điện tử Biên hòa đến năm 2015 ..	40
3.3 Xác định chiến lược cạnh tranh của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa .....	42
3.3.1 Quan điểm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh .....	42
3.3.2 Xác định chiến lược cạnh tranh của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa ....	43
3.3.3 Xác định các giải pháp để thực hiện chiến lược cạnh tranh.....	44

3.4 Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh .....	46
3.4.1 Giải pháp về nguồn nhân lực.....	46
3.4.2 Giải pháp về nghiên cứu phát triển (R&D) và công nghệ sản xuất.....	48
3.4.3 Giải pháp về phát triển thị trường .....	51
3.4.4 Giải pháp về tài chính.....	54
<b>KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....</b>	<b>56-59</b>

## **Tài liệu tham khảo**

## **Phụ lục**

### **DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT**

Thủ Đức	Công ty Điện tử Thủ Đức
Tân Bình	Công ty Cổ phần Điện tử Tân Bình

### **DANH MỤC CÁC BẢNG**

	Trang
Bảng 1.1: Cơ cấu giá trị sản xuất ngành điện tử .....	7
Bảng 2.1: Lộ trình cắt giảm thuế nhập khẩu theo AFTA .....	20
Bảng 2.2: Nhu cầu về vốn của một số dự án thuộc lĩnh vực điện tử .....	22
Bảng 2.3: Tình hình đầu tư máy móc thiết bị.....	27
Bảng 2.4: Tổng chi cho công tác nghiên cứu phát triển .....	28
Bảng 2.5: Giá một số mặt hàng điện tử .....	29
Bảng 2.6: Lợi nhuận của các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Điện tử và Tin Học Việt nam năm 2003 .....	31
Bảng 2.7: Tổng hợp chi phí quảng cáo, khuyến mại từ năm 2001->2004.....	35
Bảng 3.1: Một số mục tiêu chủ yếu của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa giai đoạn 2005-2015 .....	41

# MỞ ĐẦU

## 1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây, nền kinh tế thế giới chứng kiến một sự phát triển nhanh chóng cả về lượng lẫn về chất. Tính trên quy mô toàn thế giới, khối lượng, giá trị giao dịch thương mại, dịch vụ giữa các quốc gia tăng trưởng đều đặn hàng năm. Kèm theo đó là sự lớn mạnh không ngừng của các công ty có ưu thế vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, bên cạnh đó cũng có không ít các công ty có tầm cỡ thế giới đã phải gánh chịu những tổn thất nặng nề dẫn đến thua lỗ, phá sản hoặc sáp nhập với các công ty khác.

Câu hỏi đặt ra là: Điều gì đã tạo nên sự phân rã như vậy ?. Làm thế nào để tránh được những tình huống xấu xảy ra đối với một công ty ?

Rõ ràng rằng, đằng sau một khối lượng lớn hàng hóa, dịch vụ giao dịch trên thị trường, các công ty không ngừng củng cố vị thế của mình bằng nhiều cách nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của bản thân. Qua đó, tạo ra những khác biệt hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh, giúp doanh nghiệp giành lấy thị phần lớn. Như vậy, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được xem như là một trong những phương cách giúp doanh nghiệp củng cố và vươn tới một vị thế mà tại đó các doanh nghiệp có thể chống chọi lại và tác động đến các lực cạnh tranh một cách có hiệu quả.

Tuy nhiên, trong điều kiện nền kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn mở cửa hội nhập ở phạm vi khu vực và thế giới, không phải mọi doanh nghiệp đều ý thức được tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực cạnh tranh. Cũng có những trường hợp, doanh nghiệp nhận thức được ý nghĩa của việc nâng cao năng lực cạnh tranh thế nhưng vẫn còn một khoảng cách quá xa giữa nhận thức và hành động thực tiễn.

Là một công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh các sản phẩm điện tử tiêu dùng, một lĩnh vực mà ở đó sự cạnh tranh giữa các công ty diễn ra hết sức khốc liệt, Công ty Cổ phần Điện Tử Biên Hòa cũng đang đối mặt với những thách thức lớn từ quá trình mở cửa hội nhập của đất nước. Xét trên quan điểm hệ thống, khái niệm nâng cao năng lực tại Công ty xem ra vẫn còn khá mới mẻ nhất là đối với một Công ty mới được cổ phần hóa từ doanh nghiệp nhà nước chưa được một năm.

Trên thực tế, Công ty cũng có nhiều nỗ lực để có thể tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, trong xu thế mở cửa hội nhập của đất nước, môi trường kinh doanh trong cũng như ngoài nước biến đổi không ngừng, áp lực cạnh tranh ngày một nặng nề hơn. Đến lúc này, đòi hỏi Công ty phải có cái nhìn toàn diện hơn, mang tính hệ thống hơn về vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Xuất phát từ thực tiễn đó, tác giả chọn đề tài: “Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ phần Điện Tử Biên Hòa giai đoạn 2005 - 2015” để nghiên cứu.

## **2. Mục đích nghiên cứu của đề tài**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và phân tích thực tiễn, luận văn này sẽ đưa ra những định hướng phát triển và đề xuất mục tiêu, chiến lược cạnh tranh của Công ty Cổ phần Điện Tử Biên Hòa giai đoạn 2005 - 2015. Qua đó, đề xuất các giải pháp mang tính khả thi nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty, góp phần thực hiện thành công chiến lược cạnh tranh của Công ty.

## **3. Đối tượng nghiên cứu**

Thông qua việc phân tích môi trường hoạt động bên trong cũng như bên ngoài để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, xây dựng chiến lược cạnh tranh và đề ra các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại doanh nghiệp.



#### **4. Phạm vi nghiên cứu**

Luận văn nghiên cứu trên cơ sở phân tích các yếu tố nội tại của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa và các yếu tố có liên quan đến hoạt động sản xuất kinh doanh trong ngành điện tử dân dụng ở Việt Nam và trên thế giới.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận văn gồm: phương pháp tổng hợp, phương pháp hệ thống, phương pháp động, phương pháp suy luận... Việc kết hợp các phương pháp nghiên cứu giúp tác giả phân tích và có cái nhìn tổng thể hơn về năng lực cạnh tranh của Công ty.

#### **6. Kết cấu luận văn**

Gồm các phần nội dung sau:

MỞ ĐẦU

Chương 1: CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA ĐỀ TÀI

Chương 2: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ BIÊN HÒA

Chương 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ BIÊN HÒA GIAI ĐOẠN 2005 - 2015

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Cuối cùng, do thời gian và kinh nghiệm trong việc nghiên cứu còn nhiều hạn chế, luận văn này khó tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được những góp ý chân thành của Quý Thầy, Cô và các bạn.

# Chương 1

## CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA ĐỀ TÀI

### 1.1 Lý luận chung về cạnh tranh

#### 1.1.1 Bản chất của cạnh tranh

Bản chất của cạnh tranh trên thị trường không phải là diệt trừ đối thủ của mình mà chính là phải mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc / và mới lạ hơn để khách hàng lựa chọn mình chứ không lựa chọn đối thủ cạnh tranh. Đó là sự tranh đua giữa các công ty trong việc giành lấy một yếu tố sản xuất, khách hàng hay một nguồn lực ...để tồn tại và nâng cao vị thế của mình trên thị trường.

Cạnh tranh được xem như là một trong những đặc trưng cơ bản và là động lực của nền kinh tế thị trường. Cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường là cuộc đua không dứt, không bị gián đoạn về thời gian.

#### 1.1.2 Năng lực cạnh tranh

Theo quan điểm cổ điển dựa trên lý thuyết thương mại truyền thống thì năng lực cạnh tranh của một công ty được xem xét qua lợi thế so sánh về chi phí và năng suất. Tổ chức nào đạt được chi phí thấp, năng suất cao sẽ giành được thắng lợi trong cạnh tranh, chiếm lĩnh được thị trường, thu nhiều lợi nhuận.

Theo quan điểm của Michael Porter, năng lực cạnh tranh của Công ty phụ thuộc vào khả năng khai thác các năng lực độc đáo của mình để tạo sản phẩm có giá trị thấp và có sự dị biệt của sản phẩm, tức bao gồm các yếu tố vô hình

Trong khi đó, Giáo sư Tôn Thất Nguyễn Thiêm trong cuốn “Thị trường, chiến lược, cơ cấu” lại cho rằng nếu như doanh nghiệp chỉ chú trọng đến giá trị gia tăng nội sinh tức giá trị gia tăng được tạo ra từ sự chênh lệch giữa giá bán và

giá thành hàng hóa, dịch vụ thì đến một lúc nào đó những nỗ lực của doanh nghiệp sẽ trở nên vô nghĩa do các doanh nghiệp hầu như được tiếp cận các nguồn yếu tố đầu vào gần như tương đương nhau trong quá trình toàn cầu hóa hoặc là do những yếu tố đến từ khách hàng. Khi đó, năng lực cạnh tranh của Công ty phụ thuộc nhiều vào giá trị gia tăng ngoại sinh trên cơ sở mở rộng tầm nhìn hướng về thị trường và khách hàng.

Như vậy, theo thời gian, mặc dù có nhiều quan niệm khác nhau về năng lực cạnh tranh của một Công ty nhưng tựu trung lại, năng lực cạnh tranh của một Công ty là khả năng vượt trội trong bản thân nội tại doanh nghiệp đó so với các doanh nghiệp đối thủ. Ở đó, sự vượt trội trong bản thân nội tại doanh nghiệp cho phép doanh nghiệp có thể huy động được tối đa nguồn lực bên trong và khai thác triệt để những yếu tố thuận lợi từ môi trường bên ngoài để vươn đến một vị thế nhất định trên thị trường.

### **1.1.3 Lợi thế cạnh tranh**

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, trước hết cần phải xác định những lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Lợi thế cạnh tranh là những gì làm cho doanh nghiệp nổi bật hay khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Đó là những thế mạnh mà tổ chức có hoặc khai thác tốt hơn những đối thủ cạnh tranh.

Theo giáo sư Michael Porter, lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp được thể hiện dưới hai khía cạnh sau:

- Chi phí: tức là theo đuổi mục tiêu giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể được. Doanh nghiệp nào có chi phí thấp thì doanh nghiệp đó có nhiều lợi thế hơn trong quá trình cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Chi phí thấp mang lại cho doanh nghiệp tỷ lệ lợi nhuận cao hơn mức bình quân trong ngành bất chấp sự hiện diện của các lực lượng cạnh tranh mạnh mẽ.

- Sự khác biệt hóa: tức là lợi thế cạnh tranh có được từ những khác biệt xoay quanh sản phẩm hàng hóa, dịch vụ mà doanh nghiệp bán ra thị trường. Những khác biệt này có thể thể hiện dưới nhiều hình thức như: sự điển hình về thiết kế hay danh tiếng sản phẩm, công nghệ sản xuất, đặc tính sản phẩm, dịch vụ khách hàng, mạng lưới bán hàng,...

#### **1.1.4 Tầm quan trọng của việc nâng cao năng lực cạnh tranh**

Trong xu thế toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới, việc nâng cao năng lực cạnh tranh ở các doanh nghiệp có ý nghĩa hết sức quan trọng và quyết định đến sự sống còn của doanh nghiệp. Bởi lẽ suy cho cùng, mục đích cuối cùng trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là mang lại càng nhiều lợi nhuận, khi đó việc nâng cao năng lực cạnh tranh tại doanh nghiệp được xem như là một chiến lược không thể thiếu trong định hướng phát triển và nó góp phần vào việc hoàn thành mục tiêu của doanh nghiệp.

### **1.2 Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp**

#### **1.2.1 Khái niệm về chiến lược cạnh tranh**

Chiến lược cạnh tranh của một doanh nghiệp là tất cả những hành động được doanh nghiệp thiết kế để tạo ra một lợi thế lâu dài trước các đối thủ cạnh tranh. Đó là quá trình kết hợp đúng đắn trong phân tích các điểm mạnh và điểm yếu với cơ hội và thách thức của doanh nghiệp, từ đó xây dựng hàng loạt các chương trình hành động cụ thể nhằm duy trì, phát huy những lợi thế cạnh tranh hiện có đồng thời tìm kiếm, xây dựng những lợi thế cạnh tranh mới trong khả năng hiện có của doanh nghiệp.

#### **1.2.2 Xây dựng chiến lược cạnh tranh**

Để xây dựng chiến lược cạnh tranh, doanh nghiệp cần phải biết kết hợp phân tích tổng quát các yếu tố có liên quan đến tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Các yếu tố này phải được xem xét trong cả quá khứ, hiện tại và những

dự báo thay đổi trong tương lai để làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược cạnh tranh mang tính khả thi và có hiệu quả. Cụ thể bao gồm các nội dung:

- Xem xét, đánh giá lại chiến lược hiện đang theo đuổi, xác định vị thế hiện tại của doanh nghiệp trên thị trường.

- Phân tích đánh giá môi trường hoạt động của doanh nghiệp bao gồm cả môi trường bên ngoài lẫn môi trường bên trong. Trên cơ sở đó, rút ra các cơ hội, nguy cơ cũng như các điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp.

- Xác định các mục tiêu cần đạt được trong tương lai. Các mục tiêu này phải phù hợp với những dự báo thay đổi môi trường trong tương lai và với nguồn lực hiện có của doanh nghiệp

- Xây dựng chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp: bao gồm các chính sách hoạt động phù hợp với các mục tiêu doanh nghiệp dự kiến sẽ theo đuổi trong tương lai.

### **1.2.3 Các chiến lược cạnh tranh**

Theo Giáo sư Michael Porter, trên cơ sở 2 khía cạnh về lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp là Chi phí và Sự khác biệt hóa, có 3 chiến lược cạnh tranh cơ bản là:

- **Chiến lược nhấn mạnh chi phí:** theo đó doanh nghiệp thực hiện hàng loạt các chính sách hoạt động hướng vào mục tiêu giảm chi phí đến mức thấp nhất có thể được. Chiến lược này yêu cầu việc xây dựng mạnh mẽ các điều kiện vật chất kết hợp được giữa quy mô và tính hiệu quả, theo đuổi việc giảm chi phí từ kinh nghiệm. Có được chi phí thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh là vấn đề xuyên suốt toàn bộ chiến lược, dù rằng chất lượng, dịch vụ và các vấn đề khác là không thể bỏ qua.

- **Chiến lược khác biệt hóa:** doanh nghiệp thực hiện các chính sách hoạt động hướng vào mục tiêu tạo ra những điểm khác biệt, độc đáo được thừa nhận

trong toàn ngành xoay quanh sản phẩm hàng hóa, dịch vụ mà doanh nghiệp bán ra thị trường. Những khác biệt này có thể thể hiện dưới nhiều hình thức như: sự điển hình về thiết kế hay danh tiếng sản phẩm, công nghệ sản xuất, đặc tính sản phẩm, dịch vụ khách hàng, mạng lưới bán hàng,... Khi thực hiện chiến lược này, doanh nghiệp cũng không nên bỏ qua yếu tố chi phí, tuy nhiên chi phí không phải là mục tiêu chiến lược cơ bản. Theo giáo sư Michael Porter, thực hiện chiến lược khác biệt hóa đôi khi có thể loại trừ khả năng đạt được thị phần cao. Nó thường yêu cầu sự nhận thức về tính riêng biệt trong khi tính riêng biệt thì không đi liền với thị phần cao.

- **Chiến lược trọng tâm hóa:** theo đó, doanh nghiệp thực hiện hàng loạt những chính sách hoạt động hướng vào mục tiêu theo đuổi là chi phí thấp và / hoặc khác biệt hóa nhưng đối tượng áp dụng là trên một nhóm khách hàng nhất định. Nói cách khác, chiến lược trọng tâm hóa là sự kết hợp giữa chiến lược chi phí thấp và / hoặc chiến lược khác biệt hóa áp dụng trên từng thị trường hạn chế.

**Sơ đồ 1.1 : Ba chiến lược cạnh tranh cơ bản của Michael E.Porter**

**LỢI THẾ CỦA CHIẾN LƯỢC**

Tính duy nhất được khách hàng nhận biết                      Mức chi phí thấp

MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC	Toàn bộ	KHÁC BIỆT HÓA	NHẤN MẠNH CHI PHÍ
	Chỉ một bộ phận cụ thể	TRỌNG TÂM HÓA	

(Nguồn: Chiến lược cạnh tranh, Michael E.Porter (1996))

### **1.3 Vài nét về ngành công nghiệp điện tử**

#### **1.3.1 Vai trò và vị trí của ngành công nghiệp điện tử**

Trong những năm gần đây, ngành công nghiệp nói chung và công nghiệp điện tử nói riêng đã đóng góp đáng kể vào sự phát triển của đất nước. Thực tế cho thấy, ngành công nghiệp điện tử là một trong những ngành có tiềm năng phát triển lớn và có vị trí then chốt trong nền kinh tế hiện đại ở Việt Nam, công nghiệp điện tử được coi là một ngành công nghiệp mũi nhọn. Tốc độ phát triển bình quân trong những năm gần đây của ngành công nghiệp điện tử Việt Nam đạt khoảng 15%/năm, qua đó góp phần giải quyết một lượng lớn lao động của đất nước, thúc đẩy phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ, phục vụ, tăng kim ngạch xuất khẩu.

#### **1.3.2 Những nét đặc thù của ngành công nghiệp điện tử**

##### **\* Đối với khu vực ASEAN**

Việt Nam là quốc gia nằm trong khu vực có ngành công nghiệp điện tử phát triển với tốc độ khá cao và duy trì trong hàng chục năm qua. Mặc dù chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ trong khu vực năm 1997 nhưng đến năm 2000 ngành công nghiệp điện tử ASEAN vẫn đạt được khoảng 116 tỉ USD. Sau năm 2000, sản xuất công nghiệp điện tử đã có dấu hiệu phục hồi.

