

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM**

LƯU THỊ THANH MAI

**ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA
CÔNG TY CỔ PHẦN CÁT LỢI
ĐẾN NĂM 2015**

Chuyên ngành : QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

PGS. TS. Nguyễn Thị Liên Diệp

Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2006

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU:

1. Lý do chọn đề tài	01
2. Mục tiêu nghiên cứu	02
3. Phạm vi nghiên cứu	02
4. Phương pháp nghiên cứu	03
5. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài	03

CHƯƠNG I: LÝ LUẬN CƠ BẢN CỦA ĐỀ TÀI

1.1 Khái niệm về chiến lược kinh doanh của Doanh Nghiệp	04
1.1.1 Các khái niệm về chiến lược kinh doanh.	04
1.1.2 Phân loại chiến lược kinh doanh.	05
1.1.3 Khái niệm về quản trị chiến lược.	07
1.2 Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh.	08
1.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài	11
1.2.1.1 Môi trường vĩ mô	11
1.2.1.2 Môi trường vi mô	12
1.2.2 Phân tích môi trường nội bộ.	13
1.3 Một số công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh	13
1.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	13
1.3.2 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	14
1.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	15
1.3.4 Xây dựng chiến lược – Công cụ Ma trận SWOT	16
1.3.5 Ma trận chiến lược chính	18
1.3.6 Một số kinh nghiệm quốc tế	19

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÁT LỢI TRONG THỜI GIAN QUA.

2.1 Giới thiệu quá trình hình thành và phát triển của công ty Cát Lợi	21
---	----

2.1.1	<i>Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty.</i>	21
2.1.2	<i>Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Công ty</i>	23
2.1.2.1	<i>Chức năng</i>	23
2.1.2.2	<i>Nhiệm vụ</i>	24
2.1.2.3	<i>Quyền hạn</i>	25
2.1.3	<i>Cơ cấu tổ chức của Công ty.</i>	26
2.1.4	<i>Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty 2004-2005</i>	26
2.1.4.1	Sản xuất	27
2.1.4.2	Tài chính kế toán	29
2.1.4.3	Nguồn nhân lực và chính sách nhân sự	31
2.1.4.4	Nghiên cứu và phát triển	33
2.1.4.5	Hệ thống thông tin	34
2.1.4.6	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)	34
2.2	<i>Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của Cty Cát Lợi.</i>	37
2.2.1	<i>Môi trường vĩ mô</i>	37
2.2.1.1	Các yếu tố về kinh tế	37
2.2.1.2	Các yếu tố về chính trị, chính phủ, luật pháp.	38
2.2.1.3	Các yếu tố về văn hoá xã hội	41
2.2.1.4	Các yếu tố công nghệ.	42
2.2.2	<i>Môi trường vi mô</i>	43
2.2.2.1	Các yếu tố khách hàng	43
2.2.2.2	Đối thủ cạnh tranh	43
2.2.2.3	Ma trận hình ảnh cạnh tranh.	44
2.2.2.4	Các yếu tố về nguồn cung cấp	46
2.2.2.5	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)	48
CHƯƠNG III : ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÁT LỢI ĐẾN NĂM 2015		
3.1	<i>Mục tiêu của công ty cổ phần Cát Lợi đến 2015.</i>	50
3.1.1	<i>Dự báo thị trường.</i>	50
3.1.2	<i>Mục tiêu của công ty cổ phần Cát Lợi đến 2015.</i>	52
3.2	<i>Xây dựng và lựa chọn chiến lược để thực hiện mục tiêu</i>	53
3.2.1	<i>Hình thành chiến lược qua ma trận SWOT</i>	54

3.2.2	<i>Các chiến lược lựa chọn để thực hiện mục tiêu đã định</i>	55
3.2.2.1	<i>Chiến lược thâm nhập thị trường</i>	56
3.2.2.2	<i>Chiến lược phát triển sản phẩm</i>	56
3.2.2.3	<i>Chiến lược kết hợp về phía trước</i>	57
3.2.2.4	<i>Chiến lược kết hợp về phía sau</i>	58
3.3	<i>Các giải pháp để thực hiện những chiến lược đã lựa chọn.</i>	58
3.3.1	<i>Giải pháp hoạt động nghiên cứu phát triển.</i>	58
3.3.2	<i>Giải pháp về hạ giá thành sản phẩm</i>	59
3.3.3	<i>Giải pháp về đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh</i>	59
3.3.4	<i>Giải pháp về tài chính công ty</i>	60
3.3.5	<i>Giải pháp về tăng cường hoạt động Marketing</i>	61
3.3.6	<i>Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực.</i>	61
3.4	<i>Một số kiến nghị.</i>	62
	KẾT LUẬN	63
	TÀI LIỆU THAM KHẢO	64
	PHỤ LỤC	65

PHẦN MỞ ĐẦU

6. Lý do chọn đề tài

Trong bối cảnh toàn cầu hoá hiện nay, giờ khắc tiến vào WTO ngày một gần kề, việc mở cửa giao lưu kinh tế, văn hoá với các nước trong khu vực cũng như trên khắp thế giới là điều điều tất nhiên và rủi ro trên thương trường đối với các doanh nghiệp là điều không tránh khỏi.

Nền kinh tế nước ta đang ngày càng rõ nét khi chuyển dần từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp của chúng ta bắt đầu có sự phân cực, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước và với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài ngày càng trở nên gay gắt và quyết liệt hơn .

Để tồn tại và phát triển trong nền kinh tế này, các doanh nghiệp cần phải xác định cho mình một chiến lược kinh doanh đúng đắn.

Nếu không có hoặc sai lầm trong việc xây dựng các chiến lược kinh doanh thì gần như doanh nghiệp chắc chắn sẽ bị thất bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh và có thể dẫn tới bị phá sản.

Những câu hỏi đã được đặt ra như : Làm sao để doanh nghiệp có thể tồn tại và đứng vững trên thương trường ? Làm sao có thể vừa mở rộng sản xuất kinh doanh để nâng cao vị thế cạnh tranh vừa cải thiện đời sống người lao động và làm tròn nghĩa vụ với nhà nước ?

Trả lời được những câu hỏi trên thì không chỉ riêng ***Công ty Cổ phần in bao bì Cát Lợi***, mà mỗi doanh nghiệp phải thường xuyên suy nghĩ và đánh giá đầy đủ chính xác các hoạt động kinh doanh sản xuất của mình, phân tích rõ ràng sâu sắc các mặt mạnh yếu của doanh nghiệp để tìm ra những cơ hội và thách thức hầu tìm ra được hướng đi thích hợp cho riêng mình.

Trong ngành thuốc lá ở Việt Nam có rất nhiều nhà máy, công ty thuộc Tổng công ty thuốc lá Việt Nam hoặc Hiệp hội thuốc lá Việt Nam hoặc không thuộc cả

hai đơn vị này với sản phẩm vô cùng phong phú và đa dạng. Nếu chỉ tính riêng một mình Nhà máy Thuốc lá Sài Gòn không thôi đã có hơn 50 mẫu sản phẩm đang được bày bán trên thị trường nội địa và khoảng 20 mẫu sản phẩm dùng cho xuất khẩu.

Trong Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam hiện nay chỉ có một đơn vị cung cấp nguyên liệu đầu vào (trừ lá thuốc hoặc sợi thuốc) cho Tổng công ty và Hiệp hội thuốc lá là công ty Cổ phần Cát Lợi. Vì vậy, việc xây dựng chiến lược lâu dài là một vấn đề vô cùng quan trọng đối với đơn vị này.

Từ những vấn đề đã được nêu trên đây, cùng với những hiểu biết của bản thân thông qua hai năm học tập, chính là lý do khiến tôi thực hiện đề tài: “ ***Định hướng phát triển của Công Ty Cổ Phần Cát Lợi đến năm 2015*** “ với mong muốn qua thực tế nghiên cứu sẽ tìm ra được một số giải pháp thực hiện cho hoạt động kinh doanh của công ty và xây dựng được một chiến lược lược phát triển tốt nhất cho công ty hầu có thể cạnh tranh được với các đối thủ tương lai trong thời đại toàn cầu hóa.

7. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu cơ sở lý luận nhằm định hướng cho việc xây dựng chiến lược sản xuất và kinh doanh của công ty.

- Phân tích đánh giá tác động của môi trường ảnh hưởng đến công ty , nhằm chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và những nguy cơ liên quan tới môi trường kinh doanh.

- Xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh cho công ty Cổ Phần Cát Lợi từ nay tới 2015 và đề xuất các chính sách hỗ trợ thực hiện chiến lược giúp công ty phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh.

8. Phạm vi nghiên cứu

- Đề tài này được nghiên cứu và áp dụng trong *Công Ty Cổ Phần in bao bì Cát Lợi*.

- Trong khuôn khổ luận văn này, tôi chỉ nghiên cứu các vấn đề liên quan đến quy trình hoạch định chiến lược phát triển cho *Công ty Cát Lợi* đảm bảo khả năng thực thi và tính hiệu quả của chiến lược.

- Tuy nhiên, do hoạch định chiến lược là một vấn đề rộng và phức tạp, với thời gian và khả năng còn hạn chế nên kết quả nghiên cứu chắc chắn còn nhiều hạn chế. Tôi rất mong được sự góp ý của quý thầy cô và độc giả để đề tài này được hoàn thiện hơn.

9. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp hệ thống và phương pháp tổng hợp để nghiên cứu đầy đủ các đối tượng khác nhau, có mối quan hệ qua lại với nhau cùng tác động đến một thực thể là doanh nghiệp.

- Phương pháp thống kê, phân tích, so sánh và suy luận Logic để tổng hợp những số liệu, dữ kiện nhằm xác định những mục tiêu cũng như trong việc lựa chọn những phương án, giải pháp, chiến lược .

- Phương pháp điều tra thực tế để tìm hiểu khả năng đáp ứng nhu cầu và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Phương pháp chuyên gia: tham khảo ý kiến để nhận định những yếu tố tác động và mức độ tác động của các yếu tố đó đối với doanh nghiệp.

10. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài.

Ý nghĩa khoa học:

Hoạch định chiến lược là một phương pháp hữu hiệu để doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đồng thời xác định đúng hướng đi của mình.

Thực tế hiện nay rất ít doanh nghiệp Việt Nam tiến hành hoạch định chiến lược phát triển cho mình một cách nghiêm túc khoa học.

Do vậy, tôi muốn đề tài này sẽ trình bày các phương pháp tiếp cận để hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp và vận dụng vào điều kiện cụ thể của Công ty In bao bì Cát Lợi, từ đó góp phần đem lại những kinh nghiệm hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp ở Việt Nam.

Ý nghĩa thực tiễn:

Vận dụng quy trình hoạch định chiến lược phát triển doanh nghiệp nhằm xác định những điểm mạnh, điểm yếu, các cơ hội và nguy cơ, phân tích SWOT giúp công ty Cát Lợi “Cân- đong – đo – đếm” một cách chính xác để định hướng phát triển và đề ra các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển Công ty đến năm 2015.

11. Bố cục của đề tài.

Đề tài được phân chia theo bố cục sau:

Phần mở đầu : Trình bày lý do lựa chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài, và bố cục của đề tài nghiên cứu.

Chương I: Lý luận cơ bản của đề tài.

Chương II: Thực trạng hoạt động của công ty cổ phần Cát Lợi trong thời gian qua.

Chương III: Định hướng phát triển của công ty Cổ phần Cát Lợi đến năm 2015

Phần kết luận : Trình bày những kết quả nghiên cứu chính mà tác giả rút ra từ đề tài.

CHƯƠNG I

LÝ LUẬN CƠ BẢN CỦA ĐỀ TÀI

1.1 Khái niệm về chiến lược kinh doanh của Doanh Nghiệp

1.1.1 Các khái niệm về chiến lược kinh doanh.

Thuật ngữ “chiến lược” được xuất hiện lần đầu và đã từ lâu trong lĩnh vực quân sự, đó là những tổng thể những phương châm và biện pháp có tính chất toàn cục, từ việc xác định mục tiêu, kế hoạch chủ yếu đến việc tổ chức lực lượng cho suốt một cuộc chiến .

Trong kinh doanh chiến lược được đặt ra khi có sự cạnh tranh giữa các chủ thể kinh doanh với nhau và được phát biểu dưới nhiều hình thức.

Chiến lược kinh doanh và một số khái niệm liên quan được các nhà quản trị hiểu theo nhiều cách khác nhau. Điều đó có thể do họ có nhiều cách tiếp cận khác nhau trong nghiên cứu:

- Theo Michael E. Porter – (M.E.Porter “ What is strategy”, Harvard Business Review, November – December, 1996) - Giáo sư nổi tiếng về chiến lược kinh doanh của Đại học Harvard cho rằng: “ *Thứ nhất* chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động khác biệt. Cốt lõi của việc thiết lập vị thế chiến lược là việc chọn lựa các hoạt động khác với các nhà cạnh tranh (sự khác biệt này có thể là những hoạt động khác biệt so với các nhà cạnh tranh hoặc hoạt động tương tự nhưng với cách thức thực hiện khác biệt); *Thứ hai*, chiến lược là sự lựa chọn, đánh đổi trong cạnh tranh, điểm cốt lõi là chọn những gì cần thực hiện và những gì không thực hiện ; *Thứ ba*, chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của doanh nghiệp. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện tốt các hoạt động và sự hội nhập, hợp nhất của chúng”.

Ông đã hướng đến các cách thức để hình thành chiến lược, mà thực chất là tạo ra lợi thế cạnh tranh trước các đối thủ.

- Theo Arthur A.Thompson, Jr. và A.J.Strickland III thì “ Chiến lược kinh doanh là một chuỗi những hoạt động cạnh tranh và phương thức quản lý tiếp cận trong kinh doanh để đạt được kết quả kinh doanh thành công. Chiến lược kinh doanh thực sự là kế hoạch của nhà quản lý nhằm củng cố vị trí của tổ chức, thoả mãn nhu cầu của khách hàng và đạt được những mục tiêu kinh doanh mong muốn“.

- Theo Fred R. David thì “Chiến lược kinh doanh là những phương tiện để đạt đến mục tiêu dài hạn”.

- Theo Alfred Chadler – Giáo sư người Mỹ, Đại học Harvard thì“ Chiến lược kinh doanh là sự xác định các mục tiêu cơ bản, lâu dài của Doanh nghiệp, đồng thời lựa chọn cách thức hoặc quá trình hành động và phân phối các nguồn lực cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó“. Qua định nghĩa trên ta thấy được điểm cốt lõi của chiến lược là phải đưa ra được giải pháp như thế nào.

- Theo William.J. Glueck: “Chiến lược kinh doanh là một kế hoạch mang tính thống nhất, tính toàn diện và tính phối hợp được thiết kế để đảm bảo rằng các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp sẽ được thực hiện“.