Sự phát triển công nghiệp điện tử của khu vực gắn liền với vấn đề chuyển giao công nghệ, hỗ trợ tài chính của các nước phát triển như Nhật Bản, Mỹ, EU, Hàn Quốc,...

##### **\* Đối với Việt Nam**

Sản phẩm của ngành công nghiệp điện tử Việt Nam gồm: Điện tử tiêu dùng (tivi, radio cassette, đầu máy...), thiết bị thông tin liên lạc, thiết bị tin học, phần mềm và dịch vụ, thiết bị điện tử chuyên dụng và dịch vụ, linh kiện và vật

liệu điện tử. Ngành công nghiệp điện tử Việt Nam có những đặc điểm chính sau đây:

*- Về năng lực sản xuất*

Trong giai đoạn từ năm 1990 trở lại đây, số lượng các doanh nghiệp đăng ký kinh doanh trong ngành công nghiệp điện tử tăng lên đáng kể. Trong đó, tuy kém hơn về mặt số lượng nhưng sự gia nhập của các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (Xem phụ lục 1 – Trang P1) đóng vai trò rất quan trọng.

*- Về công nghệ sản xuất*

Công nghệ sản xuất của ngành điện tử Việt Nam vẫn còn ở trình độ đơn giản, loại hình lắp ráp đang chiếm ưu thế. Hiện có hơn 10 nhà máy theo công nghệ lắp ráp PCB (lắp ráp trên bản mạch in) tại Việt Nam. Một số nhà máy đã bắt đầu sử dụng công nghệ lắp ráp PCB dạng dán bề mặt (SMT) từ nhiều năm trước. Tuy nhiên đa phần vẫn là lắp ráp PCB một mặt và xuyên lỗ. Theo các chuyên gia, khoảng cách về công nghệ giữa ngành điện tử Việt Nam với các nước trong khu vực vào khoảng 15-20 năm.

*- Về sản phẩm*

Theo số liệu thống kê năm 2003, cơ cấu giá trị sản xuất ngành hàng điện tử của Việt Nam như sau:

**Bảng 1.1: Cơ cấu giá trị sản xuất ngành điện tử**

STT	Ngành hàng	Cơ cấu (%)
01	Điện tử tiêu dùng : tivi, radio cassette, đầu máy...	40
02	Thiết bị thông tin liên lạc	30
03	Thiết bị tin học, phần mềm và dịch vụ	15
04	Thiết bị điện tử chuyên dụng và dịch vụ	12
05	Linh kiện và vật liệu điện tử	3

(Nguồn : Tổng Công ty Điện Tử – Tin Học Việt Nam)



Hàng điện tử gia dụng chủ yếu được sản xuất dưới dạng lắp ráp linh kiện IKD với tỷ lệ nội địa hóa từ 20% đến 60%. Về tỷ lệ nội địa hóa, tùy nhóm sản phẩm mà tỷ lệ nội địa hóa khác nhau (Xem Phụ lục 2 – Trang P2).

Qua cơ cấu và tình hình các ngành hàng điện tử, chúng ta thấy rõ sự mất cân đối giữa các ngành hàng. Khả năng sản xuất linh kiện, vật liệu điện tử vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu cho ngành công nghiệp điện tử trong nước cả về số lượng, chủng loại và chất lượng. Ngành công nghiệp điện tử Việt Nam phụ thuộc rất nhiều vào phụ tùng, linh kiện của nước ngoài, tỷ trọng nhập khẩu trong các sản phẩm điện tử sản xuất tại Việt Nam rất lớn chiếm đến 78% giá trị sản phẩm.

#### *- Về thị trường*

Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm phần lớn thị phần sản phẩm điện tử Việt Nam (khoảng gần 90%), chủ yếu là Nhật Bản và Hàn Quốc với hầu hết các nhà sản xuất nổi tiếng trên thế giới như : Sony, Matsushita, Toshiba, JVC, Fujitsu, Samsung, LG, Daewoo... Các doanh nghiệp Việt Nam có vai trò hạn chế trên thị trường. Sức mua của thị trường trong nước còn hạn chế do mức thu nhập chưa cao và chưa đồng đều.

### **1.3.3 Những bài học kinh nghiệm về phát triển ngành công nghiệp điện tử của một số quốc gia trên thế giới**

Là quốc gia phát triển sau, Việt Nam có lợi thế là có thể học hỏi kinh nghiệm về phát triển công nghiệp điện tử của các nước công nghiệp lớn và đã đi trước nhiều năm. Sau đây xin nêu kinh nghiệm về phát triển công nghiệp điện tử ở một số nước:

#### **1.3.3.1 Hàn quốc**

Ngành công nghiệp điện tử đã góp phần thúc đẩy quốc gia này phát triển nhanh chóng và trở thành một trong 5 con rồng của Châu Á. Đây là ngành công

nghiệp mũi nhọn với kim ngạch xuất khẩu chiếm tỷ trọng cao trong tổng kim ngạch xuất khẩu cả nước (khoảng trên 25%) trong đó chủ yếu là linh kiện bán dẫn và điện tử tiêu dùng.

Chính phủ Hàn Quốc đã thực hiện những chính sách có tác động mạnh mẽ đến sự phát triển của ngành này như:

- Có chính sách thuế, tài chính, tín dụng ưu đãi đối với ngành công nghiệp ứng dụng công nghệ cao.

- Đầu tư lớn cho phát triển công nghệ, riêng việc thiết kế các mạch tích hợp mới được cấp vốn bổ sung từ Ngân sách nhà nước. Chính phủ trực tiếp tham gia vào các dự án như vi mạch tích hợp siêu lớn, vi độ nét cao và các hệ thống trí tuệ nhân tạo

- Cấm các công ty nước ngoài áp dụng các công nghệ lạc hậu.

- Hằng năm, chính phủ có kế hoạch tăng phần sản xuất linh kiện điện tử trong nước.

Ngành công nghiệp điện tử của Hàn Quốc trải qua các giai đoạn chính như:

- Lắp ráp dạng OEM

- Chế tạo linh kiện và thiết kế sản phẩm điện tử dân dụng thương hiệu riêng

- Phát triển sản phẩm điện tử chuyên dụng, thông tin liên lạc, phát triển công nghệ bán dẫn và công nghệ cao

- Chế tạo máy công cụ để sản xuất các sản phẩm điện tử.

### **1.3.3.2 Trung Quốc**

Ngành công nghiệp điện tử của Trung Quốc đã có bước phát triển hết sức ấn tượng trong hơn 2 thập kỷ gần đây. Đây chính là nhờ những nỗ lực trong việc xoá bỏ cơ chế cũ, đột phá và mở cửa hội nhập với thế giới bên ngoài của Chính phủ Trung Quốc. Những chính sách đó là:

- Cải tổ sâu rộng, xây dựng nền kinh tế mở hướng ra thị trường bên ngoài kể từ năm 1979 đặc biệt quan tâm đến những ưu đãi cho đầu tư nước ngoài vào các ngành công nghiệp có hàm lượng khoa học.

- Có chính sách công nghiệp đúng đắn, nhập khẩu có lựa chọn với sự sáng tạo của đội ngũ cán bộ nghiên cứu trong nước.

- Ngành điện tử được xác định là ngành ưu tiên (đặc biệt ưu tiên từ năm 1993): Nhà nước cho vay với lãi suất thấp và các khoản trợ cấp khác để tập trung sản xuất máy tính

- Tăng cường sản xuất linh kiện trong nước

- Đẩy mạnh hợp tác sản xuất, hợp tác giữa nghiên cứu và sản xuất cả bên trong với các bên nước ngoài.

### **1.3.3.3 Đài Loan**

Là quốc gia không lớn nhưng ngành công nghiệp điện tử của Đài Loan đã sản xuất ra nhiều sản phẩm có sản lượng đứng đầu thế giới như: monitor, main PCB, lắp ráp máy tính.

Để có được thành quả đó, Đài Loan đã thực hiện nhiều chính sách như:

- Thu hút vốn đầu tư và sản xuất các sản phẩm có hàm lượng khoa học cao (chi 7% tổng chi Ngân sách cho công tác R & D)

- Cấp vốn tín dụng ưu đãi (chiếm 50% tổng vốn) cho các dự án phát triển các làng khoa học. Trong đó, 30% số làng này sản xuất thiết bị tin học, 25% - sản xuất linh kiện điện tử và 20% là linh kiện bán dẫn.

- Có chính sách khuyến khích sự kết hợp giữa việc nghiên cứu, giảng dạy ở các trường, viện nghiên cứu và thực tiễn sản xuất ở các doanh nghiệp. Nhanh chóng ứng dụng những công nghệ mới vào sản xuất.

#### **1.3.3.4 Thái Lan**

Quốc gia này bắt đầu phát triển công nghiệp điện tử từ những năm 60 và đến những năm 80 đã bắt đầu xuất khẩu với giá trị lớn. Thái Lan đang đứng đầu khối ASEAN về sản xuất máy lạnh, tủ lạnh, lò vi sóng, máy in, máy photocopy, thứ 2 về sản lượng phần cứng máy tính và máy fax.

Chính phủ Thái Lan đã thực hiện nhiều chính sách để phát triển ngành công nghiệp điện tử như:

- Thu thuế nhập khẩu bổ sung đối với mặt hàng điện tử trong nước đã có sản xuất với mức 50% giá CIF để tạo vốn hỗ trợ xuất khẩu hàng nội địa
- Chính phủ đặc biệt quan tâm đến việc ứng dụng công nghệ thông tin
- Thực hiện các chính sách thu hút đầu tư đối với lĩnh vực công nghệ cao.

#### **1.3.3.5 Malaysia**

Ngành công nghiệp điện tử của Malaysia phát triển khá mạnh. Năm 2001, kim ngạch xuất khẩu sản phẩm điện – điện tử của nước này đã đạt 52,6 tỷ USD, chiếm 57% tổng kim ngạch xuất khẩu của cả nước. Hai giai đoạn phát triển:

- Giai đoạn thứ nhất (1986-1995):
  - + Thực hiện chiến lược công nghiệp hóa định hướng xuất khẩu, đa dạng hóa và tăng cường các ngành sử dụng tài nguyên và phi tài nguyên
  - + Chuẩn bị nguồn nhân lực với năng lực kỹ thuật thiết kế sản phẩm
- Giai đoạn thứ hai (1996-2005):
  - + Chuyển dịch theo hướng nghiên cứu triển khai và năng lực thiết kế
  - + Phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ, đóng gói, phân phối và marketing chứ không dừng lại ở khâu sản xuất
  - + Tích hợp đầy đủ hoạt động sản xuất trong chuỗi giá trị nhằm mục đích tăng cường liên kết ngành, tăng cường năng suất và khả năng cạnh tranh.

## **1.4 Những vấn đề chung về năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực điện tử.**

### **1.4.1 Các yếu tố hình thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp điện tử**

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực điện tử, cụ thể bao gồm những yếu tố bên ngoài và những yếu tố bên trong.

#### **1.4.1.1 Những yếu tố bên ngoài**

##### **\* Những yếu tố môi trường vĩ mô**

Các yếu tố thuộc nhóm này tuy không ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp nhưng chúng có vai trò là chất xúc tác, là điều kiện và hỗ trợ năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Cụ thể gồm các yếu tố:

- *Yếu tố kinh tế*: yếu tố này ảnh hưởng đến yếu tố đầu vào của doanh nghiệp, nhu cầu của người tiêu dùng đối với các sản phẩm điện tử cũng như sự ổn định mang tính lâu dài trong hoạt động của doanh nghiệp. Yếu tố kinh tế được thể hiện ở các chỉ số lạm phát, mức độ tăng trưởng GDP qua các thời kỳ, thu nhập bình quân đầu người, tỷ giá hối đoái, lãi suất ...

- *Yếu tố xã hội*: là những yếu tố có tác động đến hành vi của người tiêu dùng, đến lượng cầu sản phẩm điện tử. Các yếu tố xã hội bao gồm: dân số, tình trạng phân bố dân cư, văn hóa, trình độ dân trí, phong cách, lối sống, nghề nghiệp, tâm lý dân tộc, gia đình.....

- *Yếu tố tự nhiên*: Nhóm yếu tố này bao gồm: điều kiện về địa lý, khí hậu, mùa màng, địa hình, thủy văn,... Nắm vững những điều kiện về tự nhiên trong nước là nhiệm vụ quan trọng đối với doanh nghiệp nhất là trong điều kiện tỷ lệ giá trị sản xuất tạo ra từ khu vực nông nghiệp – lĩnh vực chịu ảnh hưởng nhiều từ khí hậu, tự nhiên – vẫn còn cao trong tổng giá trị sản xuất cả nước.

- *Yếu tố công nghệ*: Phản ánh quá trình phát triển khoa học công nghệ về điện tử và ảnh hưởng của nó đối với hoạt động của công ty.

#### \* **Những yếu tố môi trường ngành**

- *Nhà cung cấp*: Là những người cung ứng các yếu tố đầu vào phục vụ cho sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đây là đối tượng có ảnh hưởng đến giá cả, chất lượng, tiến độ cung ứng các yếu tố đầu vào của doanh nghiệp.

- *Khách hàng*: Là những người tiêu thụ sản phẩm điện tử của doanh nghiệp, tức là quyết định yếu tố đầu ra. Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng là nhiệm vụ quan trọng của doanh nghiệp.

- *Đối thủ cạnh tranh*: là những doanh nghiệp khác cùng hoạt động trong lĩnh vực điện tử. Ở mỗi doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực có những đặc điểm về môi trường nội tại riêng, có quy mô, chính sách riêng từ đó hình thành những điểm mạnh, điểm yếu riêng của từng doanh nghiệp.

#### **1.4.1.2 Những yếu tố bên trong**

- *Yếu tố tài chính*: thể hiện ở quy mô, cơ cấu tài sản, tỷ trọng nguồn vốn chủ sở hữu trên tổng nguồn vốn của doanh nghiệp. Yếu tố này thể hiện sức mạnh tài chính của doanh nghiệp và khả năng tài chính sẵn có để tài trợ cho các chương trình đầu tư lớn.

- *Yếu tố con người*: Con người đóng vai trò quyết định trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Là một ngành kỹ thuật chính xác nên đòi hỏi người công nhân phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định trong lắp ráp sản phẩm, vận hành máy móc thiết bị để đảm bảo chất lượng sản phẩm.

- *Yếu tố sản xuất*: quy mô, công nghệ. Phản ánh năng lực sản xuất của Công ty. Quy mô sản xuất quyết định đến giá thành sản phẩm của doanh nghiệp. Quy mô sản xuất lớn giúp doanh nghiệp giảm được giá thành sản phẩm và ngược lại.

Đối với yếu tố công nghệ, phản ánh tình hình trang bị, đầu tư thiết bị công nghệ hiện đại trong sản xuất.

- *Công tác nghiên cứu phát triển*: Phản ánh quá trình đầu tư, nghiên cứu nhằm mục đích nâng cao chất lượng hình ảnh, âm thanh cũng như phát triển đa dạng hóa chủng loại, mẫu mã sản phẩm qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh.

- *Công tác marketing*: Gồm các hoạt động nhằm thu hút khách hàng đến gần hơn với doanh nghiệp, với sản phẩm và gia tăng số lượng sản phẩm tiêu thụ.

#### **1.4.2 Những tiêu thức thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp điện tử**

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp điện tử, theo chúng tôi, những tiêu thức sau đây có thể được xem xét:

- *Hiệu quả, tiềm lực tài chính*: Hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh là cơ sở để doanh nghiệp có thể đương đầu với những thách thức mới đồng thời có thể mở rộng hoạt động kinh doanh của mình khi cần thiết. Ngoài ra, doanh nghiệp có tiềm lực tài chính với quy mô, cơ cấu tài sản, nguồn vốn hợp lý là một trong những yếu tố quan trọng và cần thiết.

- *Chất lượng lao động*: đây là yếu tố có liên quan đến toàn bộ quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó, đối với người công nhân, chất lượng lao động (được thể hiện ở khả năng tay nghề, chuyên môn nghiệp vụ) quyết định chất lượng sản phẩm, còn đối với cán bộ quản lý, chất lượng lao động (được thể hiện ở trình độ tổ chức quản lý, điều hành công việc) quyết định hiệu quả công việc, khả năng tiết giảm chi phí, cắt giảm giá thành sản phẩm.

- *Mức độ tiếp cận và ứng dụng công nghệ hiện đại trong sản xuất*: Là ngành có tốc độ phát triển nhanh chóng, việc kịp thời nắm bắt thông tin, đầu tư, ứng dụng công nghệ mới, hiện đại vào sản xuất sẽ giúp doanh nghiệp tăng năng

suất sản xuất, nâng cao chất lượng âm thanh, hình ảnh sản phẩm điện tử, đáp ứng kịp thời nhu cầu thưởng thức những sản phẩm điện tử công nghệ cao.

- Sản lượng tiêu thụ: là quy mô từng chủng loại sản phẩm bán ra trên thị trường, phản ánh khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

- Độ ổn định về chất lượng, đa dạng hóa chủng loại, mẫu mã sản phẩm: Người tiêu dùng luôn quan tâm đến chất lượng về độ sắc nét, trung thực của hình ảnh, âm thanh, bắt mắt về mẫu mã. Ngoài ra, Công ty cũng cần đa dạng về chủng loại sản phẩm.

- Giá cả và chính sách bán hàng đối với khách hàng: Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp còn thể hiện ở khả năng hoạch định giá cả cùng chính sách bán hàng kèm theo một cách linh hoạt, phù hợp với từng khu vực thị trường, từng khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp

- Mạng lưới phân phối: Đảm bảo hợp lý, thuận lợi cho việc vận chuyển và đặc biệt là đáp ứng được cho thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

- Các chương trình quảng cáo, khuyến mại: thông qua các chương trình quảng cáo, khuyến mại, ngoài mục đích trước mắt là đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm trong giai đoạn khuyến mại, khách hàng sẽ còn biết nhiều hơn đến sản phẩm, đến doanh nghiệp, qua đó, doanh nghiệp từng bước xây dựng thương hiệu, tên tuổi, uy tín của mình.

- Chất lượng dịch vụ bảo hành: Bảo hành sản phẩm được xem là nghĩa vụ quan trọng của doanh nghiệp, một trong những mắt xích trong chuỗi hành động của doanh nghiệp với mục tiêu thỏa mãn khách hàng một cách tối đa.

- Hình ảnh và danh tiếng của thương hiệu: Đây là yếu tố góp phần quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh nhất là đối với sản phẩm điện tử.

Sản phẩm với thương hiệu nổi tiếng dễ dàng được người tiêu dùng chấp nhận hơn khi họ có đủ điều kiện để mua nó so với các thương hiệu thông thường.



## **Chương 2**

# **PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ BIÊN HÒA**

### **2.1 Giới thiệu Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa**

#### **2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển**

Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa là đơn vị đã được cổ phần hóa từ Công ty Điện tử Biên Hòa từ tháng 10/2004. Hiện nay, Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa vẫn là thành viên của Tổng công ty Điện tử và Tin Học Việt Nam

Tên giao dịch quốc tế: VIETTRONICS BIEN HOA JOINT STOCKS COMPANY.

Doanh nghiệp tiền thân của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa là Công ty Điện tử Biên Hòa. Công ty Điện tử Biên Hòa được thành lập từ năm 1978 theo Quyết định số 1359/QĐ-UB của UBND Thành phố Hồ Chí Minh trên cơ sở quốc hữu hóa Xí nghiệp Sanyo Industries Việt Nam và được thành lập lại theo Quyết định số 299/QĐ-TCNSĐT ngày 24/05/1993 của Bộ Công nghiệp. Đây là một doanh nghiệp nhà nước hạch toán độc lập, trực thuộc Tổng Công ty Điện Tử và Tin Học Việt Nam – Bộ Công nghiệp.

Sau hơn 20 năm hoạt động, Công ty Cổ phần Điện Tử Biên Hòa từ chỗ sản xuất, lắp ráp những linh kiện điện tử nhập khẩu từ nước ngoài với các thương hiệu như Sony, Sanyo, National, Philips, Goldstar, Samsung... đã tiếp thu những công nghệ tiên tiến, và mạnh dạn thiết kế những sản phẩm mang thương hiệu Việt Nam như: VIETTRONICS, BELCO. Đặc biệt, từ năm 1998, việc đưa ra thị trường sản phẩm mang thương hiệu BELCO là một bước ngoặt quan trọng đối với Công ty. Sản phẩm thương hiệu Việt Nam này đã nhanh chóng được người

tiêu dùng trong nước tín nhiệm và bình chọn là hàng Việt Nam chất lượng cao liên tục từ năm 1999 đến nay.

Hiện nay, Công ty Cổ phần Điện Tử Biên Hòa có trụ sở chính tại TP.Hồ Chí Minh, nhà máy sản xuất tại Khu công nghiệp I – Biên Hòa – Đồng Nai, chi nhánh tại Hà Nội, chi nhánh tại TP.HCM và mạng lưới hơn 80 trạm bảo hành trên khắp cả nước.

### **2.1.2 Chức năng và nhiệm vụ**

Công ty có chức năng kinh doanh các ngành nghề: Sản xuất, bảo hành, kinh doanh các sản phẩm điện và điện tử ; Xuất nhập khẩu thiết bị dụng cụ, phụ tùng, vật tư, sản phẩm điện và điện tử ; Dịch vụ cho thuê nhà, văn phòng.

Hiện nay, sản phẩm chủ yếu của công ty là các sản phẩm điện tử như : tivi và đầu đĩa (VCD & DVD) với thị trường tiêu thụ là thị trường trong nước. Bên cạnh đó, công ty đã từng bước đưa ra thị trường các sản phẩm như Amply, loa, máy điều hòa nhiệt độ.

### **2.1.3 Cơ cấu tổ chức**

Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa có:

- 7 phòng: Phòng Tổ chức-Lao động Tiền lương, Phòng Tài chính-Kế toán, Phòng Kế hoạch Vật tư, Phòng Kinh doanh, Phòng Xuất nhập khẩu, Phòng kỹ thuật, Phòng đảm bảo chất lượng sản phẩm (QA)

- 2 phân xưởng: phân xưởng 1 và phân xưởng 2

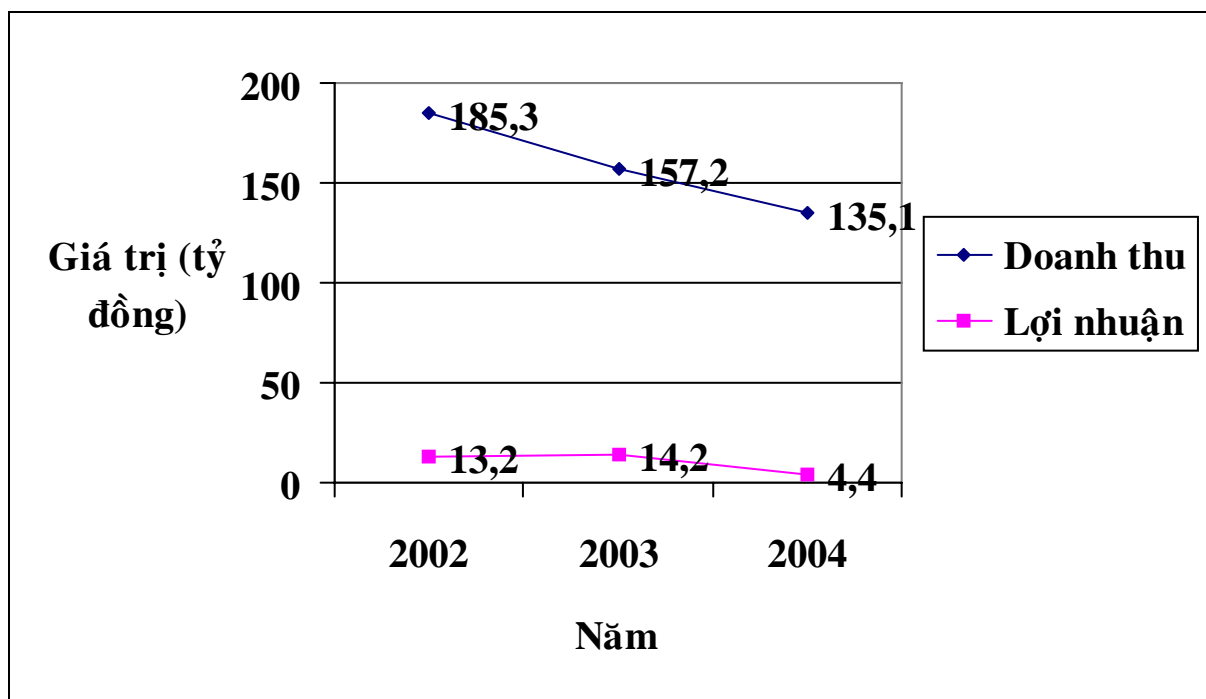
- 2 chi nhánh: Chi nhánh Hà Nội và Chi nhánh Tp.HCM

Sơ đồ tổ chức

### 2.1.4 Kết quả hoạt động của Công ty trong những năm qua

Căn cứ Phụ lục 3 – Trang P3, chúng ta có đồ thị sau:

**Đồ thị 2.1: Biến động doanh thu, lợi nhuận Công ty qua các năm 2002-2004**



(Nguồn: Phụ lục 3)

Theo đồ thị trên, doanh thu của Công ty giảm liên tục trong 2 năm 2003, 2004. Về chỉ tiêu lợi nhuận, mặc dù doanh thu năm 2003 giảm so với năm 2002 nhưng lợi nhuận năm 2003 lại tăng. Tuy nhiên, lợi nhuận năm 2004 lại giảm đi rất nhiều so với năm 2003. Nguyên nhân là do trong năm 2004, ngoài tác động của quá trình cắt giảm thuế quan của Nhà nước, việc Công ty tập trung thực hiện các bước để hoàn tất quá trình cổ phần hóa trong đó có một số lĩnh vực liên quan như: tài chính, lao động... đã ảnh hưởng đến chỉ tiêu doanh thu, lợi nhuận.

## **2.2 Phân tích môi trường hoạt động**

### **2.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài**

- **Các yếu tố vĩ mô**

#### **2.2.1.1 Yếu tố kinh tế**

Trong những năm qua, Việt Nam đã vượt qua thời kỳ suy giảm và có những bước phát triển vượt bậc. Tốc độ tăng trưởng GDP đạt mức cao, bình quân trong giai đoạn 2001–2005 tăng gần 7,5%/năm. Sản xuất công nghiệp tăng 15%.

Việt Nam chủ trương tiếp tục khẳng định đường lối hội nhập, tăng cường quan hệ đa phương và song phương trong khuôn khổ khu vực và toàn cầu, phù hợp với xu thế toàn cầu của kinh tế thế giới thông qua việc ngày càng nâng cao uy tín và ảnh hưởng trong khối ASEAN, tham gia APEC, bình thường hóa quan hệ với Mỹ, đàm phán gia nhập WTO ... Đây là cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và doanh nghiệp ngành điện tử nói riêng học hỏi, tiếp thu kinh nghiệm, tăng cường hợp tác quốc tế, tìm kiếm và mở rộng thị trường.

Về chính sách, Nhà nước luôn chú trọng việc cải thiện môi trường đầu tư theo hướng thông thoáng nhằm hấp dẫn và thu hút đầu tư nước ngoài đặc biệt là đối với ngành công nghiệp điện tử được xem là ngành công nghiệp mũi nhọn.

Ngòai ra, trong những năm gần đây, Nhà nước đẩy mạnh thực hiện cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước, đây là điều kiện để các doanh nghiệp thu hút nguồn vốn, tái cơ cấu lại tổ chức, lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và năng lực cạnh tranh của mình

Tuy nhiên, trước mắt ngành công nghiệp điện tử vẫn còn những thách thức không nhỏ. Thực hiện lộ trình cắt giảm thuế quan theo CEPT/AFTA và những cam kết trong trường hợp Việt nam gia nhập WTO (rất có khả năng là trong năm 2005 hoặc đầu năm 2006), những bảo hộ của Nhà nước sẽ không còn nữa, các dòng thuế suất ngành điện tử đều giảm xuống thấp 0->5%. Điều này có nghĩa là

mức thuế suất nhập khẩu sản phẩm điện tử nguyên chiếc khi đó sẽ thấp hơn mức thuế suất thuế nhập khẩu linh kiện để lắp ráp hiện nay.

**Bảng 2.1: Lộ trình cắt giảm thuế nhập khẩu theo AFTA**

STT	Nhóm	Mặt hàng	Thuế suất thuế nhập khẩu (%)		
			2004	2005	2006
01	8519	Đầu đĩa hình	15	10	5
02	8528	Tivi màu	20	20	5

(Nguồn : Tổng Cục Hải Quan)

Theo các chuyên gia, khi thực hiện cắt giảm thuế quan, giá tivi nguyên chiếc nhập khẩu sẽ giảm khoảng 500.000– 700.000 đồng và các mặt hàng khác cũng giảm tương tự. Đây là thách thức lớn đối với các doanh nghiệp điện tử khi phải cạnh tranh gay gắt với sản phẩm nhập khẩu từ các nước trong khu vực với ưu thế về công nghệ, quy mô, nguồn linh kiện dồi dào với giá rẻ. Như vậy, xét trên góc độ vĩ mô, Nhà nước cần định hướng và có chính sách phát triển ngành điện tử phù hợp bằng không rất có thể Việt nam sẽ trở thành thị trường tiêu thụ các sản phẩm điện tử của khu vực và thế giới.

#### **2.2.1.2. Yếu tố xã hội**

Song song với sự phát triển của kinh tế, tình hình xã hội Việt Nam cũng có những bước chuyển biến đáng kể. GDP bình quân đầu người tăng cùng với sự nâng cao về trình độ dân trí là cơ sở để gia tăng nhu cầu về hưởng thụ văn hóa nghe, nhìn.

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, tốc độ tăng dân số bình quân trong những năm gần đây đạt trên 1%. Với quy mô dân số trên 82 triệu dân – thuộc quốc gia đông dân trong khu vực ASEAN và trên thế giới – Việt Nam là thị trường tiêu thụ đầy tiềm năng.

Về phân bố dân cư, mặt dù trong những năm qua một bộ phận không nhỏ lực lượng lao động từ khu vực nông thôn đổ dồn về các thành phố lớn để tìm việc làm nhưng về cơ bản dân số khu vực nông thôn vẫn chiếm tỷ trọng cao trong tổng dân số của nước ta. Tỷ lệ dân số ở nông thôn năm 2004 theo ước tính của Tổng cục Thống kê là khoảng 74,09% tổng dân số (Xem phụ lục 4 – Trang P4). Với quy mô lớn nhưng thu nhập của người dân ở khu vực nông thôn vẫn còn thấp là điều kiện thuận lợi để phát triển những sản phẩm điện tử giá rẻ. Tuy nhiên, đó cũng là thách thức khi chi phí tiếp cận những khu vực ở vùng sâu, vùng xa là cao.

#### **2.2.1.3. Yếu tố tự nhiên**

Việt nam có vị trí địa lý thuận lợi trong khu vực Đông Nam Á cũng như trong khu vực Châu Á-Thái Bình Dương—một trong những khu vực kinh tế có quy mô lớn và năng động nhất thế giới. Tuy nhiên, Việt Nam hầu như năm nào cũng gánh chịu thiên tai, lũ lụt ảnh hưởng đến mùa màng, thu nhập và cuộc sống của người dân. Về phía công ty, điều đó hạn chế khả năng tiêu thụ sản phẩm.

#### **2.2.1.4. Yếu tố công nghệ**

Ngành công nghiệp điện tử là một trong những ngành có ứng dụng công nghệ tiên tiến trên thế giới. Với đặc điểm là quốc gia phát triển sau, trình độ ứng dụng công nghệ nói chung và công nghệ trong sản xuất sản phẩm điện tử nói riêng tại Việt Nam còn tụt hậu so với các quốc gia đi trước. Điều này cho thấy chúng ta vẫn phụ thuộc vào quá trình chuyển giao công nghệ hiện đại từ các nước đi trước. Trong khi chi phí cho việc đầu tư thiết bị công nghệ hiện đại là rất lớn (Bảng 2.2 – Trang 22) so với tiềm năng tài chính hiện có của các doanh nghiệp Việt Nam. Đây là điểm bất lợi của các doanh nghiệp điện tử Việt Nam.

**Bảng 2.2: Nhu cầu về vốn của một số dự án thuộc lĩnh vực điện tử**

STT	Dự án	Công suất	Vốn đầu tư (triệu USD)
01	Lắp ráp IC từ CHIP	300-500 triệu chiếc/năm	200
02	Linh kiện thụ động	300-700 triệu chiếc/năm	50
03	Sản xuất mạch in	0,5-1 triệu m <sup>2</sup> /năm	40
04	Sản xuất vật liệu & từ tính	1.000 tấn/năm	15
05	Sản xuất loa điện động	2 triệu chiếc/năm	5

*(Nguồn : Tổng Công ty Điện Tử và Tin Học Việt Nam)*

- **Các yếu tố môi trường ngành**

- 2.2.1.5. Nhà cung cấp**

Có 2 nhóm nhà cung cấp chính là nhà cung cấp nước ngoài và nhà cung cấp trong nước. Trong đó, phần lớn vật tư, linh kiện điện tử đều được nhập từ nước ngoài. Hiện nay, nguồn vật tư, linh kiện điện tử để lắp ráp tương đối nhiều với nhiều mẫu mã, chủng loại khác nhau, đa số tập trung ở Trung Quốc, Hồng Kông và các nước ASEAN. Áp lực về nhà cung cấp nước ngoài là có nhưng không cao. Áp lực ở đây là ở chỗ trong khi một số doanh nghiệp điện tử có vốn đầu tư nước ngoài hoạt động tại Việt nam có thể tiếp cận nguồn vật tư, linh kiện với giá gốc, giá ưu đãi từ chính các Công ty mẹ ở chính quốc hoặc từ những công ty thành viên khác, thì Công ty lại nhập với giá cao hơn.