Nhìn chung dù được diễn đạt như thế nào đi nữa, các khái niệm về chiến lược kinh doanh vẫn bao hàm những nội dung chính sau đây:

- *Xác định các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của tổ chức, đó là xuất phát điểm để hình thành chiến lược nhưng đồng thời cũng là tiêu đích mà các chiến lược phải hướng đến.*

- *Đưa ra các chương trình hành động tổng quát để đạt được mục tiêu. Trong đó điều quan trọng là tạo ra được lợi thế trước các đối thủ và điều tiên quyết là phải duy trì được lợi thế đó, yếu tố khẳng định tính đúng đắn của chiến lược và đảm bảo cho sự thành công của tổ chức.*

- *Lựa chọn các phương án hành động, triển khai và phân bổ các nguồn*

tài nguyên để thực hiện mục tiêu nào đó. Tất nhiên để đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả thì các chính sách và hành động đó phải là sự lựa chọn tối ưu và động viên được sự nỗ lực của mọi thành viên trong tổ chức.

1.1.2 Phân loại chiến lược kinh doanh.

Có nhiều cách phân loại chiến lược, dựa trên những căn cứ khác nhau mà người ta tiến hành phân loại chiến lược theo những cách khác nhau.

- Căn cứ vào phạm vi chiến lược.

Có thể chia chiến lược kinh doanh làm 2 loại :

Một là : Chiến lược chung, hay còn gọi là chiến lược tổng quát. Chiến lược này đề cập đến những vấn đề quan trọng nhất, có ý nghĩa lâu dài và quyết định những vấn đề sống còn của tổ chức.

Hai là: Chiến lược bộ phận. Đây là loại chiến lược cấp 2 bao gồm: chiến lược sản phẩm, chiến lược giá, chiến lược phân phối, chiến lược yểm trợ giá bán.

Hai loại chiến lược này liên kết với nhau tạo thành một chiến lược kinh doanh hoàn chỉnh.

- Căn cứ vào sự kết hợp giữa sản phẩm và thị trường

Dựa vào lưới ô vuông để thay đổi chiến lược chúng ta có các nhóm chiến lược như sau :

<i>Sản phẩm</i>	<i>Thị trường</i>	<i>Ngành sản xuất</i>	<i>Trình độ sản xuất</i>	<i>Quy trình công nghệ</i>
<i>Hiện tại hay mới</i>	<i>Hiện tại hay mới</i>	<i>Hiện tại hay mới</i>	<i>Hiện tại hay mới</i>	<i>Hiện tại hay mới</i>

Các nhóm chiến lược chủ yếu:

o Nhóm các chiến lược hội nhập :

- Hội nhập về phía trước: Tăng trưởng thông qua việc đạt quyền sở hữu hay kiểm soát gia tăng những đơn vị tiêu thụ (đầu ra) như là doanh số và hệ thống phân

phối.

- Hội nhập về phía sau: Tăng trưởng bằng cách đạt được sở hữu hay quyền kiểm soát gia tăng những nguồn cung cấp (đầu vào).

- Hội nhập theo chiều ngang: Sở hữu hoặc kiểm soát các đơn vị kinh doanh cùng ngành bằng cách hợp nhất, mua hay chiếm lĩnh quyền kiểm soát.

○ **Nhóm các chiến lược chuyên sâu :**

- Chiến lược thâm nhập vào thị trường: thâm nhập thị trường, tăng mức mua sản phẩm, lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh, mua lại đối thủ cạnh tranh.

- Chiến lược phát triển thị trường: tìm thị trường trên địa bàn mới, tìm các thị trường, mục tiêu mới, tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm.

- Chiến lược phát triển sản phẩm: phát triển một sản phẩm riêng biệt (cải tiến về tính năng, chất lượng, kiểu dáng, mẫu mã), cơ cấu ngành hàng (kéo dẫn xuống phía dưới, kéo dẫn lên phía trên, kéo dẫn hai chiều). Phát triển sản phẩm mới cho thị trường hiện tại, những sản phẩm mới này có thể đưa tới sự phát triển nội bộ, đạt được nhờ những hợp đồng chuyển nhượng hay thông qua một sự sát nhập với doanh nghiệp khác.

○ **Nhóm các chiến lược mở rộng hoạt động :**

- Chiến lược đa dạng hoá hoạt động đồng tâm: Tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường mới sản phẩm mới, có cách phân phối tương tự sản phẩm hiện tại, trong ngành sản xuất hiện tại hoặc với quy trình công nghệ hiện tại hoặc mới.

- Chiến lược đa dạng hoá hoạt động theo chiều ngang: Tăng trưởng bằng cách lôi cuốn thị trường hiện tại với sản phẩm mới không có liên quan tới sản phẩm hiện tại về mặt kỹ thuật

- Chiến lược đa dạng hoá hoạt động kiểu hỗn hợp: Tăng trưởng bằng cách lôi cuốn vào thị trường mới với những sản phẩm mới không có liên hệ gì về quy trình công nghệ với sản phẩm hiện tại.

○ **Nhóm các chiến lược khác :**

- Liên doanh: Là chiến lược phổ biến xảy ra khi 2 hay nhiều các công ty thành lập nên 1 công ty liên doanh nhằm mục tiêu khai thác một cơ hội nào đó .

- Thu hẹp bớt hoạt động: Tổ chức hoạt động lại thông qua việc cắt giảm chi phí và tài sản để cứu vãn tình thế doanh số và lợi nhuận đang sụt giảm.

- Cắt bỏ bớt hoạt động: Bán đi một bộ phận hay một phần của doanh nghiệp, có thể là một phần của chiến lược thu hẹp hoạt động toàn thể để loại bỏ các ngành kinh doanh không có lãi hoặc đòi hỏi quá nhiều vốn hoặc không phù hợp với các hoạt động khác của doanh nghiệp.

- Thanh lý: Bán đi tất cả các tài sản của doanh nghiệp với một giá trị thực gọi là thanh lý.

- Sáp nhập

- Chiến lược tổng hợp.

Nếu đứng theo quan điểm cạnh tranh thì chúng ta có các loại chiến lược sau:

- Chiến lược dẫn đầu thị trường

- Chiến lược đối đầu

- Chiến lược theo sau

- Chiến lược ẩn giấu

Tùy theo tình hình cụ thể , có thể sử dụng một trong những chiến lược hoặc kết hợp chúng để đưa ra chiến lược thích hợp và hiệu quả nhất.

1.1.3 Khái niệm về quản trị chiến lược.

Quản trị chiến lược nhằm hướng những nỗ lực của tổ chức không chỉ vào việc hoạch định chiến lược mà còn phải chú trọng tới cả thực hiện được chiến lược đã đề ra .

Quản trị chiến lược đòi hỏi các nhà quản trị phải tiến hành quản trị tốt quá trình chiến lược của tổ chức, bao gồm việc thực hiện đầy đủ cả bốn chức năng của quản trị : *hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.*

Quản trị chiến lược tập trung vào việc hợp nhất việc quản trị, tiếp thị tài

chính kế toán, sản xuất, nghiên cứu phát triển và các hệ thống thông tin trong các lĩnh vực kinh doanh để đạt được thành công của doanh nghiệp.

Quyết định chiến lược được thực hiện một lần cho khoảng thời gian dài, quá trình quản trị chiến lược là một quá trình thường xuyên, liên tục và đòi hỏi sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức.

Quá trình quản trị chiến lược gồm có ba giai đoạn: thiết lập chiến lược, thực hiện chiến lược và đánh giá chiến lược.

Giai đoạn thiết lập chiến lược gồm việc phát triển nhiệm vụ kinh doanh, xác định các cơ hội và nguy cơ đến với doanh nghiệp từ bên ngoài, chỉ rõ các điểm mạnh và điểm yếu bên trong, thiết lập các mục tiêu dài hạn, tạo ra các chiến lược thay thế và chọn ra được những chiến lược đặc thù để theo đuổi.

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

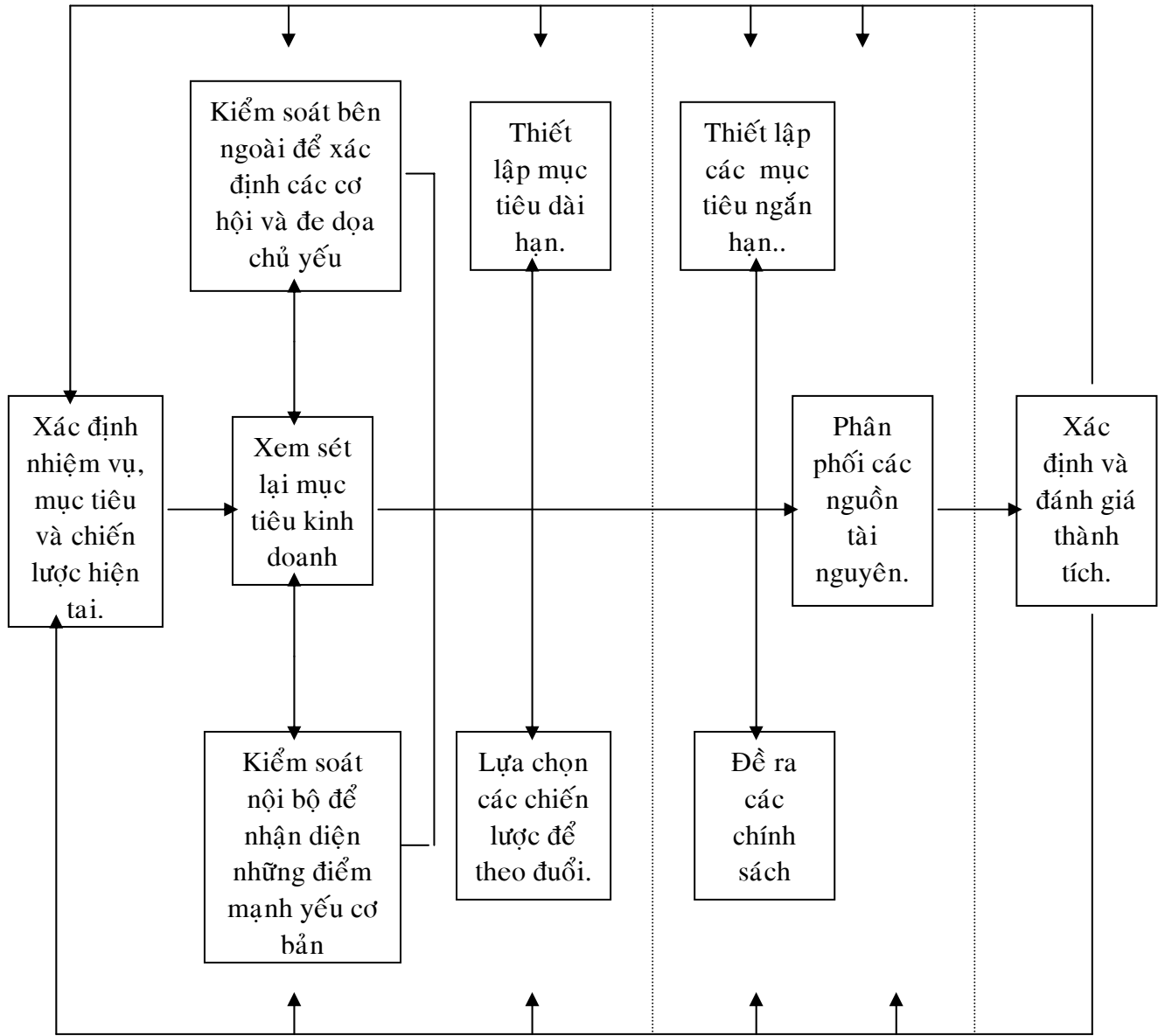
1.2 Quy trình hoạch định chiến lược kinh doanh.

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

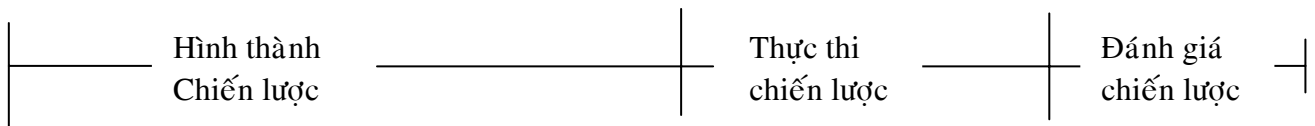
- Giai đoạn hình thành chiến lược: là quá trình phân tích hiện trạng, dự báo tương lai, chọn lựa và xây dựng những chiến lược phù hợp.
- Giai đoạn thực thi chiến lược: là quá trình triển khai những mục tiêu chiến lược vào hoạt động của doanh nghiệp.
- Giai đoạn đánh giá chiến lược: là quá trình đánh giá và kiểm soát kết quả, tìm các giải pháp để thích nghi chiến lược với hoàn cảnh môi trường.

Quá trình quản trị chiến lược có thể được khái quát hoá qua mô hình quản trị chiến lược toàn diện như sau : (*Hình 1.1*)

Hình 1.1 – Mô hình quản trị chiến lược toàn diện



Thông tin phản hồi



(Nguồn : Fred R. David(2000), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb Thống kê)

Trong giới hạn phạm vi nghiên cứu, luận văn sẽ chỉ tập trung sâu vào giai đoạn nghiên cứu hoạch định chiến lược, bao gồm các bước: thực hiện nghiên cứu, hợp nhất trực giác và phân tích để xây dựng chiến lược và lựa chọn chiến lược.

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

Để xây dựng chiến lược, điều quan trọng trước tiên là hiểu rõ môi trường mà tổ chức đang hoạt động thông qua các nghiên cứu môi trường.

Môi trường có thể được hiểu là những yếu tố, lực lượng, thể chế tồn tại, tác động, ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Môi trường của doanh nghiệp gồm có môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ.

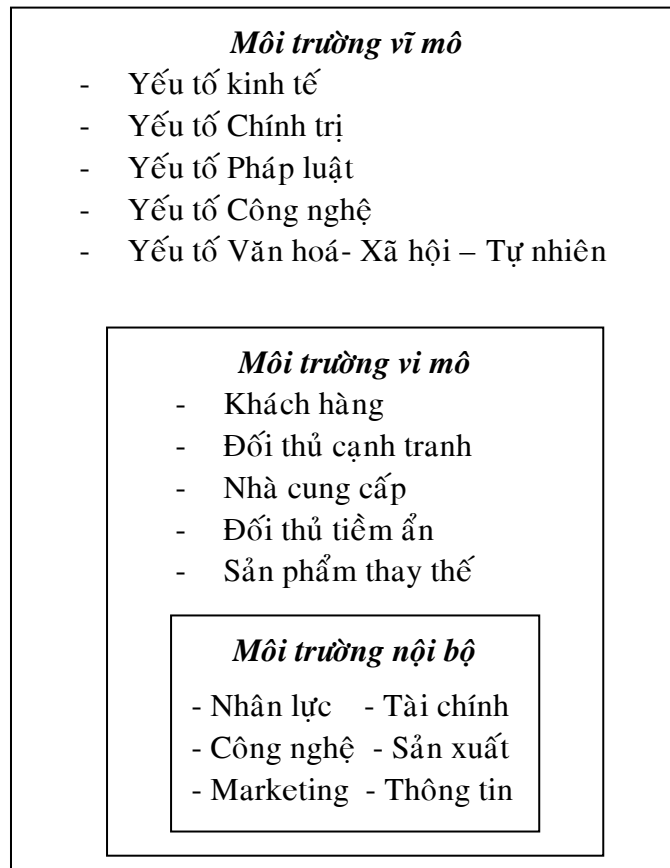
Phân tích môi trường

Môi trường là những yếu tố, lực lượng, thể chế tồn tại, tác động, ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả hoạt động của tổ chức .