Đối với vật tư trong nước, nguồn cung cấp linh kiện trong nước rất hạn chế. Một số vật tư chính được sử dụng từ nguồn cung cấp trong nước như: đèn hình cho tivi, vỏ chassis cho đầu VCD, DVD, Ampli, bao bì, mốp chêm. Đặc biệt, đối với đèn hình cho ti vi, chỉ riêng một loại vật tư này đã chiếm khoảng 50% giá trị

tivi thành phẩm, nguồn cung cấp trong nước chỉ duy nhất là Công ty Orion Hanel. Bất kỳ một biến động nào từ phía nhà cung cấp Orion Hanel đều có thể ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

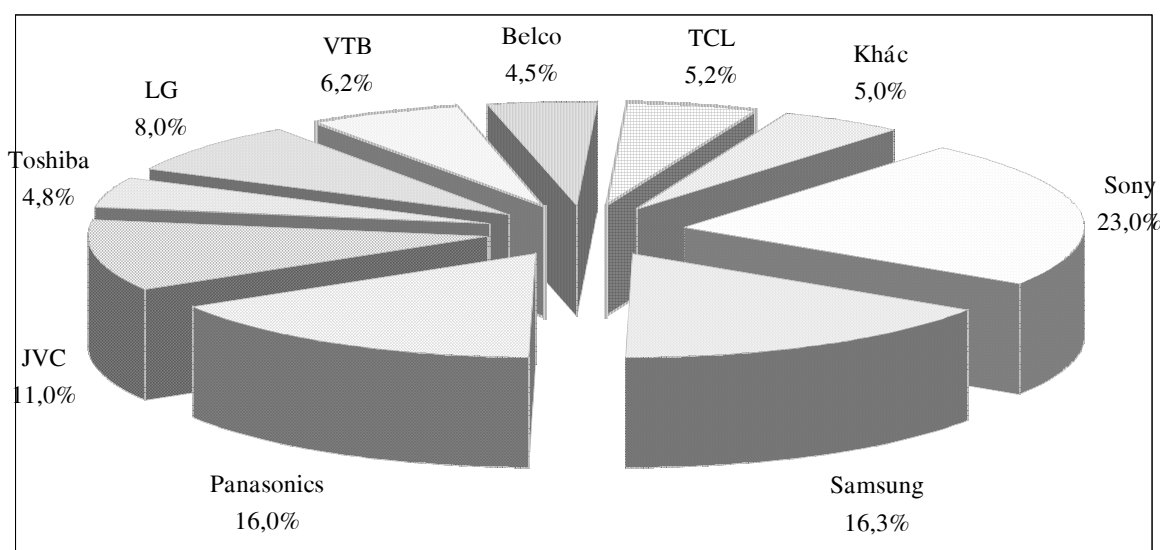
#### 2.2.1.6. Khách hàng

Thị trường tiêu thụ của Công ty trải rộng khắp cả nước: bao gồm các Công ty, cơ sở kinh doanh, hộ gia đình, siêu thị.... Đối tượng này mua hàng trực tiếp của Công ty để bán lại cho các cửa hàng hoặc bán trực tiếp cho người tiêu dùng. Trong những năm qua, Công ty thực hiện chính sách giảm bớt kênh phân phối trung gian bằng cách bán hàng trực tiếp cho các cửa hàng bán lẻ.

#### 2.2.1.7 Đối thủ cạnh tranh

Hiện nay, hầu hết các công ty nước ngoài với thương hiệu nổi tiếng trên thế giới đều có mặt ở thị trường Việt nam như: Sony, Matsushita, JVC, Toshiba,... ngoài ra, còn có các thương hiệu điện tử khác của Trung Quốc, Việt Nam như: TCL, Hanel, VTB,... và các sản phẩm là hàng giả, hàng nhập lậu, gian lận thương mại. Trong đó, đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Công ty là TCL, VTB.

**Đồ thị 2.2: Thị phần sản phẩm tivi của các hãng SX tại Việt Nam năm 2003**



(Nguồn : Tổng Công ty Điện Tử và Tin Học Việt Nam)



Các đối thủ cạnh tranh nước ngoài có ưu thế mạnh về vốn, kỹ thuật, công nghệ, kinh nghiệm quản lý nhờ sự hỗ trợ tối đa của Công ty mẹ ở chính quốc hoặc nhờ sự liên kết hỗ trợ nhau trong hệ thống mạng lưới nhà máy của các Công ty thành viên trên toàn thế giới. Các doanh nghiệp này đang chiếm một thị phần khá lớn ở Việt Nam (gần 90%).

Đối với đối thủ cạnh tranh là các doanh nghiệp điện tử Việt nam, trong những năm gần đây, nhờ chính sách khuyến khích phát triển các sản phẩm công nghiệp chủ lực cũng như khuyến khích phát triển sản phẩm mang thương hiệu Việt, các sản phẩm điện tử mang thương hiệu: Hanel, VTB, VBH ... đã có những bước phát triển mạnh và bắt đầu chiếm lĩnh thị trường.

Ngoài ra, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn của Công ty là các tập đoàn điện tử Trung Quốc đã chuẩn bị và bắt đầu tham gia vào thị trường Việt Nam bằng các sản phẩm điện tử giá rẻ, mẫu mã đa dạng một khi Việt nam gia nhập WTO.

So với các thương hiệu nổi tiếng của nước ngoài như Sony, Panasonic, JVC..., khả năng cạnh tranh của thương hiệu BELCO của Công ty là thấp, nhất là khu vực thị trường thành thị. Tuy nhiên, BELCO hoàn toàn có khả năng cạnh tranh trên thị trường khu vực nông thôn khi thực thi các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh cần thiết.

#### **\* Kết luận: Cơ hội - Nguy cơ**

Trên cơ sở những phân tích, đánh giá nêu trên, có thể rút ra các cơ hội và nguy cơ đối với Công ty như sau:

##### **- Cơ hội**

- + Môi trường kinh tế thuận lợi (với GDP tăng cao, môi trường đầu tư hấp dẫn...) là cơ hội để Công ty đầu tư, phát triển sản xuất kinh doanh.
- + Thị trường nội địa đầy tiềm năng.
- + Nhu cầu về sản phẩm điện tử ngày càng phong phú, đa dạng.

+ Cơ hội liên kết, hợp tác, học tập và trao đổi kinh nghiệm với các đối tác nước ngoài trong xu thế hội nhập.

**- Nguy cơ**

+ Thị trường nội địa có nguy cơ trở thành thị trường tiêu thụ của các nước trong khu vực và trên thế giới khi Nhà nước thực hiện các cam kết giảm thuế nhập khẩu theo AFTA và khi gia nhập WTO.

+ Nguy cơ tụt hậu nhiều hơn về công nghệ.

+ Phụ thuộc về nguồn cung cấp linh kiện, phụ tùng.

+ Vấn đề thiên tai, lũ lụt.

## **2.2.2 Phân tích môi trường bên trong**

### **2.2.2.1 Yếu tố tài chính**

Theo Phụ lục 3, tình hình tài chính của công ty khá lành mạnh, các tỷ số về khả năng thanh toán đều vượt xa các tỷ lệ an toàn cho phép. Chẳng hạn, đối với tỷ số khả năng thanh toán hiện hành, tỷ lệ an toàn là 1, trong khi đó Công ty có tỷ lệ thực tế qua các năm đều cao (trên 4 lần). Nhìn vào cơ cấu tài sản qua các năm ta thấy tỷ lệ tài sản cố định trên tổng tài sản còn thấp (khoảng 22%) nhất là đối với ngành công nghiệp điện tử, đã vậy tỷ lệ này còn có xu hướng giảm 24% ở năm 2003 thành 21% ở năm 2004.

Tuy nhiên, so với nhu cầu đầu tư nâng cao năng lực sản xuất, đặc biệt là các thiết bị công nghệ đã được đề cập trong Bảng 2.2 – Trang 22 nêu trên để sản xuất những sản phẩm có tính năng mới và giá trị cao thì nguồn vốn của Công ty còn thiếu rất nhiều. Do vậy, công tác đầu tư nâng cấp thiết bị rất hạn chế không đáp ứng kịp sự phát triển nhanh của công nghệ sản xuất trong lĩnh vực điện tử.

Uy tín của công ty trong thanh toán với các nhà cung cấp với nước ngoài trong nhiều năm qua là một thuận lợi để công ty tranh thủ nguồn vốn. Hầu hết

các hợp đồng nhập khẩu linh kiện đều được các nhà cung cấp nước ngoài tin tưởng và chấp nhận hình thức thanh toán trả chậm từ 30 đến 45 ngày.

Về kết quả kinh doanh, liên tục trong nhiều năm vừa qua, Công ty luôn làm ăn có lãi. Tuy vậy, mức lợi nhuận vẫn chưa đạt như mong muốn và có được chủ yếu là do chính sách bảo hộ của Nhà nước trong thời gian qua.

#### **2.2.2.2 Yếu tố con người**

Tổng số cán bộ, công nhân viên của Công ty là 283 người

Về độ tuổi: độ tuổi trung bình của người lao động là khoảng 30-31 tuổi. Đây là độ tuổi đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm và bắt đầu phát huy năng lực cao

Về trình độ: số lao động có trình độ đại học và trên đại học là 80 người, chiếm tỷ lệ 28,3%. Đội ngũ lao động nhiệt tình, cần cù và có thâm niên công tác bình quân cao (bình quân là 12 năm). Yếu tố này một mặt là điều kiện thuận lợi của công ty trong sản xuất, nhưng mặt khác cũng tạo áp lực làm tăng chi phí tiền lương, tăng giá thành. Tính sáng tạo, sự chuyên nghiệp trong công tác ở đội ngũ lao động còn nhiều hạn chế. Đã vậy, công tác đào tạo nguồn nhân lực, nhất là lực lượng quản lý doanh nghiệp, đội ngũ làm công tác thị trường chưa được quan tâm đúng mức do sức ì của mô hình quản lý, điều hành từ giai đoạn là doanh nghiệp nhà nước còn sót lại.

#### **2.2.2.3 Yếu tố sản xuất**

Trình độ máy móc, thiết bị công nghệ của Công ty chỉ ở mức trung bình so với các doanh nghiệp trong nước, khoảng cách công nghệ chậm hơn 20 năm so với các nước trong khu vực. Hầu hết các thiết bị đều cũ kỹ, hệ số hao mòn cao: 93% (Phụ lục 5 – Trang P5). Ngay cả một số máy móc thiết bị chính đã khấu hao hết nhưng hiện vẫn đang được sử dụng.

**Bảng 2.3: Tình hình đầu tư máy móc thiết bị***(Đơn vị tính: triệu đồng)*

Năm	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Cộng 7 năm	B. quân 1 năm
Máy móc thiết bị	863	4.063	337		502	98	110	5.973	853

*(Nguồn : Báo cáo tài chính hàng năm của Công ty Điện Tử Biên Hòa)*

Căn cứ vào bảng trên, có thể thấy rằng trong vòng 7 năm, Công ty đầu tư tổng cộng 5.973 triệu đồng máy móc thiết bị, bình quân mỗi năm khoảng 853 triệu đồng. Đối với ngành công nghiệp kỹ thuật cao như ngành công nghiệp điện tử mức đầu tư trên là rất thấp. Do vậy, việc trang bị máy móc thiết bị hiện đại luôn là vấn đề cấp thiết để duy trì ổn định và tăng năng lực sản xuất của công ty, đặc biệt là khả năng sản xuất những sản phẩm mới có chất lượng và tính năng ngày càng cao.

#### **2.2.2.4 Công tác nghiên cứu phát triển**

Thời gian qua, Công ty rất ít chú trọng đến công tác nghiên cứu phát triển. Nghiên cứu phát triển chỉ là một bộ phận của Phòng kỹ thuật. Bộ phận này vốn đã ít lại chủ yếu chỉ phục vụ cho công tác sản xuất, khắc phục những sự cố kỹ thuật trên dây chuyền. Khoản ngân sách dành cho công tác đầu tư và phát triển rất hạn hẹp, hầu như không đáng kể và chủ yếu là chi cho việc mua những mẫu sản phẩm mới ở trong và ngoài nước để nghiên cứu.

**Bảng 2.4: Tổng chi cho công tác nghiên cứu phát triển***(Đơn vị tính: triệu đồng)*

Năm	2001	2002	2003	2004	Cộng 4 năm	B. quân 1 năm
Chi nghiên cứu phát triển	167	159	228	150	704	176

*(Nguồn : Báo cáo tài chính hàng năm của Công ty Điện Tử Biên Hòa)*

Về kỹ thuật: chủ yếu chỉ là nghiên cứu các công nghệ, các thiết kế sẵn có của các nhà cung cấp linh kiện nước ngoài để áp dụng cho sản xuất, lắp ráp của Công ty và chưa đủ khả năng để sáng tạo ra những sản phẩm mới.

#### **2.2.2.5 Công tác Marketing**

Kinh nghiệm về các hoạt động marketing còn rất hạn chế so với các công ty liên doanh và công ty có 100% vốn đầu tư nước ngoài. Công ty vẫn chưa thành lập được bộ phận marketing trong khi hầu hết các cán bộ, nhân viên của bộ phận kinh doanh là những người được đào tạo từ các ngành kỹ thuật và được chuyển từ các bộ phận sản xuất. Do đó, công tác nghiên cứu và đánh giá thị trường còn mang nặng cảm tính và lúng túng trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty. Để đánh giá công tác marketing của Công ty, chúng ta lần lượt phân tích các lĩnh vực dựa trên lý thuyết 4P

##### *- Về sản phẩm (Product):*

Trong những năm qua, Công ty chú trọng đa dạng hóa các loại sản phẩm về chủng loại cho đến mẫu mã, tính năng sản phẩm.

Về chủng loại sản phẩm, từ chỗ chỉ sản xuất các loại đầu đĩa, ti vi trong năm 2001 Công ty đã đầu tư nghiên cứu đa dạng chủng loại sản phẩm, đến nay ngoài các loại đầu đĩa, ti vi, Công ty còn sản xuất các loại loa, ampli, quạt điện.

Về mẫu mã, tính năng sản phẩm, số lượng các model của từng loại sản phẩm cũng tăng lên đáng kể, năm 2001 là 20 model tivi màu các loại, năm 2004 số model này là 27. Điều đáng nói là trong số 27 model ti vi màu các loại trong năm 2004, thì có đến trên 85% là các model hoàn toàn mới so với năm 2001. Tuy nhiên, so với các đối thủ cạnh tranh mức đầu tư này vẫn còn thấp

Về chất lượng sản phẩm: Sau một thời gian xuất hiện trên thị trường, chất lượng sản phẩm của Công ty đã được người tiêu dùng tín nhiệm.

##### *- Về giá (Price):*

Thị trường mục tiêu của Công ty là đối tượng tiêu dùng có mức thu nhập vừa và thấp. Nếu phân khúc theo vùng thì các sản phẩm của công ty tập trung ở các vùng nông thôn.

So với các đối thủ cạnh tranh thì giá sản phẩm BELCO rẻ hơn so với giá của các thương hiệu điện tử nổi tiếng của Nhật Bản, Hàn Quốc như: Sony, JVC, Toshiba, Panasonic, Samsung, LG nhưng lại cao hơn giá của các sản phẩm cạnh tranh trực tiếp như: TCL, VTB... Nguyên nhân chính là do chi phí sản xuất của Công ty cao so với các đối thủ cạnh tranh này. Để có thể gia tăng thị phần nhất là ở thị trường khu vực nông thôn đầy tiềm năng, Công ty cần phải xem lại chính sách giá cả của mình.

**Bảng 2.5: Giá một số mặt hàng điện tử**

(Đơn vị tính: đồng)

Chủng loại	BELCO	VTB	TCL	Toshiba
Ti vi 21” màn hình cong	1.890.000	1.820.000	1.800.000	2.320.000
Ti vi 21” màn hình phẳng	2.207.000	2.170.000	2.140.000	2.800.000
Đầu VCD	717.000	692.000		
Đầu DVD	1.134.000	1.031.000		1.450.000

(Nguồn: Báo cáo thị trường của Cty Cp Điện tử Biên Hòa tháng 03/2005)

- Về chính sách phân phối (Place):

Mạng lưới phân phối sản phẩm của Công ty đã được hình thành từ nhiều năm và trải rộng khắp cả nước. Để phát triển mạng lưới bán lẻ, công ty đã áp dụng nhiều chính sách ưu đãi như chiết khấu theo doanh số mua hàng, giao hàng tận nơi và chịu chi phí vận chuyển, bốc xếp, hình thức thanh toán linh động như trả chậm trong 30 ngày hoặc được chiết khấu 1% khi thanh toán tiền ngay.

- Về chính sách khuyến mãi (Promotion):

Đây vẫn là một khâu tương đối yếu của Công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Nguồn kinh phí cũng như nội dung chương trình thực hiện nghèo nàn và còn nhiều hạn chế. Kinh phí cho hoạt động quảng cáo chiếm khoảng 0,8% trên doanh thu, con số này đối với hoạt động bảo hành là 1% trên doanh thu.

### **2.3 Đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa**

Để thấy được tương quan về năng lực cạnh tranh của Công ty trên một số khía cạnh chủ yếu so với các đối thủ cạnh tranh, chúng tôi tiến hành phân tích, đánh giá một số tiêu thức thể hiện năng lực cạnh tranh và so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Trong đó, một số phân tích về năng lực nội tại của Công ty đã được chúng tôi đề cập đến trong phần trên (phân tích các yếu tố bên trong), vì vậy, trong phần này, chúng tôi quan tâm đến việc so sánh chúng trên cơ sở nền tảng chung của thị trường hàng điện tử, đặc biệt là so sánh với các chỉ tiêu của các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Công ty.

#### **2.3.1 Hiệu quả, tiềm lực tài chính**

So với các doanh nghiệp trong Tổng Công ty Điện tử và Tin học Việt Nam, hoạt động kinh doanh của Công ty có hiệu quả cao hơn. Đây là cơ sở để Công ty có thể đương đầu với những thách thức mới đồng thời có thể mở rộng hoạt động kinh doanh của mình khi cần thiết.