Vai trò của việc phân tích môi trường là tạo cơ sở căn bản cho việc hoạch định, hoặc khẳng định lại chức năng và nhiệm vụ của tổ chức .

Môi trường của tổ chức bao gồm: Môi trường vĩ mô, môi trường vi mô, môi trường nội bộ. Hình 1.2 dưới đây cho thấy mối quan hệ giữa các cấp độ môi trường:

Hình 1.2 - Mối quan hệ giữa các cấp độ môi trường



(Nguồn: Chiến lược & Chính sách kinh doanh – TS Nguyễn Thị Liên Diệp)

1.2.1 Phân tích môi trường bên ngoài

Môi trường bên ngoài bao gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô:

1.2.1.1 Môi trường vĩ mô:

Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố kinh tế, chính phủ và chính trị, yếu tố xã hội, yếu tố tự nhiên, yếu tố công nghệ và kỹ thuật và mối liên hệ giữa các yếu tố này.

- Nhân tố kinh tế có ảnh hưởng trực tiếp đối với sức hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Các biến cố kinh tế quan trọng cần theo dõi : mức thu nhập khả dụng, xu hướng chi tiêu của người dân, lãi suất, tỉ lệ lạm phát, tỉ suất thị trường tiền tệ, xu hướng tổng sản phẩm quốc dân, xu hướng thất nghiệp, điều kiện kinh tế của các quốc gia nước ngoài.

- Những thay đổi về địa lý, nhân khẩu, văn hoá và xã hội có ảnh hưởng quan

trọng đến đến hầu hết các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ.

Các yếu tố nhân khẩu, địa lý, văn hoá, xã hội chủ yếu: số các vụ kết hôn, số các vụ li dị, số sinh, số chết, tỉ lệ di cư và nhập cư, các chương trình an ninh xã hội, mức tuổi thọ, thu nhập bình quân trên đầu người, thái độ đối với việc kinh doanh, lối sống, lòng tin vào chính phủ, thái độ đối với chính phủ, thói quen mua hàng, thái độ đối với tiết kiệm, đầu tư, mức học vấn trung bình, kiểm soát ô nhiễm môi trường, trách nhiệm xã hội ...

- Ảnh hưởng của luật pháp, chính phủ và chính trị : sự lệ thuộc lẫn nhau mỗi lúc một tăng trên phạm vi toàn quốc giữa các nền kinh tế, thị trường, chính phủ và tổ chức đòi hỏi công ty phải xem xét đến ảnh hưởng có thể có của các biến cố chính trị đối với việc soạn thảo và thực hiện các chiến lược cạnh tranh.

Các biến cố chính trị, chính phủ, và luật pháp quan trọng : các điều lệ hoặc sự bác bỏ, các quy định của chính phủ, các thay đổi của luật thuế, các uỷ ban hoạt động chính trị, tỉ lệ tham gia của các cử tri, luật bảo vệ môi trường, mức chi tiêu cho việc phòng thủ, mức trợ cấp của chính phủ, luật chống độc quyền ...

- Các ảnh hưởng công nghệ cho thấy những vận hội và mối đe dọa mà chúng phải được xem xét trong việc soạn thảo chiến lược. Sự tiến bộ kỹ thuật có thể tác động sâu sắc lên những sản phẩm, dịch vụ, thị trường, nhà cung cấp, nhà phân phối, người cạnh tranh, khách hàng, quá trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh tranh của những tổ chức.

1.2.1.2 Môi trường vi mô

Môi trường vi mô là những yếu tố ngoại cảnh nhưng có liên quan đến doanh nghiệp. Nó bao gồm: các đối thủ cạnh tranh trong ngành, người tiêu dùng, người cung cấp, các sản phẩm thay thế, các đối thủ tiềm ẩn.

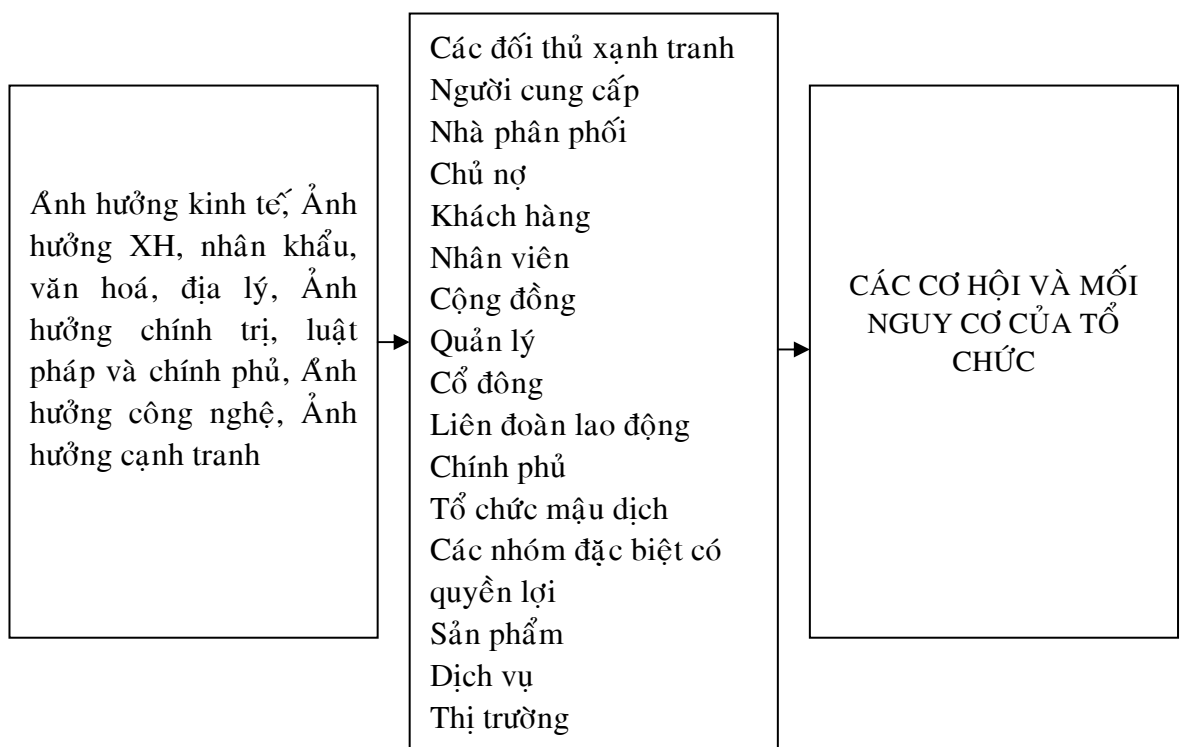
Ảnh hưởng cạnh tranh: phần quan trọng của việc kiểm tra các yếu tố bên ngoài là phải nhận diện được ưu thế, khuyết điểm, khả năng, vận hội, mối đe dọa, mục tiêu và chiến lược của họ.

Thu thập và đánh giá thông tin về đối thủ cạnh tranh là điều rất quan trọng để có thể soạn thảo chiến lược thành công.

Cạnh tranh trong hầu hết các ngành có thể được mô tả là khốc liệt và thỉnh thoảng mang tính huỷ diệt.

Chúng ta có thể tóm tắt các yếu tố môi trường tác động qua lại với doanh nghiệp thông qua mô hình dưới đây:

Hình 1.3 - Mối quan hệ giữa các ảnh hưởng chủ yếu của môi trường và tổ chức



(Nguồn : Fred R. David(2000), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb Thống kê)

1.2.2 Phân tích môi trường bên trong - nội bộ-

Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố nội tại mà doanh nghiệp có thể kiểm soát được.

Việc phân tích nội bộ đòi hỏi phải thu nhập, phải xử lý những thông tin về ban quản lý, tài chính, nhân sự, nghiên cứu và phát triển, tiếp thị và tình hình hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ đó rút ra những nhân tố nào là quan trọng sống còn với doanh nghiệp, so

sánh các công ty với các công ty đối thủ chính trong cùng ngành để nhận biết được điểm mạnh và yếu của doanh nghiệp mình.

1.3 Một số công cụ để xây dựng và lựa chọn chiến lược kinh doanh

1.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Ma trận này cho phép tóm tắt và đánh giá môi trường bên ngoài của doanh nghiệp. Có năm bước trong việc phát triển một ma trận đánh giá yếu tố bên ngoài:

- Lập danh mục các yếu tố có vai trò quyết định đối với sự thành công như đã nhận diện trong quá trình kiểm tra các yếu tố bên ngoài, bao gồm cả những cơ hội và mối đe dọa ảnh hưởng đến công ty và ngành kinh doanh của công ty.
- Phân loại tầm quan trọng từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của các yếu tố. Các cơ hội thường có mức phân loại cao hơn mối đe dọa. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.
- Phân loại tự 1 đến 4 cho mỗi yếu tố quyết định sự thành công để cho thấy cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng với yếu tố này. Các mức này dựa trên hiệu quả của chiến lược công ty.
- Nhân tầm quan trọng của mỗi biến số với loại của nó để xác định số điểm của tầm quan trọng.
- Cộng tổng số điểm về tầm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bất kể số các cơ hội chủ yếu và mối đe dọa được bao gồm trong ma trận đánh giá các nhân tố bên ngoài, tổng số điểm quan trọng cao nhất mà một tổ chức có thể có là 4.0 và thấp nhất là 1.0, tổng số điểm quan trọng trung bình là 2.5.

Tổng số điểm quan trọng là 4 cho thấy rằng tổ chức đang phản ứng rất tốt với các cơ hội và mối đe dọa hiện tại trong môi trường của họ.

Tổng số điểm là 1 cho thấy rằng những chiến lược mà công ty đề ra không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các mối đe dọa bên ngoài.

Bảng 1.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

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

1.3.2. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

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

Ma trận hình ảnh cạnh tranh là sự mở rộng của ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài trong trường hợp các mức độ quan trọng, phân loại và tổng số điểm quan trọng có cùng ý nghĩa.

Tổng số điểm được đánh giá của các công ty đối thủ cạnh tranh được đem so với công ty mẫu.

Các mức phân loại đặc biệt của những công ty đối thủ cạnh tranh có thể được đem so sánh với các mức phân loại của công ty mẫu. Việc phân tích so sánh này sẽ cung cấp các thông tin chiến lược quan trọng.

Bảng 1.5: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

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

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

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

1.3.3 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Ma trận các yếu tố nội bộ (IFE) là công cụ được sử dụng để tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng và nó sẽ cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này.

Tương tự như ma trận EFE, ma trận IFE có thể được phát triển theo năm bước:

- Liệt kê các yếu tố như đã được xác định trong qui trình phân tích nội bộ . Sử dụng các yếu tố bên trong chủ yếu bao gồm cả những điểm mạnh và điểm yếu.

- Ấn định tầm quan trọng bằng cách phân loại từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố . Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của các yếu tố. Tổng số các mức phân loại được ấn định cho các nhân tố này phải bằng 1,0.

- Phân loại từ 1 đến 4 cho mỗi yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất (phân

loại bằng 1), điểm yếu nhỏ nhất (phân loại bằng 2) , điểm mạnh lớn nhất (phân loại bằng 4), điểm mạnh nhỏ nhất (phân loại bằng 3) . Như vậy sự phân loại này dựa trên cơ sở công ty trong khi mức độ quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành.

- Nhân mỗi mức độ quan trọng của mỗi yếu tố với loại của nó để xác định số điểm quan trọng cho mỗi biến số.

- Cộng tổng số điểm quan trọng cho mỗi biến số để xác định tổng số điểm quan trọng cho tổ chức.

Bảng 1.6- Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

<i>Các yếu tố chủ yếu bên trong</i>	<i>Mức độ quan trọng</i>	<i>Phân loại</i>	<i>Số điểm quan trọng</i>
Liệt kê các yếu tố ↓ Tổng cộng			

Không kể ma trận các yếu tố bên trong có bao nhiêu yếu tố, số điểm quan trọng tổng cộng có thể được phân loại từ thấp nhất là 1.0 cho đến cao nhất là 4.0 và số điểm trung bình là 2,5.

Số điểm quan trọng tổng cộng thấp hơn 2,5 cho thấy công ty yếu về nội bộ và số điểm cao hơn 2,5 cho thấy công ty mạnh về nội bộ.

Một ma trận IFE nên có tối thiểu là 5 yếu tố chủ yếu.

1.3.4 Xây dựng chiến lược – Công cụ ma trận SWOT

Đây là giai đoạn kết hợp của quá trình hình thành chiến lược.

Các chiến lược xây dựng trên cơ sở phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh, nhận biết những cơ hội và mối đe dọa tác động đến sự tồn tại của doanh nghiệp.

Từ đó xác định các phương án chiến lược này sẽ được lựa chọn, chắt lọc để có những phương án tối ưu và khả thi nhất.

Ma trận : điểm mạnh – điểm yếu, cơ hội – nguy cơ = (SWOT)

(S: Strengths = Những mặt mạnh O : Opportunities = Các cơ hội

W : Weaknesses = Những mặt yếu T : Threats = Các nguy cơ)

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

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

Sự kết hợp các yếu tố quan trọng bên trong và bên ngoài là nhiệm vụ khó khăn nhất của việc phát triển một ma trận SWOT. Nó đòi hỏi phải có sự phán đoán tốt, kết hợp hợp lý và tối ưu các yếu tố bên trong và bên ngoài. Nếu không việc phát triển các chiến lược sẽ không đem kết quả mong muốn.

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

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

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

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

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

Bảng 1.7 : Ma trận SWOT

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

(Nguồn: Chiến lược & Chính sách kinh doanh – TS Nguyễn Thị Liên Diệp)

1.3.5 Ma trận chiến lược chính

Ma trận chiến lược chính là công cụ để các tổ chức xác định vị thế cạnh tranh của mình trong thị trường .

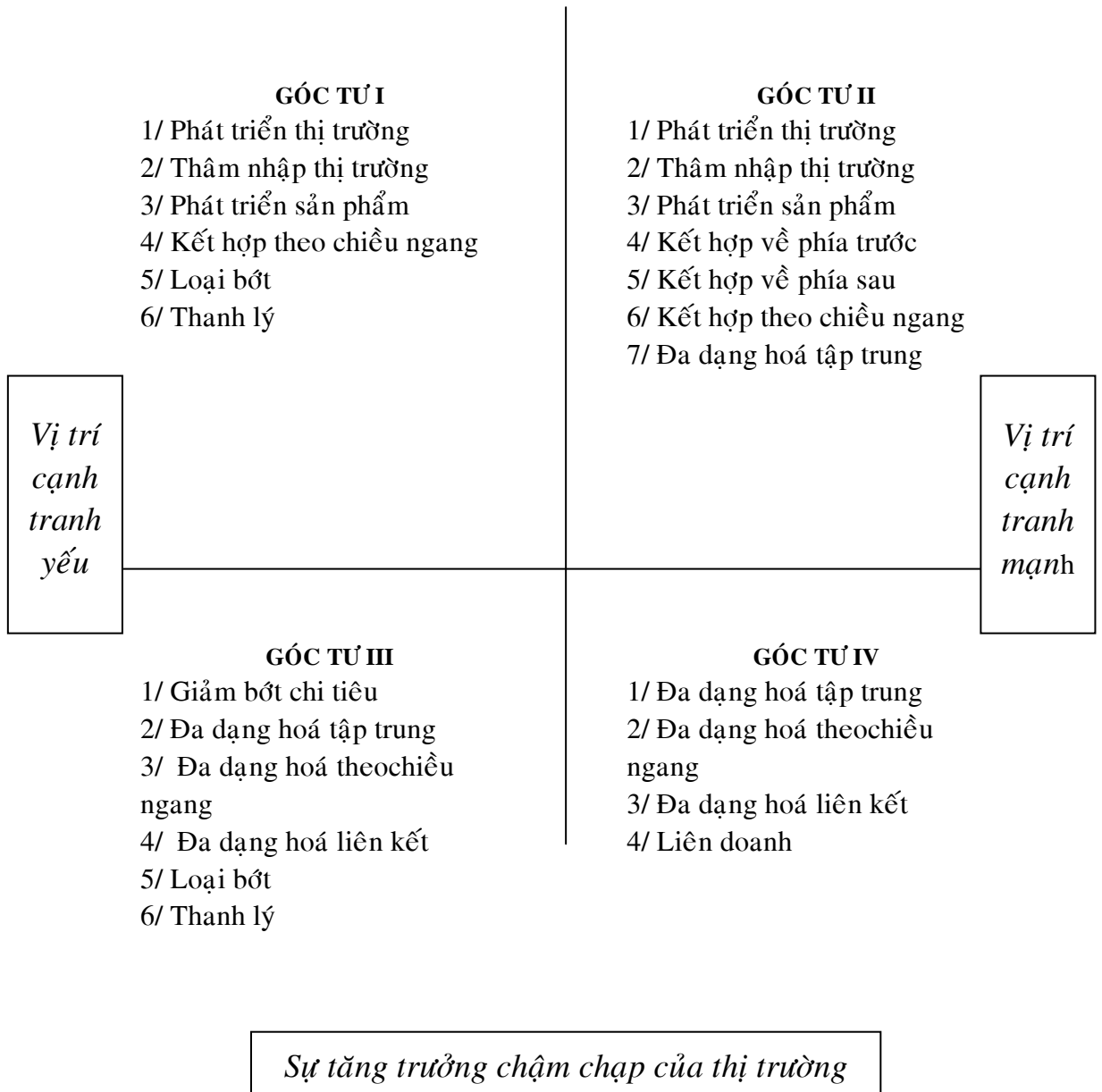
Ma trận được biểu diễn trên 2 trục chính , trục tung biểu diễn tiềm năng tăng trưởng của thị trường trong ngành và trục hoành biểu diễn sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp

Ma trận này cho phép phân tích chính xác hơn đối với các doanh nghiệp có thị phần nhỏ nhưng có vị thế cạnh tranh mạnh trong một thị trường đang còn nhiều tiềm năng.

Theo ma trận này vị trí của doanh nghiệp được xác định dựa trên kết quả phân tích các điều kiện môi trường vĩ mô và môi trường cạnh tranh. Như vậy ma trận này có thể coi là ma trận tổng hợp của kết quả phân tích môi trường.

Hình 1.8- Ma trận chiến lược chính

Sự tăng trưởng nhanh chóng của thị trường



(Nguồn: Chiến lược & Chính sách kinh doanh – TS Nguyễn Thị Liên Diệp)

- Các công ty ở Góc tư I: Có vị trí chiến lược tốt, mức tăng trưởng thị trường đang cao, có vị thế cạnh tranh tốt, có thể tập trung vào sản phẩm và thị trường hiện tại.

- Các công ty ở Góc tư II: Cần phải thận trọng với chiến lược hiện tại của mình, tuy ở mức tăng trưởng cao nhưng khả năng cạnh tranh còn hạn chế, cho nên cần có những thay đổi thế nào để cải thiện các hoạt động cạnh tranh của mình.

- Các công ty ở Góc tư III: Ở vị trí này các công ty cần phải có những thay đổi mạnh và nhanh chóng để tránh những tổn thất lớn như là cắt giảm đầu tư, giảm bớt chi phí ..., chuyển sang lĩnh vực khác hoặc thấy cần thiết thì loại bỏ hoặc thanh lý.

- Các công ty ở Góc tư IV: Có vị thế cạnh tranh mạnh nhưng lại nằm trong ngành có mức tăng trưởng thấp, có thể áp dụng chiến lược đa dạng hóa....

1.3.6 Một số kinh nghiệm quốc tế về xây dựng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp:

Để tạo ra được chiến lược tốt, vấn đề tiếp thu, nghiên cứu để kế thừa và phát triển kinh nghiệm xây dựng chiến lược của các doanh nghiệp đã thành công trên thế giới, đặc biệt là ở các quốc gia tiên tiến và có nhiều điểm tương đồng với Việt Nam có ý nghĩa rất quan trọng.

Sau đây là một số kinh nghiệm có tính phổ biến được đúc kết từ nhiều công ty ở các quốc gia Mỹ, Pháp, Nhật bản, Singapore, Trung quốc, Hàn quốc, Thái lan, Malaysia.... Có thể vận dụng vào việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Một là, muốn có một chiến lược tốt, trước hết và quan trọng là cần có một quy trình xây dựng chiến lược khoa học tổng hợp từ các cách tiếp cận khác nhau, nhưng vẫn đáp ứng những yêu cầu đặt ra về xây dựng chiến lược khi xem xét trên mỗi phương diện.

Hai là, phân tích cụ thể và chính xác cả về định tính kết hợp định lượng trên mỗi yếu tố môi trường và hoàn cảnh nội bộ để có thể xác định và xếp loại thứ bậc quan trọng của những cơ hội đe dọa từ môi trường, cùng những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp, đặc biệt là làm rõ những yếu tố có thể coi là năng lực lõi của doanh nghiệp, những rào cản xâm nhập và rút lui mà doanh nghiệp có thể

dựng lên trước các đối thủ hoặc ngược lại. Nói cách khác là thông qua phân tích môi trường và hoàn cảnh nội bộ, doanh nghiệp phải là người “biết địch, biết ta”.

Ba là, coi trọng vấn đề xây dựng và phát triển sứ mạng, sản phẩm, dịch vụ như là yếu tố sống còn của doanh nghiệp để có sự đầu tư thích đáng cho việc xây dựng triết lý, định hướng kinh doanh, dự báo nhu cầu, khách hàng, nghiên cứu và phát triển sản phẩm, dịch vụ sẽ cung ứng và công nghệ được sử dụng cho quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Bốn là, mục tiêu đề ra phải đảm bảo tính tiên tiến nhưng hiện thực, có hệ thống nhưng linh hoạt, cụ thể và được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên để một mặt mang tính thách thức, đòi hỏi doanh nghiệp phải nỗ lực phấn đấu, nhưng mặt khác lại kích thích họ hoàn thành và giảm thiểu những tổn thất vô ích trong quá trình thực hiện.

Năm là, Sử dụng các kỹ thuật khác nhau để hình thành các phương án chiến lược, việc lựa chọn phải dựa trên những tiêu chuẩn nhất định và được xem xét ở nhiều phương diện: nguồn lực của doanh nghiệp, mục tiêu cần đạt, hiệu quả kinh tế, trên cơ sở phát triển các năng lực lõi – yếu tố quyết định tạo ra và duy trì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Sáu là, bảo đảm tính thống nhất và đồng bộ giữa các chiến lược, giữa chiến lược cấp công ty với chiến lược các đơn vị kinh doanh và chiến lược chức năng, giữa chiến lược với các chính sách triển khai thực thi chiến lược.

Bảy là, có chiến lược dự phòng để phản ứng kịp thời trước những rủi ro biến động của thị trường trong quá trình thực hiện.

Tóm lại :

Quản trị chiến lược là 1 quá trình bao gồm các bước như sau :

- *Thiết lập chiến lược*
- *Thực thi chiến lược bằng cách thiết lập các mục tiêu, đề ra các biện pháp và*

phân bổ các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó.

- Kiểm tra đánh giá lại kết quả so với tiêu chuẩn để từ đó đưa ra các điều chỉnh thích hợp.

Việc áp dụng quản trị chiến lược ở các tổ chức là hết sức cần thiết . Không chỉ đơn thuần các tổ chức kinh doanh lớn mới cần xây dựng chiến lược hoạt động mà ngay cả các tổ chức phi chính phủ , các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng cần xây dựng cho mình một chiến lược.

Chiến lược kinh doanh có thể được coi như là kim chỉ nam cho mọi hoạt động của tổ chức, góp phần vào sự thành công đặc biệt trong môi trường kinh doanh biến động như hiện nay.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÁT LỢI TRONG THỜI GIAN QUA.



Hình 2.1 - CÔNG TY CỔ PHẦN CÁT LỢI

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

2.3 Giới thiệu quá trình hình thành và phát triển của công ty Cát Lợi

2.3.1 Lịch sử hình thành và phát triển của Công ty.

Công ty Cổ phần Cát Lợi - tiền thân là *Xí nghiệp In Bao bì và Phụ liệu Thuốc lá* - là đơn vị trực thuộc Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam, được thành lập vào năm 1992 từ việc sát nhập Phân xưởng Cây đầu lọc của Nhà máy Thuốc lá Sài Gòn và Phân xưởng In Bao bì - Sản xuất Phụ liệu Thuốc lá của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá theo Quyết định số 1007/CNN-TCLĐ ngày 31/12/1992 của Bộ Công nghiệp nhẹ về việc chuyển đổi tổ chức và hoạt động của liên hiệp các Xí nghiệp Thuốc lá Việt Nam sang Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam.

Kể từ năm 1992, Xí nghiệp đi vào hoạt động và chính thức trở thành đơn vị sản xuất kinh doanh hạch toán độc lập trực thuộc Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam với phương châm “lời ăn, lỗ chịu”.

Đến năm 1993, thực hiện theo tinh thần Nghị định 388/NĐ-CP của Chính phủ về việc củng cố và sắp xếp lại Doanh nghiệp Nhà nước, Xí nghiệp được đăng ký lại theo Quyết định số 969/CNN-TCLĐ ngày 11/10/1993 của Bộ Công nghiệp

nhẹ.

Vào năm 1996, năm chuyển đổi của Việt Nam theo hướng hòa nhập vào cơ chế thị trường, Xí nghiệp đã lại đăng ký lại và được thành lập theo Quyết định số 1992/QĐ-TCCB ngày 20/07/1996 do Bộ Công nghiệp cấp.

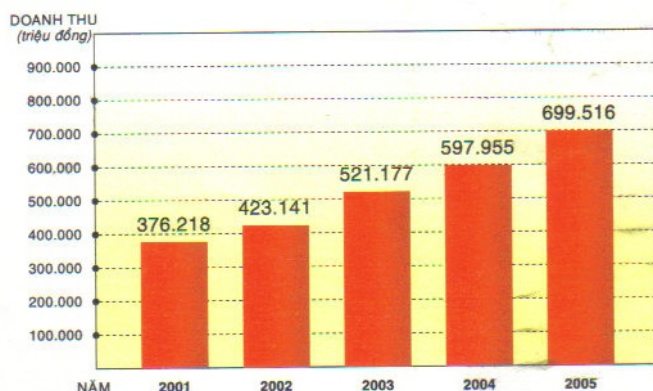
Năm 2002, Xí nghiệp In Bao bì và Phụ liệu Thuốc lá di dời ra khu Công nghiệp Cát Lái và xây dựng mới nhà máy trên diện tích lên đến 40.000 m².

Năm 2003, Xí nghiệp In Bao bì và Phụ liệu Thuốc lá thực hiện cổ phần hoá theo Quyết định 14/2003/QĐ-TTg ngày 20/01/2003 của Thủ tướng Chính phủ.

Đến cuối năm 2003, cùng với xu hướng phát triển và mục tiêu kinh doanh của Tổng Công ty nói chung và đơn vị nói riêng, Xí nghiệp đã chuyển thành Công ty Cổ phần Cát Lợi trong đó Nhà nước chiếm 51% tổng số cổ phần theo quyết định 14/2003/QĐ-BCN ngày 13/11/2003 của Bộ trưởng Bộ Công Nghiệp, ***Xí nghiệp In Bao bì và Phụ liệu Thuốc lá*** chính thức chuyển thành ***Công ty Cổ phần Cát Lợi***

Trong suốt những năm hình thành và phát triển, với định hướng chiến lược của Công ty cùng sự đoàn kết phấn đấu của toàn thể cán bộ công nhân viên, Công ty đã phát triển không ngừng, đẩy mạnh hoạt động sản xuất kinh doanh, khẳng định được chỗ đứng trên thị trường bằng sự tín nhiệm của khách hàng.

Hình 2.2 - Doanh thu của Công ty từ 2001 đến 2005



(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

Với phương châm phát triển nội lực, tương lai bền vững, công ty có chính

sách thường xuyên nghiên cứu thị trường trong và ngoài nước, đẩy mạnh đầu tư dây chuyền công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng khả năng đáp ứng các sản phẩm đa dạng, phong phú qua đó khẳng định vị thế của thương hiệu công ty trên thị trường, mở rộng thị trường xuất khẩu trong khu vực và hướng tới các thị trường xa hơn.

Phát triển công nghệ là mục tiêu hàng đầu mang tính chiến lược của công ty nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm.

Công ty có chính sách đầu tư thiết bị và công nghệ mới từ những nước tiên tiến nhằm đưa ra thị trường các sản phẩm chất lượng tốt với giá thành hợp lý.

Công ty thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ kỹ thuật cho đội ngũ kỹ sư, công nhân trong công ty kể cả các chương trình tập huấn ở nước ngoài để nâng cao trình độ chuyên môn, qua đó nắm bắt và chuyển giao công nghệ mới nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường nội địa và xuất khẩu.

2.3.2 Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của Công ty

2.3.2.1 Chức năng

Là tổ chức kinh tế độc lập, có đầy đủ tư cách pháp nhân, hạch toán kinh tế độc lập, có con dấu riêng, tài khoản riêng để tiến hành các giao dịch và hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hoạt động theo nguyên tắc tự chủ, thực hiện quản lý dưới sự chỉ đạo của Đảng và Nhà nước.

Được phép kinh doanh xuất nhập khẩu trực tiếp (mới được bổ sung kể từ tháng 03/2004) các mặt hàng thuộc lĩnh vực thuốc lá ngoại trừ máy in và các hóa chất ngoài giấy phép đăng ký.

Ngành nghề hoạt động của Công ty Cổ phần Cát Lợi :

- In trên bao bì , sản xuất phụ liệu thuốc lá
- Sản xuất , mua bán vật tư phục vụ công nghiệp.

- Môi giới thương mại, dịch vụ ủy thác xuất nhập khẩu.
- Mua bán hoá chất , giấy màng PO-PP, hàng kim khí điện máy , máy móc- thiết bị cơ khí, nguyên liệu sản xuất đầu lọc thuốc lá.

Bằng kinh nghiệm nhiều năm cùng với nỗ lực không ngừng trong hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty cổ phần Cát Lợi cam kết mục tiêu rõ ràng với khách hàng bằng chính chất lượng:

“ Không có khách hàng sẽ không có Công Ty Cổ phần Cát Lợi. Sự phát triển bền vững của Công ty tùy thuộc vào sự đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng , nhất là yêu cầu về chất lượng sản phẩm.