**Bảng 2.6: Lợi nhuận của các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Điện tử và Tin học Việt Nam năm 2003**

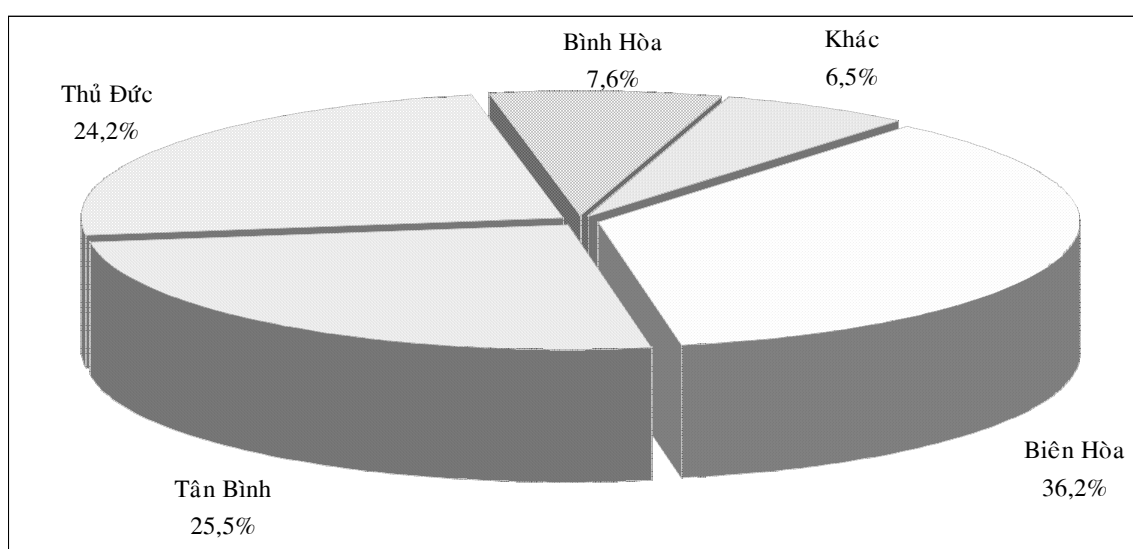
*(Đơn vị tính: triệu đồng)*

	Cty Điện tử Biên Hòa	Cty Điện tử Tân Bình	Cty Điện tử Thủ Đức	Cty Điện tử Bình Hòa	11 đơn vị còn lại	Tổng cộng toàn T.Cty
Lợi nhuận	14.181	10.000	9.500	3.000	2.541	39.222

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2003 của  
Tổng Công ty Điện tử và Tin học Việt Nam)

Như vậy, trong số 15 đơn vị thành viên của Tổng Công ty với tổng lợi nhuận đạt được trong năm 2003 là 39.222 triệu đồng thì lợi nhuận của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa đã là 14.181 triệu đồng chiếm tới 36,2% lợi nhuận toàn Tổng Công ty.

**Đồ thị 2.3: Cơ cấu lợi nhuận các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Điện tử và Tin học Việt Nam năm 2003**



(Nguồn : Tổng Công ty Điện Tử và Tin Học Việt Nam)

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài như Samsung, TCL... hiệu quả kinh doanh của Công ty là chưa cao, tỷ suất lợi nhuận đạt được còn rất thấp (Phụ lục 3 – Trang P3). Trong đó, một trong những nguyên nhân chính là do chi phí sản xuất còn khá cao so với các doanh nghiệp này (khoảng 4 -> 6 USD/đơn vị sản phẩm).

Về tiềm lực tài chính, so với Công ty Cổ phần Điện tử Tân Bình, đến thời điểm hiện nay khi cả Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa và Tân Bình hoàn tất quá trình cổ phần hóa, vốn điều lệ của Công ty nhỏ hơn 10 tỷ đồng (60 tỷ đồng



so với 70 tỷ đồng của Tân Bình). Còn đối với TCL, đây là Công ty thuộc tập đoàn đa quốc gia TCL Hong Kong do đó có ưu thế mạnh về vốn.

### **2.3.2 Chất lượng lao động**

Với độ tuổi trung bình của người lao động là 30-31 tuổi và trung bình thâm niên làm việc tại Công ty là 12 năm cùng với tính cần cù, kinh nghiệm của đội ngũ lao động trong Công ty có thể được coi là một ưu thế so với các đối thủ cạnh tranh. Điều này cũng thể hiện sự gắn bó của lao động đối với Công ty và đồng thời cũng tạo sức ép về việc tăng lương cho Công ty.

Tuy nhiên, tính chuyên nghiệp của đội ngũ lao động là một vấn đề đang tạo áp lực đối với Công ty trước thách thức cạnh tranh của các đối thủ.

### **2.3.3 Mức độ tiếp cận và ứng dụng công nghệ hiện đại trong sản xuất**

Bảng 2.3 – Trang 27 cho thấy Công ty chưa quan tâm đầu tư trang bị máy móc thiết bị hiện đại để đón đầu phục vụ sản xuất những sản phẩm có công nghệ cao. Máy móc thiết bị cũ kỹ, lạc hậu, có hệ số hao mòn cao: 93% (Phụ lục 5 – Trang P5), tỷ lệ này đối với Tân Bình là khoảng 89%. Đây cũng là tình trạng yếu kém lâu nay của các doanh nghiệp điện tử Việt nam. Chính yếu kém này đã tác động đến chất lượng sản phẩm, hạn chế khả năng sản xuất, cũng như đáp ứng nhanh nhu cầu người tiêu dùng đối với những sản phẩm có nghệ mới, hiện đại.

### **2.3.4 Sản lượng tiêu thụ**

Theo Phụ lục 6 – Trang P6, sản lượng tiêu thụ các loại sản phẩm chính (tivi và đầu đĩa) của Tổng Công ty chủ yếu là do sự đóng góp của chỉ 3 Công ty gồm: Biên Hòa, Tân Bình và Thủ Đức (sản lượng ti vi năm 2003 của 3 Công ty là 323.323 chiếc chiếm tỷ lệ 99,7%, và 114.170 chiếc đầu đĩa chiếm 82,6% toàn Tổng Công ty). Tuy nhiên, nếu loại trừ bộ phận liên doanh của Tân Bình (có 2 liên doanh với Sony và JVC) và liên doanh của Thủ Đức (liên doanh với

Panasonic) thì sản lượng tiêu thụ của Tổng Công ty gần như chỉ do 2 Công ty : Biên Hòa và Tân Bình tạo ra (128.029 chiếc tivi chiếm 92% và 107.001 chiếc đầu đĩa chiếm 81,6% toàn Tổng Công ty). Trong đó, Công ty tiêu thụ được 54.500 chiếc tivi chiếm 39,2% và 47.296 chiếc đầu đĩa chiếm 36,1%; Tân Bình tiêu thụ 73.529 chiếc tivi chiếm 52,8% và 59.705 chiếc đầu đĩa chiếm 45,5% toàn Tổng Công ty.

Tuy nhiên, so với toàn bộ thị trường điện tử Việt nam, thị phần của cả Belco và VTB đều rất khiêm tốn so với các thương hiệu đến từ Nhật Bản, Hàn Quốc như : Sony, Panasonic, Samsung... Riêng đối với thương hiệu TCL, mặt dù mới góp mặt ở Việt Nam trong thời gian ngắn nhưng đã có bước phát triển thị phần vượt bậc (5,2%). Đây là điều đáng để các doanh nghiệp điện tử Việt Nam quan tâm.

### **2.3.5 Độ ổn định về chất lượng, đa dạng hóa chủng loại, mẫu mã sản phẩm**

Về chất lượng sản phẩm: nhờ áp dụng quy trình kiểm soát theo tiêu chuẩn ISO 9001 kết hợp với sự chọn lọc kỹ càng nguồn vật tư, linh kiện cả nhập khẩu và trong nước, nên chất lượng sản phẩm Belco luôn được các cửa hàng cũng như người tiêu dùng trực tiếp tín nhiệm và đánh giá cao. Đây là ưu thế mà Công ty cần phải phát huy trong thời gian tới.

Về chủng loại, mẫu mã sản phẩm, như đã đề cập ở mục 2.2.2.5, mặc dù có nhiều cố gắng đa dạng hóa mẫu mã, chủng loại sản phẩm nhưng so với các đối thủ cạnh tranh, mức độ đa dạng hóa còn hạn chế nhất là đối với những sản phẩm có tính khác biệt hóa cao phục vụ thị trường khu vực thành thị.

### **2.3.6 Giá cả và chính sách bán hàng đối với khách hàng**

Căn cứ Bảng 2.5 – Trang 29, giá cả sản phẩm Belco mặc dù thấp hơn giá cả sản các thương hiệu nổi tiếng như Sony, Panasonic, Toshiba, Samsung nhưng lại cao hơn giá cả các sản phẩm thương hiệu cạnh tranh trực tiếp như VTB, TCL.

Đây là mặt hạn chế của Công ty, Công ty đang chịu sức ép giảm giá thành sản phẩm để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

Để tránh xung đột giữa các khu vực thị trường, Công ty đề ra nhiều chính sách bán hàng khác nhau (giảm giá, khuyến mại, hình thức thanh toán, hỗ trợ vận chuyển,...) áp dụng cho các đối tượng ở những khu vực khác nhau. Tuy nhiên, so với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, khoản chi phí hỗ trợ cho chính sách bán hàng của Công ty vẫn còn khá khiêm tốn

### **2.3.7 Mạng lưới phân phối**

Mạng lưới phân phối của Công ty đã được mở rộng ở 64 tỉnh thành trong cả nước. Đây là ưu thế của Công ty so với TCL do đã có bề dày tiếp cận thị trường điện tử.

Điều đáng nói ở đây là với thị trường dân trải như vậy và đặc biệt là thị phần mục tiêu là ở khu vực nông thôn, trong khi đội ngũ cán bộ thị trường rất ít lại không chuyên nghiệp nên sẽ khó có thể tiếp xúc thường xuyên với khách hàng để nắm thông tin đầy đủ, kịp thời cũng như có những phân tích về thị trường một cách chi tiết, đáng tin cậy.

### **2.3.8 Các chương trình quảng cáo, khuyến mại**

Đây là một trong những khâu yếu kém của Công ty so với các đối thủ cạnh tranh. Mặc dù trong những năm qua, Công ty có nhiều cố gắng trong việc mở rộng thị phần thông qua các chương trình quảng cáo, khuyến mại, nhưng nhìn chung nội dung các chương trình này vẫn còn nhiều hạn chế, thiếu tính sáng tạo, chủ yếu bằng những phương tiện truyền thống như: quảng cáo trên đài truyền thanh, truyền hình, làm catalogue, sản phẩm phụ kèm theo. Chi phí cho hoạt động này còn thấp.

**Bảng 2.7: Tổng hợp chi phí quảng cáo, khuyến mại từ năm 2001-2004**

(Đơn vị tính: triệu đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004
- Chi quảng cáo	818	2029	3070	2.549
- Chi khuyến mại	3870	7430	3177	1.390

(Nguồn: Số liệu tổng hợp của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa)

Căn cứ vào bảng trên, chúng ta nhận thấy, chi phí cho hoạt động quảng cáo, khuyến mại có xu hướng giảm dần qua các năm. Đây là điều công ty cần quan tâm hơn nữa trong giai đoạn thị trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Tân Bình trong những năm qua đã mạnh dạn chi những khoản tiền lớn để đẩy mạnh hoạt động quảng cáo, khuyến mại và kết quả đã phần nào gây được ấn tượng ở người tiêu dùng. Trong khi đó, với ưu thế về vốn, các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài không ngại chi tiền cho hoạt động này để thu hút khách hàng, gia tăng thị phần.

### **2.3.9 Chất lượng dịch vụ bảo hành**

So với các thương hiệu nổi tiếng như Sony, Panasonic, Samsung,... công tác bảo hành sản phẩm của Công ty vẫn còn thua kém do những hạn chế về vốn, nhân lực. Chi phí hằng năm cho hoạt động bảo hành còn thấp (chiếm khoảng 1% doanh thu). Tuy nhiên, nếu so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là VTB, TCL thì dịch vụ bảo hành của Công ty là có thể cạnh tranh được.

### **2.3.10 Hình ảnh và danh tiếng của thương hiệu**

Hình ảnh và danh tiếng của thương hiệu được xem là tài sản vô hình của doanh nghiệp. Ra đời từ năm 1998, thương hiệu BELCO đã phần nào tạo được niềm tin nơi người tiêu dùng nhờ sự ổn định về chất lượng. Xét về yếu tố hình ảnh và danh tiếng thương hiệu, BELCO hoàn toàn có khả năng cạnh tranh với VTB, TCL nhưng so với Sony, Panasonic, Samsung... thì còn thua xa do bề dày

lịch sử lâu đời của các thương hiệu này. Xây dựng một thương hiệu mạnh là một chiến lược đầu tư mang tính lâu dài và rất cần thiết.

### **\* Kết luận: Điểm mạnh – Điểm yếu**

Trên cơ sở những phân tích, đánh giá về môi trường bên trong, về các tiêu chí thể hiện năng lực cạnh tranh nêu trên, có thể rút ra các điểm mạnh và điểm yếu của Công ty như sau:

#### **- Điểm mạnh**

+ Chất lượng sản phẩm cao so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp như: VTB, TCL.

+ Tình hình tài chính lành mạnh: có các chỉ số khả năng thanh toán cao, tạo uy tín, niềm tin đối với các đối tác.

+ Quan hệ tốt với nhà cung cấp

+ Mạng lưới phân phối, bảo hành rộng khắp

#### **- Điểm yếu**

+ Lực lượng lao động chưa chuyên nghiệp

+ Công nghệ, thiết bị lạc hậu

+ Công tác nghiên cứu phát triển (R&D) còn hạn chế

+ Nguồn vốn cho đầu tư thiếu

+ Giá sản phẩm còn cao

+ Hoạt động quảng cáo, khuyến mại yếu

## **2.4 Những tiêu thức quyết định sự thành công trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa**

Trên cơ sở những đánh giá nêu trên, qua thực tiễn công tác kết hợp với việc thăm dò lấy ý kiến của các chuyên gia trong lĩnh vực điện tử, theo chúng tôi, có 4 tiêu thức quyết định sự thành công của doanh nghiệp điện tử. Cụ thể như sau:

+ Chất lượng lao động: suy cho cùng mọi quyết định, mọi hành vi hay một kết quả của một công việc nào đó đều có liên quan đến yếu tố con người. Do vậy, người lao động từ công nhân đến cán bộ quản lý đòi hỏi phải có tay nghề, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm quản lý và nhất là phải thể hiện tính chuyên nghiệp trong môi trường cạnh tranh và hội nhập sâu sắc.

+ Chất lượng, tính đa dạng về mẫu mã, chủng loại sản phẩm: Doanh nghiệp phải bảo đảm xây dựng một quy trình kiểm tra chất lượng một cách chặt chẽ từ khâu kiểm tra vật tư, linh kiện đầu vào đến khâu nhập kho thành phẩm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần thường xuyên đa dạng hóa về mẫu mã, chủng loại sản phẩm.

+ Tiếp cận, nghiên cứu và ứng dụng công nghệ hiện đại trong sản xuất: doanh nghiệp cần nắm bắt những công nghệ tiên tiến, đầu tư máy móc thiết bị hiện đại để tăng năng xuất giảm giá thành sản phẩm

+ Giá cả và chính sách phát triển thị trường: Thực hiện chính sách giá cả, chính sách marketing... linh hoạt phù hợp với từng đối tượng khách hàng, từng địa bàn mục tiêu.

### **Chương 3**

## **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN TỬ BIÊN HÒA GIAI ĐOẠN 2005 - 2015**

### **3.1. Những dự báo về sự phát triển của ngành công nghiệp điện tử**

Cùng với quá trình toàn cầu hóa, ngành công nghiệp điện tử trên thế giới đang trong quá trình phát triển như vũ bão. Nhìn chung, sự phát triển đó theo các xu hướng:

- Cạnh tranh tồn tại song song với hợp tác: Quá trình hợp tác ngày càng mạnh mẽ hơn nữa sẽ làm chia nhỏ quy trình sản xuất. Mỗi một quốc gia với thế mạnh của mình đảm trách một bộ phận trong quá trình phân công lao động quốc tế.

- Ranh giới giữa các vùng sản xuất sẽ dần dần được xóa bỏ. Các tập đoàn đa quốc gia có xu hướng di chuyển cả các công đoạn thiết kế và phát triển sản phẩm ra nước ngoài

- Các sản phẩm điện tử ngày càng chứa hàm lượng chất xám cao, chu kỳ sống sản phẩm ngắn. Công nghệ mới, tiên tiến, hiện đại sẽ tạo ra những sản phẩm điện tử với tính năng đa dạng hơn, chất lượng cao hơn, đáp ứng được nhu cầu làm việc, giải trí ngày càng cao của mọi người.

Dựa vào tốc độ phát triển hiện nay của ngành công nghiệp điện tử, theo đánh giá và dự báo của các chuyên gia, các tổ chức nghiên cứu, tốc độ tăng trưởng của ngành công nghiệp điện tử trong giai đoạn từ năm 2005 -> 2015 có thể đạt mức 5 –10%. Trong đó, do thị trường tivi bị bão hòa nên khả năng tăng trưởng là thấp, riêng thị trường đầu DVD, sản phẩm này được dự báo sẽ thay thế

hoàn toàn đầu VCD vào năm 2009 và có khuynh hướng tăng mạnh (bình quân khoảng 12%/năm cho giai đoạn từ 2005 –2015)

Với chính sách thuế theo lộ trình gia nhập AFTA, các doanh nghiệp điện tử Việt Nam có xu hướng thương mại hóa hoạt động của mình thông qua hình thức nhập nguyên chiếc các sản phẩm điện tử hoặc chỉ thực hiện các công đoạn giản đơn như dán nhãn, bao bì đóng gói để đưa ra thị trường.