THOẢ MÃN KHÁCH HÀNG LÀ MỤC TIÊU HÀNG ĐẦU CỦA CÔNG TY

Mỗi cán bộ – công nhân viên tham gia vào quá trình sản xuất kinh doanh với tất cả năng lực và ý thức trách nhiệm cao nhất, vì sự tín nhiệm của khách hàng, vì uy tín của công ty.

Công ty cam kết cung cấp đủ số lượng, chủng loại sản phẩm, đúng yêu cầu chất, và đúng thời hạn giao hàng, giá cạnh tranh.

Mọi yêu cầu hợp lý về nguồn lực đều được giám đốc công ty đáp ứng. “

2.3.2.2 Nhiệm vụ

Tổ chức sản xuất kinh doanh các sản phẩm in bao bì và phụ liệu thuốc lá, đáp ứng nhu cầu thị trường, tạo một nguồn thu lớn nộp ngân sách Nhà nước.

▪ Sản phẩm in

Hiện nay sản phẩm in chủ yếu của công ty là bao bì và giấy sấp vàng, giấy sấp trắng phục vụ cho sản xuất thuốc lá, các phụ liệu cấu thành trong thuốc lá (giấy sấp vàng, giấy vắn đầu lọc, giấy vắn điếu, lưới gà, cây đầu lọc...); với các loại với trên 500 nhãn hàng, tút thuốc lá và trên 100 mẫu giấy sấp vàng, sấp trắng với màu sắc đa dạng và chủng loại phong phú.

Gia công các sản phẩm giấy in khác (giấy nhôm vàng, giấy nhôm bạc giấy trắng nhôm mỏng - giấy tissue...).

Các hóa chất trong ngành thuốc lá (Triacetin, Xylene, Keo sáp Hotmelt, Keo sữa...).

- Sản phẩm cây đầu lọc

Sản phẩm cây đầu lọc của công ty luôn giữ vững chất lượng và hiện tại đang là nguồn cung cấp chính cho nhiều khách hàng là doanh nghiệp sản xuất thuốc lá điếu trong và ngoài nước.

Hiện công ty đã trang bị thêm hệ thống chuyển đổi sản xuất cây đầu lọc với kích thước nhỏ phục vụ thị trường thuốc cao cấp, tăng khả năng đáp ứng đa dạng sản phẩm và hoàn thiện công nghệ ngang bằng với các nước trên thế giới.

- Dịch vụ xuất nhập khẩu

Để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh, bắt đầu từ năm 2004, công ty đã mở rộng thêm hoạt động xuất nhập khẩu.

Kể từ khi bắt đầu đến nay, hoạt động kinh doanh xuất nhập khẩu của công ty đã không ngừng phát triển, giúp công ty chủ động hơn trong việc tìm kiếm nguồn cung cấp nguyên liệu mới, tiếp cận với thị trường xuất khẩu một trong những thị trường chiến lược trong tương lai, nâng cao uy tín của công ty với các đối tác nước ngoài.

- Hệ thống kiểm soát chất lượng

Công ty đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng đạt tiêu chuẩn ISO 9001:2000 từ năm 2003, quản lý chặt chẽ từ khâu nguyên liệu đầu vào đến khi ra thành phẩm đến được với khách hàng.

Nhiệm vụ hướng đến khách hàng: Sản phẩm in bao bì phụ liệu thuốc lá được sản xuất ra nhằm mục đích bán cho khách hàng, vậy ai là khách hàng của công ty và công ty cần hướng đến nhóm khách hàng nào, đó là nhiệm vụ quan trọng mà công ty đặt ra để tìm hiểu và thoả mãn nhu cầu của khách hàng hầu giúp công ty tồn tại và phát triển.

Đảm bảo đời sống vật chất và tinh thần cho cán bộ công nhân viên của Công

ty, tạo việc làm, đem lại quyền lợi và từng bước nâng cao chất lượng cuộc sống của họ.

Nhận vốn và các nguồn khác do Tổng công ty và nhà nước giao, huy động vốn và các nguồn tín dụng khác theo quy định của pháp luật để thực hiện kế hoạch kinh doanh và đầu tư phát triển của mình.

Tích lũy, bảo tồn và phát triển vốn để tái đầu tư phát triển công nghệ và mở rộng sản xuất, tăng cường quản lý, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tham gia công tác xã hội thực hiện tốt chủ trương chính sách pháp luật của nhà nước, thực hiện tốt nghĩa vụ thuế đối với nhà nước.

Nghiên cứu phát triển sản phẩm để gia tăng thị phần.

2.3.2.3 Quyền hạn

Tổ chức sản xuất các sản phẩm in bao bì và phụ liệu thuốc lá được nhập khẩu vật tư trực tiếp dưới tư cách của Tổng Công ty.

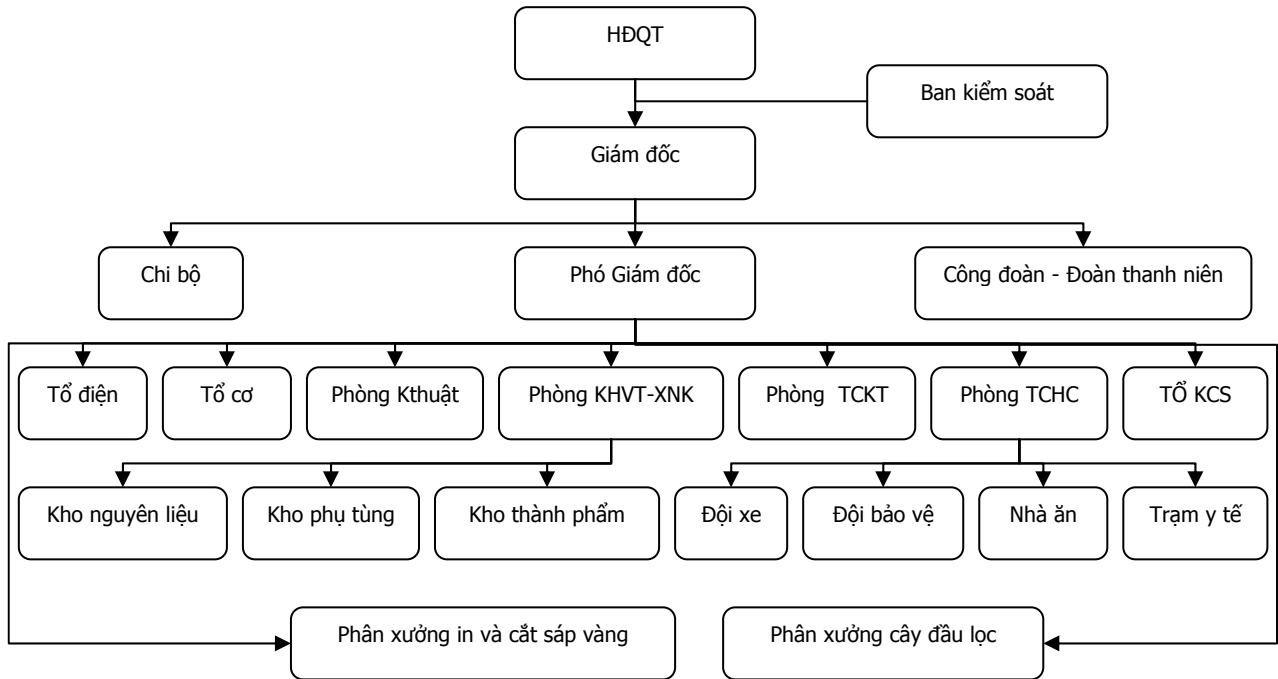
Chủ động kinh doanh, lập kế hoạch sản xuất, xây dựng các chiến lược phát triển, tự chủ về mặt tài chính, áp dụng kỹ thuật sản xuất tiên tiến phù hợp với nhu cầu thị trường và đặc biệt là Tổng Công ty.

Tuyển dụng lao động, sử dụng mức lao động, các quy chế lao động theo luật lao động.

2.3.3 Cơ cấu tổ chức của Công ty.

Là công ty cổ phần nên cơ cấu tổ chức của Công ty được thể hiện như mô hình sau:

Hình 2.3 – Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty Cổ Phần Cát Lợi



(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

- *Hội đồng quản trị*: là bộ máy lãnh đạo cao nhất của công ty, có chức năng quản lý hoạt động của công ty, chịu trách nhiệm trước nhà nước (51% cổ phần) và các cổ đông về sự phát triển của công ty.

- *Ban Giám đốc*: Là cơ quan điều hành trực tiếp đối với các hoạt động của công ty có chức năng thực hiện các nhiệm vụ sản xuất kinh doanh sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Ban giám đốc gồm Giám đốc và phó giám đốc.

- Bộ máy giúp việc cho Ban giám đốc gồm các phòng ban nghiệp vụ chức năng và trực tiếp sản xuất là 2 phân xưởng in và cắt sấp vàng và phân xưởng cây đầu lọc.

2.3.4 Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty 2004-2005

Do tiền thân Công ty đã được thành lập đến nay đã gần 15 năm, nên về mặt kỹ thuật sản xuất đã đi vào nề nếp, lượng khách hàng từ Tổng Công ty Thuốc lá cũng ổn định.

Phụ liệu sử dụng sản xuất thuốc lá điếu chiếm khoảng từ 25 đến 45% giá thành sản phẩm thuốc lá đầu lọc và 20 đến 25% thuốc không đầu lọc,

Trước đây hầu hết các loại phụ liệu dùng cho sản xuất thuốc lá điếu đều phải nhập khẩu, nhưng từ ngày Công ty thành lập đến nay Công ty có nhiệm vụ sản xuất phụ liệu thuốc lá thay thế nhập khẩu và đã cung cấp cây đầu lọc, nhãn bao thuốc lá các loại và giấy sếp vàng cho các nhà máy sản xuất thuốc điếu của Tổng công ty Thuốc lá và một số nhà máy địa phương.

Sau đây là kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Cát Lợi trong 2 năm cổ phần hoá gần đây nhất :

Bảng 2.1 - Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2004 và 2005

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Đvt</i>	<i>Thực hiện 2004</i>	<i>Thực hiện 2005</i>	<i>Tỷ lệ % (05/04)</i>
1. Tổng sản phẩm				
- Sản phẩm in bao bì	Triệu tờ	1.431,00	1.610,00	112,51%
- Giấy sếp	Tấn	929,00	1.001,00	107,75%
- Sản phẩm cắt	Tấn	514,00	356,00	69,26%
- Cây đầu lọc	Triệu cây	8.776,00	9.839,00	112,11%
2. Doanh thu	Tỷ đồng	584,500	683,00	116,85%
3. Lợi nhuận thực hiện	Tỷ đồng	13,659	26,579	194,59%
4. Nộp ngân sách	Tỷ đồng	6,388	74,285	1.162,88%

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

2.3.4.1 Sản xuất

Hình 2.4 – Sản phẩm in của Công Ty



▲ SP in của công ty với nhiều màu sắc, chủng loại

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

Là đơn vị đi đầu trong việc nhập khẩu công nghệ sản xuất phụ liệu thuốc lá, đưa vào sản xuất trong nước các loại phụ liệu như cây đầu lọc, giấy sếp, nhãn bao bì ,... thay thế phụ liệu nhập khẩu - cung ứng phần lớn phụ liệu cho các nhà máy thuốc lá điếu trong nước.

Trong những năm qua do có sự đầu tư đổi mới không ngừng máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ, nâng cao năng lực và quy mô sản xuất.

Sản phẩm in chủ yếu của công ty là bao bì và giấy sếp vàng, sếp trắng với màu sắc đa dạng và phong phú chủng loại.

Với định hướng về đầu tư công nghệ, hiện tại Công ty đã có 6 máy in trên bao bì có khả năng in những sản phẩm lên đến 9 màu và 3 máy in giấy sếp vàng, sếp trắng, công suất đạt 1,65 tỷ nhãn in và 970 tấn giấy sếp các loại một năm.

Hình 2 .5 – Phân xưởng in của Công Ty



▲ *Chủ thích phân xưởng in (máy in hoặc sp)*

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

Không nằm ngoài mục tiêu phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của thị trường , năm 2005 công ty đầu tư máy in ống đồng ATN 9 màu và 1 máy sản xuất cây đầu lọc KDF2 với công nghệ tiên tiến từ châu Âu với công suất lên đến 250m/phút

Bảng 2.2 - Kết quả sản phẩm sản xuất năm 2004 & 2005

Sản phẩm	Đvt	Thực hiện 2004	Thực hiện 2005
- Sản phẩm in bao bì	Triệu tờ	1.431,00	1.610,00
- Giấy sếp	Tấn	929,00	1.001,00
- Sản phẩm cắt	Tấn	514,00	356,00
- Cây đầu lọc	Triệu cây	8.776,00	9.839,00

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

2.3.4.2 Tài chính kế toán**Bảng 2.3 - Báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh năm 2005**

Chỉ tiêu	Năm 2004	Năm 2005	Chênh lệch
1. Tổng doanh thu	509.738	699.528	189.790
2. Các khoản giảm trừ	-	12	12
3. Doanh thu thuần	509.738	699.516	189.778
4. Giá vốn hàng bán	475.301	647.156	171.855
5. Lợi nhuận gộp	34.437	52.360	17.923
6. Doanh thu hoạt động tài chính	319	360	41
7. Chi phí tài chính:	12.922	12.761	-161
Trong đó lãi vay	12.747	12.045	-702
8. Chi phí bán hàng	4.049	6.349	2.300
9. Chi phí quản lý DN	5.991	7.904	1.913
10. Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	11.793	25.707	13.914
11. Thu nhập khác	325	872	547
12. Chi phí khác	4	-	-4
13. Lợi nhuận khác	320	872	552
14. Tổng lợi nhuận trước thuế	12.114	26.579	14.465
15. Thuế thu nhập DN	-	-	-
16. Lợi nhuận sau thuế	12114	26579	14.465

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

Qua bảng trên ta thấy: Tổng doanh thu năm 2005 so với năm 2004 tăng khá cao (37,2%). Điều này chứng tỏ uy tín và sản phẩm của công ty đã tạo được niềm tin với khách hàng.

Đây là nỗ lực rất lớn cũng như định hướng phát triển của công ty có chiều

hướng khả quan. Lợi nhuận của Công ty năm 2005 cũng tăng so với năm 2004, là dấu hiệu cho thấy rõ công ty kinh doanh có hiệu quả hơn năm trước. Công ty đã tạo được niềm tin đối với các cổ đông góp vốn, đồng thời nâng cao hơn nữa uy tín của công ty đối với các đối tác, khách hàng.

Mục tiêu kinh doanh của Công ty là lợi nhuận, đây là yếu tố quyết định sự tồn tại và tăng trưởng của Công ty, quản lý tài chính là cung cấp thông tin để góp phần giúp công ty mang lại lợi nhuận càng cao.

Do Công ty là Công ty sản xuất in bao bì và phụ liệu thuốc lá trực thuộc Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam nên quá trình kinh doanh của Công ty là tương đối ổn định và càng ngày càng có xu hướng phát triển.

Để biết tình hình tài chính của Công ty tốt hay xấu cũng cần phải xem xét khả năng thanh toán của doanh nghiệp như thế nào? Nếu tình hình tài chính tốt doanh nghiệp sẽ ít phát sinh nợ, khả năng thanh toán dồi dào ít đi chiếm dụng vốn. Ngược lại, nếu tình hình tài chính gặp khó khăn doanh nghiệp gặp nợ kéo dài mất tính chủ động... do đó cũng cần phân tích tình hình thanh toán của Công ty.