### **3.2 Định hướng phát triển ngành công nghiệp điện tử đến năm 2015**

#### **3.2.1 Quan điểm phát triển**

- Phù hợp với đường lối, chính sách phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước, thực hiện quan điểm công nghiệp hoá, hiện đại hoá, chuyển dịch cơ cấu kinh tế, phát triển các ngành có lợi thế cạnh tranh, chiếm lĩnh thị trường trong nước và xuất khẩu.

- Ngành công nghiệp điện tử - tin học phải trở thành một ngành mũi nhọn, có vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế.

- Trong xu hướng hội nhập khu vực và thế giới, với trách nhiệm là cơ quan chủ quản đối với các doanh nghiệp điện tử thành viên, Tổng Công ty điện tử và Tin học Việt Nam phải khắc phục được các vấn đề tồn tại về năng lực cạnh tranh, là đầu tàu để thúc đẩy quá trình hợp tác, liên kết giữa các doanh nghiệp thành viên.

#### **3.2.2 Định hướng phát triển của Tổng Công ty Điện tử và Tin học Việt Nam đến năm 2015**

- Cơ cấu lại các ngành hàng, lựa chọn ưu tiên các ngành hàng có lợi thế so sánh, có tính cạnh tranh cao và nhu cầu trong nước lớn, có tiềm năng xuất khẩu.

- Tăng cường năng lực sản xuất để có thể đáp ứng nhu cầu thị trường trong nước và hướng đến xuất khẩu.



- Tranh thủ sự hợp tác quốc tế để tiếp cận các kỹ thuật công nghệ hiện đại, kinh nghiệm trong quản lý.

- Triển khai toàn diện công tác đào tạo nguồn nhân lực

- Tiếp tục nghiên cứu, tiến hành sắp xếp, chuyển đổi loại hình doanh nghiệp theo chủ trương của Đảng, Nhà nước đối với các Công ty thành viên; Xây dựng mô hình quản lý mới giữa Tổng Công ty và các đơn vị thành viên.

### **3.2.3 Định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa đến năm 2015**

Trên cơ sở định hướng phát triển của ngành điện tử, của Tổng Công ty Điện tử và Tin học Việt Nam, Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa xây dựng định hướng phát triển như sau:

- Tận dụng tối đa những cơ hội do quá trình hội nhập kinh tế khu vực và trên thế giới.

- Thu hút lao động có kinh nghiệm, và có chính sách tuyển dụng, đào tạo một cách bài bản, hợp lý.

- Tập trung đầu tư nghiên cứu những mẫu mã, chủng loại sản phẩm có tính cạnh tranh cao, nhu cầu lớn. Từng bước chuyển đổi cơ cấu sản phẩm theo hướng giảm tỷ trọng mặt hàng tivi, tăng tỷ trọng sản phẩm đầu đĩa và các chủng loại sản phẩm khác

- củng cố và phát triển mạnh ở thị trường khu vực nông thôn, duy trì và từng bước nâng thị phần khu vực thành thị.

- Đầu tư nâng cao năng lực sản xuất, trang bị máy móc thiết bị hiện đại đáp ứng nhu cầu tiêu dùng sản phẩm công nghệ cao.

- Đẩy mạnh hợp tác, liên kết với các đối tác nước ngoài trong sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

### 3.2.4 Xác định mục tiêu của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa đến năm 2015

Căn cứ vào những dự báo về xu hướng phát triển ngành công nghiệp điện tử, căn cứ vào định hướng phát triển và đặc điểm tình hình hoạt động của Công ty trong thời gian qua như đã trình bày ở các phần trên, một số mục tiêu chủ yếu của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa trong giai đoạn từ nay đến năm 2015 được đưa ra sau đây:

**Bảng 3.1: Một số mục tiêu chủ yếu của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa giai đoạn 2005-2015**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Thực tế 2004	Mục tiêu										
			2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Doanh thu													
- Tỷ lệ tăng	%		7	7	7	7	7	9	9	9	9	9	9
- Giá trị	tỷ đồng	135	144	154	165	177	189	206	225	245	267	291	317
2. Sản lượng													
2.1 Tivi													
- Tỷ lệ tăng	%		2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
- Số lượng	1000chiếc	55	56	57	58	59	60	62	64	67	70	73	76
2.2 Đầu đĩa													
- Tỷ lệ tăng	%		6	8	8	8	8	12	12	12	12	12	12
- Số lượng	1000chiếc	33	35	38	41	44	48	54	60	67	75	84	94
2.3 Khác													
- Tỷ lệ tăng	%		10	20	20	20	20	30	30	30	30	30	30
- Số lượng	1000chiếc	4	4	5	6	7	8	10	13	17	22	29	38
3. Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu	%	3,2	5	9	9	9	9	15	15	15	15	15	15
4. Lợi nhuận	tỷ đồng	4,4	7	14	15	16	17	31	34	37	40	44	48

Có thể chia giai đoạn trên thành 2 giai đoạn nhỏ:

- Giai đoạn 2006-2009 (năm 2005 đã gần kết thúc): thực hiện chính sách cắt giảm thuế theo lộ trình hội nhập AFTA, đến đầu năm 2006 thuế suất thuế nhập khẩu sản phẩm điện tử nguyên chiếc giảm xuống chỉ còn 0-5%, do vậy thị trường hàng điện tử sẽ gặp khó khăn, chính vì vậy, mục tiêu vạch ra đối với Công ty trong giai đoạn này là duy trì mức phát triển ổn định, giữ vững thị phần, tăng cường đầu tư, chuẩn bị nền tảng cho các bước phát triển tiếp theo.

- Giai đoạn 2010-2015: Đây là giai đoạn bứt phá để mở rộng thị phần của Công ty, đa dạng hóa các chủng loại sản phẩm, chuyển đổi cơ cấu các mặt hàng phù hợp theo xu hướng mới. Năm 2004 sản lượng tivi chiếm 60% thì đến 2015 tỷ lệ này là 37%, con số này đối với đầu đĩa từ 36% thành 45%, các chủng loại sản phẩm khác từ 4% thành 18%.

### **3.3 Xác định chiến lược cạnh tranh của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa**

#### **3.3.1 Quan điểm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh**

Để thực hiện tốt các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ được trình bày ở phần sau, Công ty cần quán triệt một số quan điểm trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh như sau:

- Tính mục đích: Trong xu thế sự cạnh tranh trên thị trường sản phẩm điện tử ngày càng gay gắt, để có thể tồn tại và phát triển một cách bền vững thì nâng cao năng lực cạnh tranh được xem là một trong những biện pháp hữu hiệu. Quan điểm này thể hiện tính mục đích của việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Tính thống nhất: Để có được những bước đi thích hợp trong quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh đòi hỏi phải kết hợp những yếu tố bên ngoài lẫn yếu tố bên trong của doanh nghiệp trong phân tích nhận diện vấn đề. Quan điểm này thể hiện tính thống nhất của việc nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Tính toàn diện: Những nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh sẽ có hiệu quả khi thực thi đồng bộ các giải pháp cả về thị trường lẫn nguồn lực và những giải pháp thuộc về chính sách vĩ mô. Quan điểm này thể hiện tính toàn diện trong quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh.

- Tính ưu tiên: Nâng cao năng lực cạnh tranh bao gồm một hệ thống nhiều giải pháp khác nhau đòi hỏi phải sắp xếp theo thứ tự ưu tiên từng lĩnh vực tùy theo từng thời điểm và điều kiện thực thi chúng. Quan điểm này thể hiện tính ưu tiên trong thực thi giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh do những hạn chế về nguồn lực.

### **3.3.2 Xác định chiến lược cạnh tranh của Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa**

Trên cơ sở những đánh giá về năng lực cạnh tranh và xác định các mục tiêu của Công ty như phần trên đã trình bày, trong giai đoạn 2005-2015, chiến lược cạnh tranh mà Công ty cần theo đuổi là chiến lược trọng tâm hóa. Theo đó, Công ty có thể theo đuổi hoặc lợi thế về chi phí hoặc lợi thế do sự khác biệt hoặc cả hai trên từng nhóm khách hàng ở từng khu vực thị trường.

Căn cứ những phối hợp qua các ma trận SWOT tại Phụ lục 8 – Trang P8 và Phụ lục 9 – Trang P9, chi tiết chiến lược cạnh tranh của Công ty trong giai đoạn 2005-2015 như sau:

#### ***- Đối với khu vực thị trường thành thị***

Đây là thị trường có thu nhập tương đối cao so với khu vực nông thôn. Hiện nay, Công ty hầu như chưa thật sự quan tâm đến thị trường khu vực này, thị phần nhỏ bé, khả năng cạnh tranh trong khu vực này là thấp, Công ty chịu nhiều áp lực về các chính sách marketing, sự đa dạng về mẫu mã, tính ưu việt, hiện đại về tính năng sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh, về tính thiếu chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên thị trường... Người tiêu dùng ở đây có xu hướng chấp nhận

giá cao để đổi lại họ nhận được sản phẩm điện tử có sự khác biệt nhất định về một mặt nào đó so với các sản phẩm điện tử khác.

Chính vì thế, trong khu vực này, Công ty nên sử dụng chiến lược khác biệt hóa để tạo ấn tượng nơi người tiêu dùng. Thực hiện chiến lược này Công ty cần phải thể hiện rõ lợi thế về chất lượng, về mạng lưới phân phối, bảo hành, về những mối quan hệ hợp tác từ lâu với các nhà cung cấp nước ngoài trong việc chế tạo, thiết kế sản phẩm mới... Với việc thực hiện chiến lược khác biệt hóa, Công ty hoàn toàn có khả năng cạnh tranh với các đối thủ trực tiếp như TCL, VTB cũng như rút ngắn khoảng cách về năng lực cạnh tranh so với các thương hiệu nổi tiếng như Sony, Panasonic, Samsung... trong khu vực thị trường thành thị.

#### ***- Đối với thị trường khu vực nông thôn***

Người tiêu dùng ở đây có thu nhập tương đối thấp lại thường không ổn định do phụ thuộc nhiều vào điều kiện tự nhiên. Đây là thị trường mục tiêu đầy tiềm năng của Công ty và Công ty hoàn toàn có khả năng cạnh tranh trên thị trường khu vực này.

Theo chúng tôi, trong khu vực này Công ty nên theo đuổi chiến lược nhấn mạnh chi phí trên cơ sở phát huy lợi thế về sự nhiệt tình, kinh nghiệm phát triển thị trường khu vực nông thôn của cán bộ thị trường, bộ phận quản lý, tranh thủ mối quan hệ với nhà cung cấp trong việc liên kết sản xuất sản phẩm điện tử có giá rẻ đồng thời khắc phục những điểm yếu về giá cả, về các chính sách marketing.... Tuy nhiên, Công ty cũng nên kết hợp với việc thực hiện chiến lược khác biệt hóa để từng bước xây dựng thương hiệu, nâng cao năng lực cạnh tranh, khẳng định ưu thế hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh trong khu vực thị trường đầy tiềm năng này.

#### **3.3.3 Xác định các giải pháp để thực hiện chiến lược cạnh tranh**

Trên cơ sở phân tích, đánh giá năng lực và lựa chọn chiến lược cạnh tranh như các phần trên, có thể rút ra được một số vấn đề mà Công ty cần phải giải quyết như sau:

- ***Đối với chiến lược khác biệt hóa:*** Chiến lược này được Công ty thực hiện chủ yếu ở thị trường khu vực thành thị. Những vấn đề Công ty cần giải quyết là:

+ Vấn đề nguồn nhân lực: đảm bảo có khả năng sáng tạo, làm chủ công nghệ hiện đại, có kinh nghiệm quản lý điều hành trong môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt.

+ Vấn đề nghiên cứu phát triển (R&D), công nghệ sản xuất: đảm bảo thường xuyên nghiên cứu và đưa vào sản xuất nhiều loại sản phẩm với mẫu mã, tính năng hiện đại mang tính khác biệt cao, có chất lượng ổn định; đầu tư, ứng dụng những công nghệ tiên tiến trên thế giới để sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng đối với các sản phẩm cao cấp, có tính năng vượt trội.

+ Vấn đề đầu tư cho công tác quảng cáo, khuyến mại, dịch vụ bảo hành: đảm bảo có nội dung sâu sắc, có chất lượng và tạo được ấn mạnh đối với người tiêu dùng về sự khác biệt đối với các thương hiệu khác

+ Vấn đề hợp tác, liên kết với các đối tác: thông qua hình thức hợp tác, liên kết với các đối tác nhất là với các đối tác nước ngoài, Công ty có thể tiếp cận được nhiều nguồn vật tư, linh kiện; tiếp cận những công nghệ mới; trao đổi, học tập những kinh nghiệm quý báu.

- ***Đối với chiến lược nhấn mạnh chi phí:*** Chiến lược này được Công ty thực hiện chủ yếu ở thị trường khu vực nông thôn. Những vấn đề Công ty cần giải quyết là:

+ Vấn đề nguồn nhân lực: Sự nhiệt tình, có ý thức là một trong những đòi hỏi quan trọng đối với người lao động khi thực hiện chiến lược nhấn mạnh chi phí.

+ Vấn đề nghiên cứu phát triển: đảm bảo phát triển những dòng sản phẩm được thiết kế dễ dàng cho sản xuất với số lượng lớn, hạn chế việc phát sinh những chi phí không cần thiết do chuyển đổi.

+ Vấn đề đầu tư vốn: một trong yếu tố tác động đến nỗ lực cắt giảm chi phí đó là quy mô sản xuất. Gia tăng quy mô sản xuất sẽ góp phần đáng kể trong việc giảm giá thành sản phẩm. Điều đó, đòi hỏi Công ty cần có một giải pháp về tài chính hữu hữu trong điều kiện nguồn lực tài chính của Công ty còn hạn chế so với nhu cầu thực sự đối với một dự án đầu tư trong lĩnh vực ngành công nghiệp điện tử như đã phân tích ở các phần trên.

Sau khi tổng hợp những vấn đề Công ty cần giải quyết để thực hiện các chiến lược cạnh tranh trong từng thị trường tương ứng đồng thời căn cứ vào những tiêu thức được cho là quyết định sự thành công trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty như đã đề cập ở phần 2.4 nêu trên, chúng tôi đề xuất 4 giải pháp cơ bản như sau:

1. Giải pháp về nguồn nhân lực
2. Giải pháp về nghiên cứu phát triển (R & D) và công nghệ sản xuất
3. Giải pháp về phát triển thị trường
4. Giải pháp về tài chính

Phần sau đây sẽ trình bày lần lượt từng giải pháp

### **3.4 Giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh**

#### **3.4.1 Giải pháp về nguồn nhân lực**

Để có nguồn nhân lực đáp ứng được những yêu cầu như đã đề cập ở phần 3.3 nêu trên, ngay từ lúc này các nhà lãnh đạo Công ty cần vạch ra một chính sách về nhân sự một cách rõ ràng, cụ thể và bao gồm các vấn đề như: tuyển dụng, đào tạo phát triển và duy trì.

Trước hết Công ty cần thực hiện các bước :

- Thực hiện phân tích nội dung, tiêu chuẩn, quy mô công việc của từng bộ phận trong Công ty.

- Đánh giá, phân loại nguồn nhân lực trong Công ty theo trình độ, kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp

- Căn cứ vào bảng phân tích nội dung, tiêu chuẩn, quy mô công việc của từng bộ phận trong Công ty, thực hiện rà soát lại, tái cơ cấu tổ chức nhân sự hiện hữu theo hướng tinh giản bộ máy hoạt động, hợp lý hóa quy trình luân chuyển thông tin giữa các bộ phận và phải phù hợp với dự báo về khuynh hướng đầu tư mở rộng, thay đổi công nghệ trong tương lai.

Hiện nay, với lợi thế là Công ty vừa chuyển đổi hình thức sở hữu từ Doanh nghiệp Nhà nước sang Công ty Cổ phần, đây là giai đoạn thuận lợi để Công ty thực hiện việc tái cơ cấu tổ chức, sắp xếp lại lực lượng lao động, giải quyết chế độ lao động dôi dư theo chủ trương của Nhà nước.

#### **\* Về tuyển dụng**

- Mạnh dạn cắt giảm số lượng lao động ở những bộ phận có dôi dư và tuyển dụng bổ sung những vị trí còn thiếu so với nhu cầu hiện tại và so với số liệu được dự báo trong tương lai gần.

- Phối hợp với các công ty “săn đầu người”, các trung tâm việc làm có uy tín để tìm kiếm các nguồn lao động có chất lượng, đạt yêu cầu tuyển dụng.

- Công ty cần quan tâm hơn đến chính sách tuyển dụng, thu hút nhân tài nhất là trong các lĩnh vực còn yếu kém như marketing, nghiên cứu phát triển (R&D)

#### **\* Về đào tạo phát triển**

- Trên cơ sở những phân tích tác nghiệp, đánh giá nhân viên và dự báo những đòi hỏi do thay đổi công nghệ, khuynh hướng đầu tư mở rộng, Công ty



xác định nhu cầu, nội dung đào tạo cho người lao động. Việc đào tạo phát triển cần được thực hiện định kỳ hằng năm hoặc khi có nhu cầu đột xuất

- Về hình thức đào tạo: có các hình thức sau

+ Phối hợp với các trường đại học, kỹ thuật, các viện, trung tâm để tổ chức những lớp bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ

+ Tranh thủ mối quan hệ với các đối tác cung cấp vật tư, linh kiện nước ngoài để hằng năm tổ chức đợt khảo sát, học tập kinh nghiệm, công nghệ mới cho đối tượng là đội ngũ kỹ sư.