Bảng 2.4 - Bảng phân tích tình hình các khoản phải thu

Đơn vị : Tr đồng

Chỉ tiêu	Năm 2004		Năm 2005		Chênh lệch	
	Số tiền	%	Số tiền	%	Số tiền	%
1. Phải thu của khách hàng	70.108	99,8903	125.645	98,5698	55.537	-1,3205
2. Trả trước cho người bán	25	0,0356	15	0,0118	-10	-0,0239
3. Phải thu nội bộ	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
4. Phải thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
5. Các khoản phải thu khác	52	0,0741	1.808	1,4184	1.756	1,3443
6. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi	0	0,0000	0	0,0000	0	0,0000
CỘNG :	70.185	100,0000	127.468	100,0000	57.283	0,0000

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

So sánh năm 2005 và năm 2004 các khoản phải thu tăng là 57.283 tr. đồng trong đó cụ thể :

- Khoản thu mạnh nhất là phải thu của khách hàng, năm 2005 so với 2004 tăng 55.537 tr. đồng, chính khoản này giúp cho tổng các khoản phải thu tăng.

- Các khoản phải thu khác cũng tăng 1.756 tr. đồng, công ty nên xem xét cụ thể đây là những khoản phải thu gì và có thể cắt giảm các khoản thu này xuống sẽ tốt hơn cho việc tái sử dụng vốn.

- Trả trước cho người bán có giảm nhưng giảm nhẹ: 10 tr. đồng

Thêm một đánh giá nữa,

Bảng 2.5 - So sánh các khoản phải thu với tổng tài sản lưu động

Đơn vị : Tr đồng

Chỉ tiêu	Năm 2004	Năm 2005
Tài sản lưu động	237.285	253.146
Các khoản phải thu	70.185	127.468
Tỷ trọng	29,58%	50,35%

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

Theo bảng trên ta thấy tỷ lệ giữa các khoản phải thu và tài sản lưu động tương đối cao.

Năm 2004 tỷ lệ này là 29,58%, sang năm 2005 tỷ lệ này tăng lên 50,35%. Nếu xét về mặt tuyệt đối thì năm 2005 tài sản lưu động tăng so với 2004 nhưng lượng tăng không nhiều (15.861 tr. đ).

Trong khi đó các khoản phải thu năm 2005 tăng cao so với năm 2004 (57.283 tr.đ) đây là dấu hiệu cho thấy công ty đang bị chiếm dụng vốn, công ty cần xem xét và khắc phục.

Nhìn chung các khoản phải thu tăng đáng kể so với năm trước. Vì vậy công ty nên xem xét lại và nên cắt giảm các khoản phải thu này tránh tình trạng bị chiếm dụng vốn quá lớn ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của công ty.

2.3.4.3 Nguồn nhân lực và chính sách nhân sự

Lực lượng lao động công ty có những đặc điểm sau:

Tổng số nhân sự trong công ty là **298 người**

Trong đó Nam : 155 người , Nữ 143 người .

Trình độ :	- Trên đại học:	01 người
	- Đại học:	48 người (16,11%)
	- Cao đẳng:	10 (0,03%)
	- Công nhân kỹ thuật :	81 (27,18%)
	- Trung học phổ thông :	54 (18,12%)
	- Trung học cơ sở :	63 (21,14%)
	- Và cấp 1:	6 người (0,02%)

Công ty đã tổ chức lại bộ máy nhân sự, khuyến khích đầu tư kêu gọi nhân tài, loại bỏ những nhân sự không cần thiết cho công ty

Hàng năm, công ty cổ phần Cát Lợi đã cử nhiều đợt cán bộ, công nhân viên đi học các lớp đào tạo về quản lý, quản lý sản xuất, chuyên môn nghiệp vụ nâng cao trình độ kỹ thuật,

Thực hiện thường xuyên việc tập huấn an toàn lao động, Phòng cháy chữa cháy, thực hiện tốt công tác bồi dưỡng thi nâng bậc cho công nhân viên.....

Do đó đã tạo được một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn, tinh thần trách nhiệm cao và phấn đấu vì sự nghiệp chung của Công ty.

Điểm mạnh:

- Giám đốc Công ty là người có năng lực chuyên môn, đã trải qua nhiều kinh nghiệm trong quản lý công ty , có tính quyết đoán, là người có nhiều tâm huyết với công ty và nhận được nhiều sự tin tưởng của Cán bộ công nhân viên công ty, có uy tín với các cấp lãnh đạo Tổng công Ty Thuốc lá, đã nhiều năm công tác trong ngành thuốc lá, nắm rõ những lợi thế về chuyên môn của ngành in bao bì và phụ

liệu thuốc lá vì đã nhiều năm trong nghề, mối quan hệ rộng rãi, chịu khó học hỏi nâng cao kiến thức ngay cả vấn đề ngoại ngữ, đã kịp thời cập nhật tốt chuẩn bị cho hội nhập.

- Đã bổ xung một phó giám đốc, lấy từ bộ phận kỹ thuật chuyên môn am hiểu tận tường công việc của công ty.

- Các trưởng phòng chức năng của công ty đều có trình độ đại học, có thâm niên làm việc ở công ty, là người gắn bó với công ty.

- Công ty có một lực lượng cán bộ kỹ thuật, thợ lâu năm, có nhiều kinh nghiệm luôn sẵn sàng nhận nhiệm vụ khó khăn.

- Công ty cũng đã kịp thời tuyển thêm 30 người mới có trình độ cao, có chuyên môn nghiệp vụ cao, có sức khoẻ và còn rất trẻ để đáp ứng cho máy móc khoa học kỹ thuật mới phục vụ cho việc cải tiến sản phẩm mới.

Hạn chế :

- Trình độ quản lý của các phòng chức năng nghiệp vụ chưa đồng đều, quản lý sản xuất và nhân sự chưa đáp ứng sâu sát cho thực tiễn.

- Những kỹ sư trẻ tuy nhiệt tình cố gắng nhưng còn nhiều hạn chế về kinh nghiệm và trình độ quản lý, các ca trưởng và thợ lâu năm tuy có kinh nghiệm nhưng khó đáp ứng những yêu cầu hiện tại về tiếp thu theo công nghệ mới, quản lý theo phong cách mới.

- Ảnh hưởng tâm lý xuất phát từ thực tế giữa người cũ và mới, lứa tuổi, trình độ, kinh nghiệm nên chưa có sự thống nhất một cách có hệ thống.

- Là doanh nghiệp cổ phần hoá nhưng nhà nước vẫn còn nắm giữ 51% vốn nên công ty cũng còn nhiều khó khăn trong việc tiếp nhận và đào tạo thế hệ kế cận, kế hoạch tuyển chọn , đào tạo cán bộ kỹ thuật và công nhân thích hợp để đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty cũng còn phụ thuộc chưa hoàn toàn mang tính tự quyết.

2.3.4.4 Nghiên cứu và phát triển

Là đơn vị nhà nước vừa được cổ phần hoá , để theo kịp xu thế của thời đại, công ty chưa có một bộ phận riêng chuyên sâu cho vấn đề nghiên cứu và phát triển về mặt hình thức, nhưng thực tế để không lạc hậu so với tình hình hiện tại công ty vẫn có những hoạt động thúc đẩy cho sự phát triển của công về mọi mặt.

- Do cơ cấu sản phẩm thay đổi theo chiều hướng tăng tỷ lệ thuốc lá đầu lọc bao cứng nên công ty cũng phải ngày càng cải tiến để thích nghi tình hình chung

- Nghiên cứu thay đổi kiểu dáng bao bì, mẫu mã tạo ra những sản phẩm có hình thức đẹp hấp dẫn người tiêu dùng

- Phát triển sản phẩm vào phân khúc cao cấp có hiệu quả nhất, có tiềm năng phát triển lâu dài

- Các bộ phận trong công ty đã có nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật thiết thực, áp dụng có hiệu quả cao vào sản xuất, làm thay đổi cả về chất lượng và số lượng.

- Đại tu và nâng cấp nhiều máy móc thiết bị đáp ứng kịp thời yêu cầu của sản xuất.

- Đầu tư máy móc mới hiện đại để phục vụ cho yêu cầu sản xuất sản phẩm chất lượng cao....

Điểm mạnh:

- Được sự quan tâm sâu sắc, và ủng hộ cao của Hội đồng quản trị, cũng như ban lãnh đạo công ty.

- Có đội ngũ kỹ sư và công nhân lành nghề tâm huyết với nghề và với sự phát triển của công ty

- Có mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp và những khách hàng lớn của công ty, nhờ đó công ty nhận được sự hỗ trợ về mặt thông tin kỹ thuật tiên tiến đối với công nghệ in ấn, nguyên liệu mới đang được nghiên cứu sử dụng trong ngành in bao bì thuốc lá đây chính là nguồn thông tin quý giá để nghiên cứu và phát

triển sản phẩm.

Hạn chế:

- Còn hạn chế về máy móc, năng lực thiết bị của công ty tuy đã được đầu tư thêm nhưng đã được khai thác hết công suất, ngoài ra một số thiết bị cũ, sau nhiều năm sử dụng, dù được thực hiện chế độ bảo dưỡng duy tu đầy đủ vẫn xảy ra sự cố kỹ thuật.

- Yêu cầu về mẫu mã chất lượng ngày càng khắt khe hơn, buộc công ty càng phải nỗ lực nhiều hơn nữa.

2.3.4.5 Hệ thống thông tin

Trong thời đại thông tin đại chúng dưới nhiều hình thức mạnh mẽ như hiện nay, nhất là tin học và viễn thông, đối với kinh doanh thông tin càng là vấn đề hết sức quan trọng, mà thiếu nó công ty sẽ mất nhiều cơ hội, trong đầu tư, sản xuất cũng như là quản lý.

Hiểu được tầm quan trọng đó mà công ty đã có nhiều cố gắng trong việc ứng dụng các thành tựu của công nghệ thông tin trong công tác quản lý như:

- Hệ thống quản lý tin học đối với quản lý tài chính, kế toán, kế hoạch sản xuất, quản lý các nguồn chi phí trong toàn bộ công ty .

- Đã và đang hoàn thiện nối mạng giữa các phòng ban trong toàn công ty, tạo thế mạnh về thông tin trong toàn công ty

- Đối với khách hàng, công ty cũng tạo mọi điều kiện để có thể chăm sóc khách hàng tốt nhất để ghi nhận những phản ánh, những yêu cầu thay đổi của khách hàng.

Tuy nhiên việc kết nối thông tin còn đang trong quá trình hoàn thiện, vẫn còn chưa đồng nhất và có hệ thống xuyên suốt nên còn nhiều hạn chế nhất định trong công tác quản lý, đó là điểm yếu trong hoạt động thông tin của công ty.

2.3.4.6 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

Từ những phân tích các mặt mạnh, mặt yếu của nội bộ công Cổ Phần Cát Lợi, chúng ta có thể tóm tắt như sau:

Những mặt mạnh :

- Quy mô sản xuất lớn, cùng với máy móc thiết bị hiện đại, dây chuyền máy móc thiết bị tiên tiến, Công ty Cổ phần Cát Lợi là một công ty mạnh về ngành in bao bì và phụ liệu Thuốc lá có uy tín lớn đối với tất cả các công ty, xí nghiệp Thuốc lá trong nước.

- Công ty có được đội ngũ cán bộ kỹ thuật và công nhân là những người làm lâu năm bền bỉ và có tay nghề cao và lành nghề, đây chính là ưu thế nổi bật trong quá trình sản xuất .

- Quá trình quản lý chất lượng sản phẩm của công ty theo tiêu chuẩn quốc tế ngày càng hoàn thiện tạo uy tín lớn đối với khách hàng.

- Công tác xuất khẩu bước đầu được đẩy mạnh và tạo được lòng tin với khách hàng nước ngoài như Campuchia và Cộng hoà Czech ...

- Mặt bằng vật chất đủ lớn, tình hình tài chính vững mạnh, có hậu thuẫn từ Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam, là những tiền đề thuận lợi cho công ty trong việc đầu tư mở rộng nâng cao năng lực sản xuất.

- Có mối quan hệ rất tốt đối với khách hàng là các công ty thuốc lá điều trong Tổng công ty cũng như các công ty Thuốc lá địa phương, làm cho khách hàng tin tưởng hơn vào sản phẩm của công ty, cũng là tiền đề thuận lợi cho sự phát triển của công ty.

Những mặt yếu:

- Năng lực thiết bị của công ty tuy đã được đầu tư thêm nhưng đã được khai thác hết công suất, ngoài ra một số thiết bị cũ, sau nhiều năm sử dụng, dù được thực hiện chế độ bảo dưỡng duy tu đầy đủ vẫn xảy ra sự cố kỹ thuật.

- Công ty chưa có bộ phận hay phòng ban chuyên trách về công tác tiếp thị quảng cáo, chăm sóc khách hàng, nghiên cứu phát triển dẫn tới các hoạt động này mang tính không chuyên nghiệp.

- Đội ngũ cán bộ quản lý chưa thật sự đồng bộ nên thật sự chưa năng động

theo kịp với tình hình mới.

- Việc kết nối thông tin còn đang trong quá trình hoàn thiện, vẫn còn chưa đồng nhất và có hệ thống xuyên suốt nên còn nhiều hạn chế nhất định trong công tác quản lý

Và chúng ta có thể đánh giá các yếu tố nội lực của Công ty qua việc vận dụng Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên trong (IFE), ma trận được mô tả qua bảng sau:

Bảng 2.6 - Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)

<i>STT</i>	<i>Các yếu tố quan trọng</i>	<i>Mức độ quan trọng</i>	<i>Phân loại</i>	<i>Số điểm quan trọng</i>
01	Công nghệ sản xuất hiện đại Dây chuyền thiết bị tiên tiến	0,12	4	0,48
02	Công nhân có tay nghề được, đào tạo chuyên sâu	0,14	3	0,42
03	Sản phẩm bao bì và nguyên phụ liệu đặc trưng, có uy tín trên thị trường	0,07	4	0,28
04	Tỉ lệ nội địa hoá nguồn nguyên liệu tương đối cao	0,12	3	0,36
05	Mặt bằng cơ sở vật chất hiện đại, thoải mái, riêng biệt	0,08	3	0,24
06	Hệ thống quản lý chất lượng ISO	0,05	3	0,15
07	Tiết kiệm nguyên vật liệu, tái sinh phế liệu	0,10	3	0,30
08	Vốn và tài chính đủ mạnh, có hậu thuẫn, có khả năng đáp ứng nhu cầu đầu tư mở rộng sản xuất	0,06	2	0,12
09	Hệ thống mạng thông tin chưa đồng bộ chuyên sâu	0,08	2	0,16
10	Đội ngũ cán bộ quản lý chưa thật sự năng động theo kịp với tình hình mới	0,07	2	0,14
11	Hoạt động nghiên cứu phát triển và Marketing chưa hiệu quả	0,06	1	0,06
12	Có mối quan hệ với khách hàng tốt	0,05	3	0,15
	Tổng cộng :	1,00		2,86

(Nguồn: Công ty Cổ Phần Cát Lợi)

Từ kết quả đánh giá Ma trận các yếu tố môi trường bên trong, với tổng số điểm quan trọng là: **2,86** lớn hơn 2,50 (2,50 là số điểm quan trọng trung bình) tức là trên mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát đã nói lên nội lực của Công ty Cổ Phần Cát Lợi tương đối khá, các điểm mạnh tương đối ưu thế, có thể khắc phục được những điểm yếu.

2.4 Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của Cty Cát Lợi.

Với xu thế hội nhập kinh tế thế giới hiện nay, chúng ta không thể không quan tâm đến sự thay đổi cũng như những ảnh hưởng của môi trường bên ngoài để từng bước đưa ra được những chiến lược phù hợp với điều kiện thực tế, do đó cũng cần phải phân tích các tác động của các yếu tố môi trường kinh doanh đến hoạt động của doanh nghiệp mình.

2.4.1 Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô là môi trường rộng lớn ảnh hưởng nhiều đến các ngành kinh doanh, có thể tác động đến từng doanh nghiệp, nó có thể có những yếu tố có lợi, đồng thời có những yếu tố bất lợi.

Do vậy nếu chúng ta biết né tránh điều bất lợi và tận dụng những lợi ích của chúng, thì đó sẽ là lợi thế của chúng ta thúc đẩy sự phát triển và tồn tại doanh nghiệp của mình.

2.4.1.1 Các yếu tố về kinh tế

- Trong những năm qua, nền kinh tế Việt Nam đã phát triển mạnh mẽ, đời sống người dân được cải thiện đáng kể, tỉ lệ tăng trưởng GDP hàng năm đạt mức trên 7%.

Mức độ tăng trưởng kinh tế của nước ta được thể hiện qua chỉ số tăng trưởng GDP (Tổng sản phẩm quốc nội) như sau:

Bảng 2. 7 - Mức độ tăng trưởng GDP của Việt Nam từ 2001

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GDP (%)	6,9	7,1	7,3	7,8	8,4	8,7

(Nguồn Tổng cục thống kê)

- Đại diện Ngân hàng thế giới tại Việt nam cùng nhiều tổ chức quốc tế khác để nêu ra nhiều chỉ số phản ánh sự thành công của nền kinh tế Việt Nam trong thời gian vừa qua, tốc độ tăng trưởng kinh tế theo kế hoạch là >7%, tình hình xuất khẩu lành mạnh, có những tiến bộ về giảm nghèo, các chỉ số xã hội được cải thiện, lạm phát thấp ... Số lượng khách du lịch đạt hơn con số 3 triệu và Việt Nam đang có thuận lợi do ít có rủi ro xảy ra khủng bố .

Điều này chứng tỏ nước ta đang trong giai đoạn tăng trưởng mạnh, và mang lại thành công cho Việt Nam trong việc thực hiện chiến lược ổn định và phát triển kinh tế xã hội.

- Chuyển dịch cơ cấu kinh tế một cách tích cực theo hướng công nghiệp hoá hiện đại hoá, nền kinh tế chuyển sang môi trường cạnh tranh, lấy mục đích và hiệu quả kinh tế xã hội là cơ sở, tích cực tham gia các tổ chức kinh tế khu vực và thế giới

- Một trong hai trung tâm kinh tế lớn của nước ta về công nghiệp, thương mại, dịch vụ, tài chính, tiền tệ là Thành phố Hồ Chí Minh .

Thành phố Hồ chí Minh chiếm 0,6% diện tích và 6,6 % dân số so với cả nước, tỷ trọng phát triển kinh tế của Thành phố qua từng năm vẫn tiếp tục gia tăng, điều này cho thấy Thành phố Hồ Chí Minh là nơi hoạt động kinh tế năng động nhất của cả nước, là nơi có nhiều cơ hội để các doanh nghiệp đầu tư, hoạt động và phát triển.

- Bên cạnh đó là chính sách mở cửa nền kinh tế, chào gọi các nhà đầu tư nước ngoài, khuyến khích doanh nghiệp mở rộng đầu tư, hàng loạt các doanh nghiệp đã phát triển lớn mạnh, kể cả ngành in , đây cũng là lĩnh vực tương đối đặc

thù.

- Cùng với xu thế toàn cầu hóa, việc gia nhập vào khối thị trường chung của thế giới AFTA và WTO đang cận kề....

- Năm 2004 là năm đầu tiên Công ty Cổ Phần Cát Lợi chuyển sang hoạt động theo mô hình Công ty Cổ Phần, đây cũng là năm thị trường trong và ngoài nước có nhiều biến động lớn

- Trong xu hướng đó, công ty phải nỗ lực lớn để ổn định môi trường kinh doanh của mình cho phù hợp với tình hình chung, và tạo ra nhiều sáng kiến cải tiến để nâng cao năng lực của công ty.

- Thị trường tiêu thụ của công ty chủ yếu là các nhà máy sản xuất thuốc điều trong Tổng công ty tiếp tục ổn định.

Sản lượng các nhà máy thuốc điều đều tăng, cơ cấu sản phẩm thay đổi theo chiều hướng tăng tỉ lệ thuốc lá đầu lọc bao cứng, nên công ty cũng có điều kiện để tăng sản lượng.

- Giá dầu lửa trên thế giới tăng rất mạnh trong năm 2004 khiến giá nhiều loại nguyên liệu đầu vào luôn biến động theo chiều hướng tăng.

2.4.1.2 Các yếu tố về chính trị, chính phủ, luật pháp.

Trong khi môi trường kinh tế thúc đẩy cho các hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty được thuận lợi, thì môi trường chính trị và pháp luật tạo cơ sở vững chắc cho các hoạt động đó.

Các hoạt động trong xã hội nói chung và các giao dịch thương mại nói riêng đều phải tuân thủ các quy tắc, quy ước, thoả ước hay luật định của quốc gia hay vùng nơi xảy ra các giao dịch đó. Do vậy cơ cấu chính quyền có chặt chẽ, các điều luật của quốc gia có ổn định thì các hoạt động thương mại của doanh nghiệp mới khởi sắc.

- Tình hình chính trị Việt Nam ngày càng được ổn định về mọi mặt:

Từ khi nước ta hoàn toàn thống nhất, chính quyền từng bước ổn định, Trái

qua nhiều thăng trầm của lịch sử: Cuộc chiến biên giới Tây Nam năm 1979, Cuộc khủng hoảng tiền tệ hay lạm phát phi mã năm 1985, chuyển nền kinh tế từ tập trung bao cấp sang cơ chế thị trường, bỏ lệnh “ngăn sông cấm chợ”, “bế quan toả cảng”, bắt đầu giao thương với tất cả các nước khác năm 1989,... Chính quyền nhà nước Việt Nam vẫn tồn tại và ngày càng ổn định hơn.

Sự ổn định của nhà nước ta càng khẳng định hơn qua các sự kiện lịch sử trên thế giới:

+ Sự sụp đổ hệ thống chính trị của khối Đông Âu năm 1989, như chúng ta đã biết, Việt Nam là nước đàn em của các nước thuộc khối này vẫn tồn tại và duy trì nhà nước xã hội chủ nghĩa, sự kiên định lập trường của Đảng đã giúp nước ta ổn định chính quyền.

+ Cuộc khủng hoảng tiền tệ năm 1998 đã làm các nước trong khu vực châu Á năm 1998 đã làm kinh tế các nước trong khu vực bị suy thoái nghiêm trọng, nhưng nền kinh tế Việt Nam ít bị ảnh hưởng, đó cũng là nhờ chính quyền nước ta được ổn định.

+ Sự kiện 11/9/2001 làm cho nền kinh tế thế giới chao đảo trong khi đa số các nước khác có chỉ số GDP liên tục giảm thì Việt Nam lại tăng trưởng.

+ Trong khi nền kinh tế thế giới chưa ra khỏi trì trệ thì lại phải đối phó với những tác động tiêu cực của khủng bố quốc tế liên tiếp xảy ra ở nhiều quốc gia trên thế giới và trong khu vực, của chiến tranh Ap-ga-ni-xtan, chiến tranh I-rắc và đặc biệt là dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp SARS cũng như dịch cúm gia cầm H5N1, Việt Nam lại nổi lên như là một điểm đến an toàn, đó chính là nhờ ở sự ổn định về mặt chính trị.

Trong các sự kiện chứng minh cho sự ổn định chính quyền của nước ta còn có những sự kiện quan trọng sau:

+ Việt Nam gia nhập khu vực mậu dịch tự do ASEAN.

+ Bãi bỏ lệnh cấm vận đối với Việt Nam sau hơn 25 năm thù địch.

+ Hiệp định thương mại Việt Mỹ chính thức được ký vào ngày 13-7-2000 sau 9 vòng đàm phán từ 1995 đến 2000, hiệp định thương mại này đã được ký kết mở ra một trang sử mới cho quan hệ thương mại giữa hai nước.

+ Sự thành công của các vòng đàm phán đa phương cũng như song phương, đã giúp cho sự gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO của Việt Nam gần trở thành hiện thực.

+ Việc chuẩn bị hội nhập AFTA cũng như hiệp định thương mại Việt Mỹ đã ký sẽ tạo nhiều cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp do việc cắt giảm thuế nhập khẩu và cho phép đầu tư tự do của các nước vào Việt Nam.

Tóm lại sự ổn định chính quyền nhà nước ở Việt Nam tạo cơ sở ổn định cho sự phát triển và là một trong những cơ hội cho quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

Và đây cũng là yếu tố quan trọng tác động đến niềm tin của các doanh nghiệp Việt Nam trong việc tạo lập và triển khai các chiến lược dài hạn.

Ảnh hưởng của các Luật cũng ảnh hưởng nhiều đến hoạt động sản xuất kinh doanh:

Ngoài sự ổn định chính trị, việc kinh doanh còn cần đến tính ổn định của luật pháp, nếu không có tính ổn định nghiêm minh của luật pháp thì các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp không đảm bảo được an toàn.

Theo đánh giá của các chuyên gia kinh tế nước ngoài, thì hệ thống luật pháp của nước ta còn yếu kém, do đó chưa đủ sức thu hút nhiều vốn đầu tư vào Việt Nam như những nước khác trong khu vực.

Đứng trước áp lực khi phải hội nhập với kinh tế thế giới (WTO), nhà nước ta đã và đang từng bước cải thiện hệ thống pháp luật, cam kết thực hiện những tiêu chuẩn quốc tế về sự minh bạch, tính đồng bộ, tính công bằng và tính hợp lý .

+ Tháng 12/1987 Luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam đã được ban hành, với mục đích thu hút vốn đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài để phát triển nền

kinh tế trong nước. Cho đến nay, luật này đã được sửa đổi nhiều lần nhằm cải thiện và làm tăng sức thu hút hơn nữa.

+ Luật thương mại cũng được Quốc hội nước ta thông qua vào tháng 5/1997, đây là luật nằm xác lập mối quan hệ thương mại giữa các doanh nghiệp với nhau. Luật này là “ cơ sở pháp lý để phát triển nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần theo cơ chế thị trường có sự quản lý của nhà nước theo định hướng xã hội chủ nghĩa, trong đó kinh tế nhà nước đóng vai trò chủ đạo và cùng với kinh tế hợp tác xã là nền tảng của nền kinh tế quốc dân, phát triển thị trường hàng hoá và dịch vụ thương mại trên các vùng của đất nước, mở rộng giao thương với nước ngoài, góp phần đẩy mạnh sản xuất cải thiện đời sống nhân dân, bảo vệ lợi ích chính đáng của người sản xuất,..... (trích Luật Thương mại)

+ Luật đầu tư đã được Quốc hội thông qua từ tháng 6/1999 và bắt đầu có hiệu lực từ ngày 01/01/2000. Mục tiêu của Luật Doanh nghiệp là “ ... bảo đảm quyền tự do bình đẳng trước pháp luật trong kinh doanh của các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế, bảo hộ quyền và lợi ích hợp pháp của nhà đầu tư, tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước đối “ (trích Luật doanh nghiệp) Luật này ra đời làm tiềm lực kinh tế tư nhân gia tăng, góp phần gia tăng sản xuất hàng hoá tiêu dùng trong nước.

- Ngành thuốc lá trên toàn cầu hiện nay đang phải đương đầu với sức ép ngày càng tăng từ môi trường xã hội, dư luận về các tác hại của thuốc lá đối với sức khoẻ con người, ngoài một số biện pháp mà chính phủ các nước thường áp dụng để làm giảm tiêu dùng thuốc lá như: cấm quảng cáo thuốc lá trên các phương tiện thông tin đại chúng, ghi khuyến cáo về tác hại của hút thuốc đối với sức khoẻ trên vỏ bao, các hạn chế về nồng độ nicôtin và tar trong khói thuốc, tăng thuế thuốc lá, hạn chế hút thuốc tại nơi công cộng, không cho phép tham gia các chương trình tài trợ các hoạt động văn hoá thể thao v.v.....

- Thêm nữa, sản phẩm của Công ty Cổ phần Cát Lợi chủ yếu tăng giảm

theo sản lượng thuốc lá của các nhà máy cùng Tổng Công ty, mà với tình hình chung của nước ta là hạn chế hút thuốc bằng các hình thức tăng thuế liên tục, do đó cũng ít nhiều ảnh hưởng.

2.4.1.3 Các yếu tố về văn hoá xã hội

Môi trường văn hoá xã hội cũng là 1 trong các yếu tố tác động đến hoạt động sản xuất của doanh nghiệp.

Ở nước ta, cùng với sự phát triển kinh tế, do nhà nước có chính sách thông thoáng hơn, đầu tư gia tăng hơn, chất lượng cuộc sống được nâng cao, mức sống, thu nhập của người dân từng bước được cải thiện, tạo ra hướng thay đổi tích cực trong tiêu dùng, từ đó kéo theo tiêu dùng xã hội gia tăng, do đó nhu cầu về bao bì cho các sản phẩm tiêu dùng cũng gia tăng.

Tuy nhiên, trong xu thế chung trên toàn cầu, ngành thuốc lá Việt Nam cũng đang đứng trước những sức ép của xã hội về vấn đề tác hại của thuốc lá đối với sức khỏe con người.

Ngày 14/08/2000, chính phủ đã ra nghị quyết 12/2000/NQ – CP về chính sách quốc gia phòng chống tác hại của thuốc lá giai đoạn 2000-2010

Ngày 17/4/2001, Chính phủ đã ra quyết định thành lập Ủy ban quốc gia để thực hiện chương trình quốc gia về phòng chống tác hại của thuốc lá, Ủy ban này xây dựng dự thảo kế hoạch triển khai thực hiện nghị quyết 12/CP với 2 giai đoạn:

- Giai đoạn 2000 -2005 :

+ Giảm tỉ lệ nam giới hút thuốc lá ở Việt Nam từ 50% xuống 35%

+ Giảm tỉ lệ nữ giới hút thuốc lá ở Việt Nam từ 3,4% xuống 3 %

- Giai đoạn 2005 -2010

+ Giảm tỉ lệ nam giới hút thuốc lá ở Việt Nam từ 35% xuống 20%

+ Giảm tỉ lệ nữ giới hút thuốc lá ở Việt Nam xuống dưới 2%

Các chương trình hành động nhằm thực hiện mục tiêu: Tiếp tục duy trì việc cấm quảng cáo thuốc lá dưới mọi hình thức, cấm việc tài trợ các hoạt động văn hoá

thể thao. Thực hiện quy chế ghi nhãn, ghi các chỉ tiêu của khói thuốc và những khuyến cáo về sức khỏe có tính gây ấn tượng lên vỏ bao thuốc lá, kết hợp với biện pháp tuyên truyền, giáo dục trong dân chúng.