- Công ty cần có kế hoạch đào tạo lại đội ngũ làm công tác marketing, nghiên cứu phát triển (R&D). Đối với đội ngũ những người lãnh đạo doanh nghiệp, quản lý phòng, ban, phân xưởng, hằng năm Công ty cần tạo điều kiện để đội ngũ này được tham gia các lớp đào tạo về quản trị, điều hành, cập nhật những kiến thức mới trong quản lý doanh nghiệp hiện đại.

#### **\* Về duy trì**

- Nội dung của vấn đề duy trì là đánh giá năng lực hiện tại của người lao động trong Công ty nhằm làm cơ sở cho những điều chỉnh cần thiết trong chính sách phân công công việc, đào tạo, huấn luyện và có chế độ thù lao tương xứng

- Để động viên, kích thích tinh thần thi đua, nhiệt tình trong công việc, Công ty cần quan tâm đến không chỉ thù lao vật chất như: lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi,... mà còn cả hình thức thù lao phi vật chất như: cơ hội thăng tiến, điều kiện làm việc, sự phù hợp công việc,... Tính công bằng trong đối xử của Công ty với tất cả các nhân viên cũng là một trong những động cơ quan trọng giúp người lao động tin tưởng hơn vào cách điều hành quản lý của Công ty.

### **3.4.2. Giải pháp về nghiên cứu phát triển (R & D) và công nghệ sản xuất**

#### **\* Giải pháp về nghiên cứu phát triển (R&D)**

Nội dung của giải pháp bao gồm:

- Thành lập một bộ phận thuộc Phòng Kỹ thuật với chức năng chủ yếu là tập trung nghiên cứu để phát triển những sản phẩm mới, có mẫu mã, tính năng đa dạng, có tính khác biệt cao. Nhân sự thuộc bộ phận nghiên cứu này có thể chưa có nhiều kinh nghiệm nhưng đòi hỏi phải là một đội ngũ có óc sáng tạo, có nền tảng kiến thức, sẵn sàng làm chủ công nghệ mới, có nhiệt tình công tác. Một khi có đủ nội lực, đội ngũ nhân viên Công ty có thể chuyển sang tự thiết kế mẫu mã sản phẩm mới.

- Đầu tư xây dựng một trung tâm nghiên cứu hiện đại, là nơi làm việc của bộ phận nghiên cứu, trang bị những máy móc, thiết bị hiện đại phục vụ cho công tác nghiên cứu phát triển.

- Xây dựng cơ chế hoạt động riêng đối với trung tâm nghiên cứu này theo hướng khuyến khích nhân viên có thể tự chủ thời gian làm việc của mình

- Công ty cần có chính sách rõ ràng về khen thưởng nhằm động viên, khuyến khích ý tưởng sáng tạo, những công trình nghiên cứu đem lại hiệu quả cho hoạt động của Công ty.

- Để thực hiện quá trình đa dạng hóa mẫu mã, tính năng, chủng loại sản phẩm, song song với quá trình tự nghiên cứu, phát triển sản phẩm của mình, Công ty cần hợp tác, liên kết với các đối tác cung cấp linh kiện nước ngoài hiện nay và/hoặc tìm kiếm các đối tác khác, nhất là trong khu vực ASEAN để có thể tận dụng những ưu đãi về thuế khi gia nhập AFTA.

- Trong thời gian tới, đối với sản phẩm truyền thống, công ty cần tăng cường nghiên cứu phát triển sản phẩm Tivi màn hình phẳng (chủ yếu là loại 21”) và đầu DVD để có thể đáp ứng xu hướng thay đổi trong tiêu dùng (Tivi màn hình phẳng sẽ dần thay thế tivi màn hình cong, đầu DVD thay thế đầu VCD).

- Ngoài các sản phẩm chính truyền thống như Tivi, đầu VCD, DVD, Công ty cần tăng cường thăm dò thị trường, đầu tư nghiên cứu để phát triển thêm nhiều loại sản phẩm hơn nữa như: nồi cơm điện, lò vi sóng.....từng bước cơ cấu lại các mặt hàng sản xuất đón đầu nhu cầu tiêu dùng trong tương lai.

- Thường xuyên cập nhật những thông tin về sự phát triển của công nghệ điện tử, các công trình nghiên cứu, những ứng dụng mới trong lĩnh vực điện tử.

- Công ty nên tăng khoảng ngân sách cho hoạt động nghiên cứu so với mức rất thấp hiện nay.

Trong thời gian tới, Công ty có thể tranh thủ nguồn thuế thu nhập doanh nghiệp được miễn giảm do chính sách ưu đãi đối với doanh nghiệp thực hiện cổ phần hóa để tăng nguồn tài trợ cho hoạt động nghiên cứu phát triển (vấn đề này đã có chủ trương của Hội đồng quản trị Công ty).

- Liên kết, trao đổi kinh nghiệm và học tập những đối tác trong và ngoài nước về vấn đề nghiên cứu phát triển để đảm bảo không bị tụt hậu so với các đối thủ cạnh tranh.

#### **\* Giải pháp về công nghệ sản xuất**

- Tăng cường đầu tư máy móc, thiết bị công nghệ hiện đại để thay thế dần những công đoạn lắp ráp thủ công tiến tới tự động hóa toàn bộ dây chuyền sản xuất, nâng cao năng lực sản xuất và chất lượng sản phẩm.

- Các máy móc, thiết bị công nghệ được chọn đầu tư phải phù hợp với định hướng phát triển chủng loại sản phẩm trong tương lai của Công ty, phù hợp với trình độ kỹ thuật, tay nghề của người lao động

Hiện nay, căn cứ vào nhu cầu về sản phẩm cấp cao ở thị trường khu vực thành thị như: tivi LCD, Plasma và để cắt giảm chi phí, giảm giá thành sản phẩm nâng cao năng lực cạnh tranh, Công ty nên xem xét đầu tư 2 máy sau:

+ Hệ thống thiết bị lắp ráp linh kiện SMT, trị giá khoảng 200.000 USD dùng để lắp ráp các sản phẩm có giá trị cao như tivi LCD, Plasma.

+ Dây chuyền sơn vỏ nhựa tivi, trị giá khoảng 10.000 USD

- Trong điều kiện khả năng tự tài trợ của Công ty cho các dự án đầu tư máy móc thiết bị thuộc lĩnh vực công nghiệp điện tử còn nhiều hạn chế, quyết định đầu tư cần phải cân nhắc đến khả năng tài chính, khả năng thu hồi vốn.

### **3.4.3. Giải pháp về phát triển thị trường**

Nội dung của giải pháp bao gồm:

#### *(1) Về công tác thị trường*

- Tổ chức lại đội ngũ nhân viên thị trường theo hướng tăng về số lượng, đảm bảo tỷ lệ 1 nhân viên phụ trách tối đa bình quân là thị trường 3 tỉnh. Riêng Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh số nhân viên phụ trách thị trường ít nhất là 1 người, để có khả năng tiếp cận thị trường thường xuyên hơn nhất là thị trường khu vực nông thôn. (Hiện nay tỷ lệ nhân viên phụ trách thị trường là rất thấp: chỉ có 1 nhân viên nhưng phải phụ trách đến 5->6 tỉnh, trong khi phương tiện đi lại bị hạn chế).

- Định kỳ hằng tháng hoặc hằng quý, Công ty lập kế hoạch chi tiết về nội dung công tác, mục tiêu đối với từng khu vực thị trường đồng thời phải thường xuyên cập nhật thông tin của nhân viên thị trường thông qua các báo cáo tháng, quý. Hiện nay, vấn đề này chưa được Công ty quan tâm đúng mức.

#### *(2) Về chuyên nghiệp hóa bộ phận marketing*

- Nhanh chóng thành lập Phòng marketing hoạt động độc lập với Phòng Kinh doanh. Phòng Marketing có chức năng thực hiện các nghiên cứu, vạch ra các chiến lược về marketing, định hướng phát triển thị trường; nghiên cứu về các phương pháp marketing mà các đối thủ cạnh tranh đang thực hiện có hiệu quả.

- Đội ngũ nhân viên làm công tác marketing phải đảm bảo có trình độ chuyên môn, kinh nghiệm trong lĩnh vực công tác.

### *(3) Về biện pháp cắt giảm giá thành*

- Rà soát lại định mức chi phí trong cơ cấu giá thành sản phẩm tiêu thụ. Tiến hành cắt giảm những chi phí không cần thiết. Trong đó, đặc biệt lưu ý chi phí nhân công sản xuất. Đây là khoảng chi phí có mức cao so với các đối thủ cạnh tranh. Trước mắt, để giảm khoản chi phí này, kết hợp với biện pháp cơ cấu lại lao động, cải tiến quy trình công nghệ để sắp xếp lại lao động một cách hợp lý, kiên quyết cắt giảm những lao động dư thừa như đã đề cập trong phần 3.4.1, Công cần xây dựng lại quy chế tiền lương cho phù hợp với mặt bằng chung, đồng thời có chính sách đãi ngộ đối với đội ngũ kỹ sư, chuyên gia có trình độ, tay nghề cao, có chính sách khuyến khích người lao động nâng cao năng suất lao động.

- Để chủ động hơn về nguồn linh kiện, giảm tiền thuế nhập khẩu cũng như chi phí lưu kho và rủi ro về ngoại tệ, tạo điều kiện giảm giá vật tư, linh kiện đầu vào, công ty cần nghiên cứu nâng cao tỷ lệ nội địa hóa của các sản phẩm, đồng thời nghiên cứu, phát triển thêm các sản phẩm mới có tỷ lệ nội địa hóa cao.

- Với đặc điểm của ngành điện tử là giá cả vật tư linh kiện cũng như sản phẩm điện tử giảm liên tục với tốc độ nhanh, để tránh tình trạng tồn kho quá nhiều, gây lãng phí vốn và rủi ro giảm giá, căn cứ vào dự báo nhu cầu thị trường, Công ty cần tính toán ngày đặt hàng vật tư, linh kiện và lượng hàng tồn kho tối ưu.

- Để hạn chế rủi ro về nguồn cung cấp, tăng sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp từ đó có giá mua thấp, Công ty cần tìm kiếm thêm đối tác cung cấp bóng đèn hình song song với nhà cung cấp duy nhất hiện nay là Công ty Orion Hanel, nhất là các đối tác thuộc các nước trong khối ASEAN.

### *(4) Một số giải pháp ở từng khu vực thị trường riêng biệt*

#### ***- Đối với thị trường khu vực thành thị***

+ Cần thu thập những thông tin về nhu cầu những sản phẩm cao cấp, có nhiều tính năng, những sản phẩm với công nghệ sản xuất mới, những vấn đề cần lưu ý trong việc phục vụ khách hàng từ khâu bán đến các dịch vụ hậu mãi.

+ Hợp tác với các đối tác nước ngoài để thường xuyên đưa ra thị trường nhiều loại sản phẩm cao cấp với mẫu mã, tính năng hiện đại mang tính khác biệt cao, có chất lượng ổn định.

Trong thời gian tới, ngoài các đối tác chính tập trung chủ yếu ở Trung Quốc, Hồng Kông, Công ty cần mở rộng mối quan hệ hợp tác với các đối tác ở các nước Hàn Quốc, Nhật Bản,... để có thể nhanh chóng tiếp cận nhiều nguồn vật tư, linh kiện có chất lượng, các sản phẩm điện tử với công nghệ mới đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng khu vực thành thị trong thời gian sớm nhất và thể hiện khả năng công nghệ của Công ty, qua đó dần dần xây dựng hình ảnh, niềm tin nơi người tiêu dùng.

+ Thường xuyên thực hiện các chương trình quảng cáo, khuyến mại, tham gia các hội chợ thương mại, triển lãm, giới thiệu, trưng bày sản phẩm trong đó tập trung giới thiệu những sản phẩm có sự khác biệt cao để góp phần quảng bá hình ảnh và thương hiệu BELCO. Đối với chương trình quảng cáo, Công ty có thể thuê một đơn vị chuyên nghiệp bên ngoài thực hiện với yêu cầu nội dung quảng cáo đảm bảo tính sáng tạo, độc đáo, ấn tượng, khác biệt so với các thương hiệu khác và có tính lan rộng cao.

#### ***- Đối với thị trường khu vực nông thôn***

+ Cần tập trung thu thập những thông tin về sức mua đối với từng mức giá khác nhau, về thu nhập, sở thích của người dân và những yêu cầu phương thức thanh toán, điều kiện về cơ sở hạ tầng như điện, truyền hình, trong đó chú ý đến đặc thù riêng của từng vùng, miền để có những giải pháp phù hợp nhằm khai thác tối đa tiềm năng của thị trường.

+ Tăng cường liên kết, hợp tác trong thiết kế, chế tạo để thực hiện các chương trình sản phẩm được thiết kế đơn giản, giá thấp, dễ dàng cho sản xuất, hạn chế việc phát sinh những chi phí không cần thiết do chuyển đổi, có sản lượng lớn phục vụ thị trường khu vực nông thôn.

+ Tiếp tục phát huy thế mạnh mạng lưới phân phối, bảo hành rộng khắp đảm bảo sự khác biệt trong cung cách phục vụ, tăng cường mở rộng mạng lưới bán hàng trực tiếp đến các cửa hàng bán lẻ thuộc khu vực vùng sâu, vùng xa, vùng cao nhằm giảm hoàn toàn chi phí ở khâu phân phối trung gian và đảm bảo khai thác tiềm năng to lớn của thị trường nội địa.

### 3.4.4. Giải pháp về tài chính

Nội dung giải pháp:

- Dựa trên kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch nhập khẩu, xây dựng kế hoạch tài chính định kỳ hằng năm, cân đối thu chi trong năm.

- Cơ cấu lại tài sản, nguồn vốn của Công ty thông qua việc xác định các nhu cầu vốn lưu động: các khoản phải thu, hàng tồn kho,....., vốn cố định cũng như xác định các nguồn vốn tài trợ : vốn chủ sở hữu, vốn chiếm dụng,...Việc cơ cấu lại phải đảm bảo sử dụng nguồn vốn một cách tiết kiệm, tránh tình trạng dư thừa vốn kéo dài trong thời gian qua.

- Đối với số vốn còn thừa, đây là những khoản vốn rất quan trọng trong thời gian tới để ưu tiên tăng cường cho công tác nghiên cứu phát triển, quảng cáo, khuyến mại, tài trợ cho các chương trình đào tạo nhân lực.

- Đối với các dự án đầu tư thiết bị công nghệ hiện đại, là những dự án có vốn đầu tư lớn so với nguồn vốn hiện có của Công ty, Công ty có thể huy động vốn từ các nguồn sau:

+ Nguồn vốn còn thừa (nếu còn)

+ Nguồn vốn có được từ khoản thuế thu nhập doanh nghiệp được miễn giảm do chính sách ưu đãi của Nhà nước đối với những doanh nghiệp thực hiện quá trình cổ phần hóa.

+ Nguồn vốn huy động thêm từ các cổ động thông qua việc kêu gọi các cổ động tăng vốn điều lệ khi xét thấy cần thiết.

+ Tranh thủ những chính sách ưu đãi của Nhà nước đối với doanh nghiệp thực hiện cổ phần hóa trong việc cho phép Công ty cổ phần được tiếp cận các nguồn vốn vay từ các tổ chức tín dụng như là một doanh nghiệp nhà nước.

- Trong thời gian tới, để tăng cường khả năng huy động vốn nhằm mục đích tài trợ cho các dự án có quy mô lớn, Công ty cần xúc tiến việc tham gia niêm yết trên thị trường chứng khoán.

# KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

## 1. Kết luận

Trong xu thế hội nhập kinh tế của đất nước, ngành công nghiệp điện tử Việt nam, một trong những ngành được xác định là ngành mũi nhọn trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, đang đứng trước nhiều cơ hội nhưng cũng nhiều những thách thức.

Đối với Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa, để có thể tồn tại và khẳng định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường, không thể không tính đến vấn đề nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Vận dụng những lý luận về môi trường cạnh tranh trong kinh doanh, qua phân tích, đánh giá môi trường hoạt động của Công ty, luận văn này đã chỉ ra những cơ hội, nguy cơ tác động đến Công ty; những mặt mạnh, mặt yếu của Công ty đồng thời đánh giá năng lực cạnh tranh của Công ty so với các đối thủ cạnh tranh.

Kết hợp đặc điểm quy mô thị trường nội địa lớn, có sự phân cấp trong tiêu dùng sản phẩm điện tử với lý luận về chiến lược cạnh tranh, chúng tôi lựa chọn sử dụng chiến lược trọng tâm hóa để áp dụng cho Công ty. Trong đó, đối với thị trường khu vực thành thị, khả năng cạnh tranh của Công ty là thấp, Công ty cần sử dụng chiến lược khác biệt hóa để giành lại thị phần của khu vực lâu nay chưa được quan tâm đúng mức thông qua việc tận dụng ưu thế về độ ổn định về chất lượng, khả năng liên kết với các nhà cung cấp vật tư, linh kiện nước ngoài trong việc phát triển sản phẩm công nghệ mới, nhiều tính năng... Đối với thị trường khu vực nông thôn được Công ty xác định là thị trường mục tiêu. Đây là thị trường Công ty có khả năng cạnh tranh. Trong đó, so với các thương hiệu nổi tiếng như Sony, JVC, Panasonic..., Công ty có ưu thế về giá cả sản phẩm thấp



nhưng đối với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp như TCL, VTB thì đó lại là bất lợi của Công ty. Bù lại, Công ty có ưu thế về chất lượng sản phẩm, về kinh nghiệm phát triển thị trường khu vực nông thôn.... Chiến lược công ty áp dụng trong khu vực này là chiến lược nhấn mạnh chi phí. Song, để nâng cao năng lực cạnh tranh và khẳng định ưu thế hơn hẳn của mình, Công ty cần kết hợp thực hiện chiến lược khác biệt hóa.

Dựa trên những lý luận chung về nâng cao năng lực cạnh tranh, để thực hiện các chiến lược cạnh tranh đã vạch ra, luận văn đã nêu ra 4 giải pháp cơ bản như: giải pháp về nguồn nhân lực, giải pháp về nghiên cứu phát triển (R & D) và công nghệ sản xuất, giải pháp về phát triển thị trường, giải pháp về tài chính.

Trong quá trình thực hiện các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh nêu trên, do những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh, Công ty cần thường xuyên đánh giá, kiểm tra để có những điều chỉnh kịp thời.

Tuy nhiên, để các doanh nghiệp điện tử Việt nam có khả năng cạnh tranh với các đối thủ trong khu vực thì ngoài yếu tố nội lực cũng rất cần sự hỗ trợ từ phía Nhà nước thông qua các chính sách hợp lý

## **2. Kiến nghị với Nhà nước**

2.1 Điều chỉnh và bổ sung nhóm thuế suất nhập khẩu vật tư, linh kiện điện tử theo MFN và AFTA

Một số điểm tồn tại trong chính sách thuế hiện nay:

- Theo lộ trình hội nhập AFTA, từ ngày 01/01/2006, thuế suất thuế nhập khẩu sản phẩm điện tử nguyên chiếc từ ASEAN sẽ giảm xuống còn từ 0 – 5%. Ngoài ra, theo dự kiến cuối năm 2006, Nhà nước sẽ bãi bỏ áp dụng hình thức tính thuế theo tỷ lệ nội địa hóa với mức thuế suất bình quân hiện nay là 3%. Trong khi đó, hiện tại mức thuế suất thuế nhập khẩu vật tư, linh kiện bình quân tại thời điểm 6 tháng đầu năm 2005 là 6 – 8%, cao hơn 2 – 3% so với thuế suất

thuế nhập khẩu hàng nguyên chiếc từ ASEAN vào năm 2006 và cao hơn 3 – 6% so với thuế tính theo tỷ lệ nội địa hóa. Đặc biệt, một số linh kiện có giá trị cao như đèn hình, cuộn lái tia, loa....nhưng trong nước chưa sản xuất hoặc có sản xuất nhưng chưa đạt tiêu chuẩn thì mức thuế nhập khẩu bình quân hiện nay là 8 – 14%, cao hơn 5 – 9% so với thuế từ ASEAN vào năm 2006 và cao hơn 8 – 11% so với thuế tính theo tỷ lệ nội địa hóa.

- Việc lập C/O form D, điều kiện đối với hàng hóa nhập từ ASEAN được hưởng mức thuế theo AFTA, là rất dễ đối với sản phẩm nguyên chiếc nhưng lại khó khăn đối với nhiều loại linh kiện, phụ tùng, nhất là những loại linh kiện nhỏ lẻ, xuất xứ từ nhiều nguồn

- Biểu thuế hiện hành chưa phản ánh đúng chính sách bảo hộ đối với một số vật tư, linh kiện điện tử và có tính cào bằng giữa các loại vật tư khác nhau.. Một số vật tư trong nước và ngay cả trong ASEAN chưa sản xuất nhưng lại có thuế suất MFN cao.

Những tồn tại nêu trên sẽ dẫn đến nguy cơ các doanh nghiệp nước ngoài nhập hàng nguyên chiếc để bán thay vì lắp ráp, các doanh nghiệp lắp ráp trong nước sẽ hoạt động cầm chừng và có nguy cơ đóng cửa.

Do vậy, trong thời gian tới Nhà nước cần có chính sách:

+ Điều chỉnh giảm mức thuế suất thuế nhập khẩu linh kiện, phụ tùng từ ASEAN đảm bảo thấp hơn mức thuế suất nhập khẩu sản phẩm điện tử nguyên chiếc.

+ Điều chỉnh bảng thuế nhập khẩu hiện nay theo hướng không cần bảo hộ đối với những linh kiện trong nước không có khả năng sản xuất và không có nhu cầu khuyến khích sản xuất.

+ Bổ sung chi tiết hơn vào biểu thuế suất đối với những linh kiện có sự phân loại rõ ràng (ví dụ : kích cỡ đèn hình 14”, 15”,17”, 20”, 21”..... ) để phản ánh đúng thực tế sản xuất.

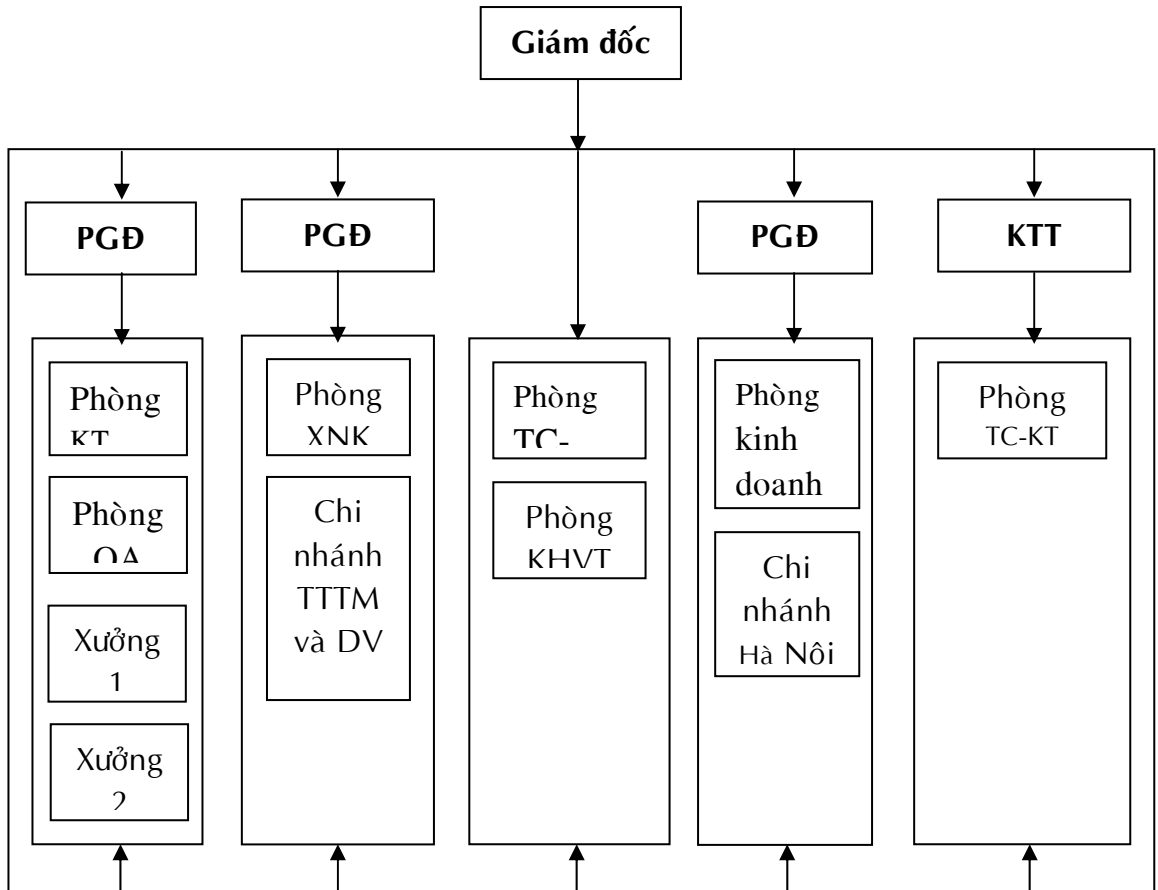
2.2 Có chính sách khuyến khích phát triển ngành sản xuất các linh kiện, vật tư điện tử mà các doanh nghiệp trong nước hoàn toàn có khả năng, để cung cấp cho các doanh nghiệp lắp ráp. Đồng thời, Nhà nước cũng nên ban hành quy định, tiêu chuẩn hóa về mặt kỹ thuật, chất lượng các vật tư, linh kiện đáp ứng yêu cầu của các doanh nghiệp điện tử trong nước.

2.3 Có chính sách định hướng phát triển ngành công nghiệp điện tử trong dài hạn. Tạo hành lang pháp lý để tăng cường vai trò của Tổng Công ty Điện tử và Tin Học Việt nam với tư cách là cơ quan quản lý ngành trong việc tạo sự liên kết giữa các đơn vị thành viên thông qua quá trình chuyên môn hóa, phân công lao động trong sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. Nguyễn Thanh Hội, Phan Thăng (2001), *Quản trị học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Hồ Đức Hùng (2000), *Phương pháp quản lý doanh nghiệp*.
4. Harold Koontz, Cyril Odonnell, Heinz Wehrich (1993), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, người dịch Vũ Thiệu, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dâu, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
5. Philip Kotler (2003), *Quản trị Marketing*, người dịch PTS. Vũ Trọng Hùng, NXB Thống kê, Hà Nội.
6. Michael E.Porter (1996), *Chiến lược cạnh tranh*, người dịch Phan Thủy Chi, NXB Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
7. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, Chiến lược, Cơ cấu*, NXB Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Tp.HCM
8. Công ty Điện tử Biên Hòa (2000, 2001, 2002, 2003, 2004), *Báo cáo tài chính, Báo cáo tổng kết*.
9. Cơ quan hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA), Đại học Kinh tế quốc dân (NEU) (2003), *Chính sách Công nghiệp và Thương mại của Việt nam trong bối cảnh hội nhập (Tập 1 + 2)*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. GFK Việt Nam (2003-2004), *Bảng tin thị trường*.
11. Hiệp hội doanh nghiệp Điện Tử Việt Nam (2003), *Bản tin Điện tử – CNTT – Viễn thông Việt Nam*.
12. Ngân hàng thế giới (2000), *Dự báo về nền kinh tế Việt Nam đến năm 2010*.
13. Tạp chí công nghiệp Việt Nam (2003).
14. Thời báo kinh tế Sài gòn (2002, 2003).
15. Thời báo kinh tế Việt Nam (2002, 2003, 2004, 2005).
16. Tổng Công ty Điện tử và Tin Học Việt Nam (2001, 2002, 2003, 2004), *Báo cáo tổng kết năm*.
17. Viện nghiên cứu chiến lược, chính sách công nghiệp - Bộ Công nghiệp (2003), *Thông tin chiến lược, chính sách công nghiệp*.

## Sơ đồ tổ chức Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa



(Nguồn: Phòng Tổ chức - Lao động Tiền Lương Công ty CP Điện tử Biên Hòa)

## PHỤ LỤC 1

### Tình hình thu hút đầu tư nước ngoài cho sản xuất linh kiện điện tử

Năm	T/số dự án	Liên doanh	100% vốn nước ngoài	Tổng vốn đầu tư (triệu USD)	Vốn pháp định (triệu USD)	Số lao động (người)
1990	1	0	1	4	4	205
1991	0	0	0	0	0	0
1992	2	1	1	17,7	9,6	125
1993	5	4	1	264,6	89,5	2.497
1994	5	2	3	106,7	39,3	1.961
1995	5	2	3	245,4	96,4	3.670
1996	6	1	5	131,3	39,6	10.892
1997	5	1	4	124,4	45,5	608
1998	4	0	4	77,9	37,8	2.381
1999	3	0	3	20,1	10,9	1.448
2000	4	0	4	43,0	15,9	182
2001	12	1	11	90,0	54,8	281
2002	8	1	7	14,0	7,5	
Tổng số	60	13	47	1.138,1	450,7	24.250

(Nguồn: Bộ Kế hoạch và đầu tư)

## PHỤ LỤC 2

### Tỷ lệ nội địa hóa các sản phẩm điện tử gia dụng năm 2002

Sản phẩm	Tỷ lệ NĐH (%)	Trường hợp đặc biệt
1. Máy thu hình màu	60-70	Ti vi màn hình phẳng 30-35%, siêu phẳng 15%
2. Radio – Cassette	40-45	
3. Đầu video cassette	30-35	
4. Dàn, đầu CD, VCD, DVD	30-50	
5. Máy giặt	25-55	Cá biệt 15%; Doanh nghiệp FDI 70%
6. Tủ lạnh	25-60	Doanh nghiệp FDI 60-70%
7. Điều hòa nhiệt độ	25-60	Doanh nghiệp FDI 60-70%

(Nguồn Bộ Công Nghiệp)

### PHỤ LỤC 3

#### Một số chỉ tiêu đánh giá tình hình tài chính và kết quả kinh doanh

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004
<b>1. Bố trí cơ cấu tài sản và cơ cấu nguồn vốn</b>					
<b>1.1 Bố trí cơ cấu tài sản</b>					
- Tài sản cố định/Tổng tài sản	%	24	22	21	20
- Tài sản lưu động/Tổng tài sản	%	76	78	79	80
<b>1.1 Bố trí cơ cấu nguồn vốn</b>					
- Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	%	24	22	24	21
- Nguồn vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn	%	76	78	76	79
<b>2. Khả năng thanh toán</b>					
2.1 Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	4,10	4,54	4,2	4,9
2.2 Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	Lần	3,44	3,99	4,1	6,1
2.3 Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,93	1,54	1,3	3,1
<b>3. Tỷ suất sinh lời</b>					
3.1 Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên doanh thu	%	5,1	7,0	8,8	3,2
3.2 Tỷ suất lợi nhuận trước thuế trên tổng tài sản	%	8,2	12,3	14,8	5,3
3.3 Tỷ suất lợi nhuận sau thuế trên nguồn vốn chủ sở hữu	%	8,5	10,7	13,3	6,0

(Nguồn : Báo cáo tài chính năm 2001->2004 của Công ty Điện Tử Biên Hòa)



## PHỤ LỤC 4

### Dân số trung bình qua các năm

Năm	Dân số trung bình (nghìn người)	Tốc độ tăng (%)	Cơ cấu (%)	
			Thành thị	Nông thôn
1991	67.242,40	1,86	19,67	80,33
1992	68.450,10	1,80	19,85	80,15
1993	69.644,50	1,74	20,05	79,95
1994	70.824,50	1,69	20,37	79,63
1995	71.995,50	1,65	20,75	79,25
1996	73.156,70	1,61	21,08	78,92
1997	74.306,90	1,57	22,66	77,34
1998	75.456,30	1,55	23,15	76,85
1999	76.596,70	1,51	23,61	76,39
2000	77.635,40	1,36	24,22	75,78
2001	78.685,80	1,35	24,74	75,26
2002	79.727,40	1,32	25,11	74,89
2003	80.902,40	1,47	25,80	74,20
Ước 2004	82.069,80	1,44	25,91	74,09

(Nguồn: Tổng cục thống kê)

## PHỤ LỤC 5

### Tình hình biến động tài sản cố định tại Công ty Cổ phần Điện tử Biên Hòa

(Đơn vị tính: triệu đồng)

Chỉ tiêu	Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004
1. Nguyên giá tài sản cố định	42.750	36.144	36.165	34.900
- Trong đó: máy móc thiết bị	14.159	5.900	5.453	5.415
2. Giá trị hao mòn lũy kế	(19.546)	(12.892)	(16.365)	(18.100)
- Trong đó: máy móc thiết bị	(11.657)	(3.883)	(4.683)	(5.022)
3. Giá trị còn lại	23.204	23.252	19.800	16.800
- Trong đó: máy móc thiết bị	2.502	2.017	770	393

(Nguồn : Báo cáo tài chính năm 2001, 2002, 2003, 2004

của Công ty Điện tử Biên Hòa)

## PHỤ LỤC 6

### Sản lượng sản phẩm chủ yếu tiêu thụ của các doanh nghiệp thuộc Tổng Công ty Điện tử và Tin học Việt Nam năm 2003

(Đơn vị tính: chiếc)

Loại sản phẩm	Cty Điện tử Biên Hòa	Cty Điện tử Tân Bình	Cty Điện tử Thủ Đức	Cty Điện tử Bình Hòa	11 đơn vị còn lại	Tổng cộng toàn T.Cty
Ti vi	54.500	169.069	99.754		1.099	324.422
Trong đó, - Công ty	54.500	73.529	10.074		1.099	139.202
- Liên doanh	-	95.540	89.680			185.220
Đầu đĩa	47.296	62.456	4.418	693	23.441	138.304
Trong đó, - Công ty	47.296	59.705		693	23.441	131.135
- Liên doanh	-	2.751	4.418			7.169

(Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2003

của Tổng Công ty Điện tử và Tin học Việt Nam)

## PHỤ LỤC 7

### Một số chỉ tiêu tài chính của Công ty Điện Tử Biên Hòa

**năm 2002, 2003, 2004**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004
1. Doanh thu	Triệu đồng	185.272	157.198	135.078
2. Sản lượng sản xuất	Ngàn chiếc	103	107	92
Trong đó : - Tivi	Ngàn chiếc	53	55	55
- Đầu đĩa	Ngàn chiếc	47	47	33
- Khác	Ngàn chiếc	3	5	4
3. Lợi nhuận	Triệu đồng	13.239	14.181	4.373
4. Tỷ suất lợi nhuận / doanh thu	%	7,1	9,0	3,2
5. Tổng số lao động	Người	402	392	283
6. Thu nhập bình quân	Tr.đ/người /tháng	3,20	3,24	3,2
7. Vốn chủ sở hữu	Triệu đồng	75.437	61.951	64.627

*(Nguồn : Báo cáo tài chính năm 2002, 2003, 2004 của Công ty Điện tử Biên Hòa)*