Do vậy Công ty Cổ phần Cát Lợi sản xuất các sản phẩm in bao bì thuốc lá và cây đầu lọc cho các nhà máy thuốc lá trong nước cũng không thể không bị tác động.

2.4.1.4 Các yếu tố công nghệ.

Trong môi trường vĩ mô thì yếu tố công nghệ cũng không kém phần quan trọng, nếu xem nhẹ nó thì sẽ không theo kịp với thời đại

Công nghiệp hoá và hiện đại hoá là một trong những vấn đề được nhà nước Việt Nam đặc biệt quan tâm, bởi vì đây là một chính sách đúng đắn để đưa đất nước ta thoát khỏi danh sách các nước đói nghèo, lạc hậu và chậm phát triển của thế giới. Chính sách này được thể hiện bằng một số luật định để thu hút các nguồn tài trợ, đầu tư công nghệ kỹ thuật từ nước ngoài.

- Phát triển công nghệ là mục tiêu hàng đầu mang tính chiến lược của công ty nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm. Công ty có chính sách đầu tư thiết bị và công nghệ mới từ những nước tiên tiến nhằm đưa ra thị trường các sản phẩm chất lượng tốt với giá thành hợp lý.

- Với phương châm phát triển nội lực, tương lai bền vững, công ty có chính sách thường xuyên nghiên cứu thị trường trong và ngoài nước, đẩy mạnh đầu tư dây chuyền công nghệ nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng khả năng đáp ứng các sản phẩm đa dạng, phong phú qua đó khẳng định vị thế của thương hiệu công ty trên thị trường, mở rộng thị trường xuất khẩu trong khu vực và hướng tới các thị trường xa hơn.

- Công ty đã thực hiện việc giao ca sống ở cả hai phân xưởng để tăng thời gian hoạt động của máy móc thiết bị, giảm tiêu hao nguyên liệu. Tiếp tục áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001- 2000 và đã được đánh giá

lại đạt yêu cầu sau 1 năm vận hành.

- Thường xuyên lên mạng để cập nhật những thông tin về các nhà cung ứng (trong trường hợp nhà cung ứng có địa chỉ Website) hoặc thông qua hệ thống văn phòng đại diện của họ ở Việt Nam (nếu có) để một mặt biết thêm về các nhà cung ứng của mình, đồng thời mặt khác tạo mối quan hệ lâu dài và bền vững với họ.

- Luôn cập nhật thông tin và theo dõi tình hình sản xuất thuốc lá của Trung Quốc vì đây là thị trường lớn nhất thế giới. Hiện tại, 07 nhà cung cấp Tow lớn nhất thế giới đã và đang tập trung sản xuất cho thị trường này. Nắm bắt tốt thông tin để từ đó có những giải pháp thích ứng, tránh tình trạng thiếu hụt Tow không thể cung cấp cho sản xuất.

2.4.2 Môi trường vi mô

2.4.2.1 Các yếu tố khách hàng

Hiện tại, Công ty Cổ phần Cát Lợi đã có khoảng 25 khách hàng (tính đến thời điểm 31/12/2005) bao gồm: các đơn vị trong Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam, Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam và một số đơn vị ngoài. Cụ thể xin xem phần *phụ lục 01*

2.4.2.2 Đối thủ cạnh tranh

Người ta đã nói “*Cùng ngành nghề chứ không cùng lợi nhuận*” do vậy, cạnh tranh là sự tất yếu của thương trường, cạnh tranh là sự so sánh, đối chứng sức mạnh cơ bản giữa các doanh nghiệp, những đe dọa, thách thức, cơ hội chủ yếu của doanh nghiệp, những đe dọa chủ yếu có được từ quá trình đối kháng của sức mạnh này.

Và các đối thủ cạnh tranh là yếu tố gây áp lực cạnh tranh lớn, tác động thường xuyên đến công ty, khác với đối thủ tiềm ẩn gây áp lực cạnh tranh trong tương lai, các đối thủ cạnh tranh gây áp lực ở hiện tại. Những kế hoạch, chiến lược hay những dự án của công ty được các đối thủ cạnh tranh quan tâm rất kỹ.

Hiện nay Công ty Cổ phần In Bao bì Cát Lợi đang có sự cạnh tranh với các doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có thể kể tên như

sau:

☞ **Công ty New Toyo**: đối thủ cạnh tranh chủ yếu về các sản phẩm in - đây là công ty có cả hai mảng sản phẩm in là in ống đồng và in Offset, đồng thời công ty này còn có sản xuất các sản phẩm giấy nhôm cung cấp cho các đơn vị khác.

☞ **Công ty Minh Phúc** : (tập trung chủ yếu in ống đồng và Offset).

Công ty Minh Phúc được thành lập năm 1998, ban đầu chủ yếu tập trung vào việc cung cấp nguyên vật liệu nhập khẩu cho ngành in. Cơ sở sản xuất hiện nay của công ty ở quận 8 được xây dựng và đi vào hoạt động từ năm 2003. Minh Phúc là một công ty in bao bì Việt Nam hiện đang có tốc độ phát triển nhanh chóng, chuyên về in bao bì bằng giấy, foil kim loại, nhãn hàng hoá Minh Phúc có các thiết bị in ấn hiện đại sử dụng công nghệ in Offset và in ống đồng.

Doanh thu của Công ty năm 2005 tăng 34% so với năm 2004, đạt hơn 8 triệu Đôla Mỹ. Dự báo doanh thu của công ty này trong năm 2006 sẽ vượt mức 9 triệu Đôla Mỹ.

Minh Phúc thực hiện các công đoạn in ấn, cắt và bế bao hộp dành cho các sản phẩm tiêu dùng như bao hộp thuốc lá và hộp đựng bánh. Các máy in offset của công ty có công suất phù hợp để xử lý các đơn hàng với số lượng vừa và nhỏ. Trong khi đó, quy trình in ống đồng được sử dụng cho các đơn hàng có số lượng lớn. Công ty hiện cung cấp bao bì cho Công ty Thuốc lá Sài Gòn, Thuốc lá Đồng Nai, bánh kinh đô và nhiều nhà sản xuất hàng tiêu dùng khác tại Việt Nam.

☞ **Công ty Viễn Đông** : bao gồm in Offset, in bao thuốc lá loại bao mềm và sản xuất Cây đầu lọc sử dụng loại Tow của Hàn Quốc hay những loại Tow rẻ tiền.

2.4.2.3 Ma trận hình ảnh cạnh

Dựa vào các kết phân tích về các đối thủ cạnh tranh hiện tại của Công ty, chúng ta có thể xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh giữa các công ty với nhau

Bảng 2.8 – Ma trận hình ảnh cạnh tranh

STT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	CÁT LỢI		NEW TOYO		VIỄN ĐÔNG	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
01	Mối quan hệ	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
02	Thiết kế sản phẩm	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
03	Giá cả	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
04	Chất lượng sản phẩm	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
05	Thị phần	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
06	Chất lượng hệ thống phân phối & dịch vụ	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
07	Dịch vụ sau bán hàng	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20
08	Hình ảnh của Công ty	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
09	Khả năng trình độ Marketing	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20
10	Sự phù hợp của sản phẩm	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	Tổng cộng	1,00		3,10		3,15		2,95

Do thị trường thành phố Hồ Chí Minh là thị trường trọng điểm và khách hàng của thị trường này chiếm đến hơn 70% tổng giá trị sản lượng/ doanh thu của công ty.

Trong thị trường cạnh tranh gay gắt đối với các mặt hàng bao bì và phụ liệu thuốc lá ở khu vực thành phố Hồ Chí Minh hiện nay, tôi nhận thấy:

Yếu tố chiếm trọng số cao nhất: *mối quan hệ và thiết kế sản phẩm*, sở dĩ đây là hai yếu tố chiếm trọng số cao nhất bởi vì hầu như trong tình hình hiện nay, nhất là đối với các đơn vị nhà nước nói chung và các đơn vị trong Tổng công ty Thuốc lá Việt Nam và Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam nói riêng, *mối quan hệ* chính là yếu tố đầu tiên để tiến hành giao dịch mua bán hàng hóa.

Sau khi đã thiết lập được mối quan hệ và nhận được yêu cầu đặt hàng từ phía khách hàng, bộ phận kỹ thuật phải tiến hành thiết kế sản phẩm theo đúng yêu cầu của khách hàng để khách hàng duyệt và ký mẫu.

Yếu tố đứng kế tiếp là **giá cả**, tuy đã đặt được mối quan hệ và sản phẩm được thiết kế đúng theo yêu cầu của khách hàng, yếu tố này không kém phần quan trọng vì công ty không thể đưa ra một mức giá quá cao so với đối thủ bên ngoài.

Qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: Công ty NewToyo đứng vị trí thứ nhất, sau đó đến Công ty CP Cát Lợi, rồi đến Công ty Viễn Đông.

Tuy nhiên 3 Công ty này có tổng điểm quan trọng không chênh lệch nhiều lắm : 2.95; 3,10 ; 3.15 chứng tỏ đây là những đối thủ ngang tài, ngang sức.

Do vậy để Công CP Cát Lợi có thể bứt lên được cần đưa ra 1 chiến lược nhất quán cho bước phát triển của mình ví dụ như đẩy mạnh Công tác Marketing, nâng cao chất lượng hệ thống phân phối và dịch vụ, cũng như đa dạng hoá các dịch vụ sau bán hàng...

2.4.2.4 Các yếu tố về nguồn cung cấp

Tình hình mua nguyên liệu trong nước của Công ty như sau:

Bảng 2.9 – Tình hình mua nguyên liệu trong nước qua các năm

DVT: Triệu đồng

Stt	Tên nguyên liệu	Giá trị				Ghi chú
		Năm 2001	Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	
1	Mực in/varnish	5.240	7.640	12.270	10.307	
2	Trực in	1.574	1.275	890	942	
3	Giấy vắn	36.575	34.623	38.249		
4	Giấy sáp NL	21.619	21.922	20.238		
5	Giấy bìa	31.314	48.326	88.192		
6	Tow	194.795	131.518	202.634		
7	Triacetin	9.710	9.402	15.952		
8	Keo các loại	1.079	1.548	1.045	1.404	
9	Bộ đầu dao	2.836		3.950		

(Nguồn: Phòng KHVT-XNK - Công ty Cổ phần Cát Lợi)

Nguyên liệu nhập khẩu :

Từ năm 2004, Công ty mới chính thức tiến hành nhập khẩu trực tiếp nguyên liệu từ nước ngoài, cụ thể kể từ tháng 03/2004 (sau khi chuyển thành Công ty Cổ phần Cát Lợi từ Xí nghiệp In Bao bì và Phụ liệu Thuốc lá). Cụ thể như sau:

Bảng 2.10 – Tình hình nguyên liệu nhập khẩu

DVT: Triệu đồng

Stt	Tên nguyên liệu	Giá trị				Ghi chú
		Năm 2002	Năm 2003	Năm 2004	Năm 2005	
1	Mực in/varnish					
2	Trực in					
3	Giấy vắn			17.548		
4	Giấy sấp NL			26.611	27.596	
5	Giấy bì			82.089	21589	
6	Tow			242.674	265.331	
7	Triacetin			9.529	13.316	
8	Keo các loại					
9	Bộ đầu dao			3.559		

(Nguồn: Phòng KHVT-XNK - Công ty Cổ phần Cát Lợi)

Việc đánh giá nhà cung ứng nước ngoài, cách đánh giá cũng giống như cách đánh giá các nhà cung ứng trong nước.

Tuy nhiên, do điều kiện tài chính và sự hạn chế trong nghiệp vụ nên vẫn chưa thực hiện việc đánh giá này.

Điều này biểu hiện ở việc nhập khẩu hàng thì nhiều và việc đánh giá dựa trên những nhận xét của Công ty Xuất Nhập khẩu Thuốc lá (vì trước năm 2004, Công ty không có chức năng xuất nhập khẩu trực tiếp, mọi vấn đề xuất nhập khẩu nguyên liệu cũng như thành phẩm phải thông qua Công ty Xuất nhập khẩu Thuốc lá) nên việc đánh giá mang tính chủ quan rất cao, không phản ánh chính xác hoặc chỉ một phần của sự việc.

2.4.2.5 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)

Bảng 2.11 – Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

ST T	Nhóm yếu tố	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
01	Thị trường tiêu thụ lớn và ổn định, Tiềm năng về thuốc lá cao cấp và các phân khúc khác vẫn còn rất lớn.	0,10	4	0,40
02	Được sự ưu đãi về vốn của Tổng Công ty Thuốc lá	0,09	4	0,36
03	Nguồn nguyên liệu ổn định	0,07	3	0,21
04	Lãi suất vay bằng đồng Việt nam ở mức hợp lý	0,05	2	0,10
05	Lượng khách hàng từ Tổng công ty thuốc lá , Hiệp hội thuốc lá ổn định	0,12	4	0,48
06	Tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam , Tình hình chính trị , xã hội ổn định Nền KT phát triển theo xu thế mở cửa hội nhập , tạo môi trường thuận lợi cho việc đầu tư	0,08	2	0,16
07	Sự cạnh tranh từ các công ty NewToyo, Minh Phúc, Viễn Đông	0,10	3	0,30
08	Công ty Cổ phần nhưng có vốn nhà nước là 51%	0,07	3	0,21
09	Biến động giá ngoại tệ	0,06	2	0,12
10	Kinh tế mở, các đối thủ tiềm năng dễ dàng thâm nhập thị trường	0,10	2	0,20
11	Sự nhạy cảm về giá	0,10	2	0,20
12	Các chính sách , chủ trương của nhà nước hạn chế sản xuất, giảm nhu cầu sử dụng , giảm mức sản xuất thuốc lá điều ảnh hưởng đến ngành in BB thuốc lá	0,7	2	0,14
	Tổng cộng	1		2,88

Nhận xét :

Số điểm quan trọng tổng cộng là **2,88** (so với mức trung bình là 2,50) cho thấy khả năng phản ứng của Công ty Cổ phần Cát Lợi hơn mức trung bình đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài.

Mặc dù có nhiều lợi thế từ nguồn vốn , cũng như số khách hàng ổn định từ

Tổng Công ty Thuốc lá nhưng không thể xem nhẹ những ảnh hưởng như:

- Biến động giá ngoại tệ, ảnh hưởng giá dầu thế giới do Công ty mới trong giai đoạn đầu được Xuất Nhập khẩu trực tiếp.

- Các đối thủ cạnh tranh

- Sự nhạy cảm về giá cả của thị trường

- Sự ảnh hưởng từ các chính sách, chủ trương của nhà nước hạn chế sản xuất, giảm nhu cầu sử dụng, giảm mức sản xuất thuốc lá điều ảnh hưởng đến ngành in bao bì thuốc lá

Tóm lại :

Một doanh nghiệp muốn phát triển bền vững, tạo lập được uy tín, thương hiệu cho mình một cách chắc chắn thì phải có quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh của mình.

Muốn vậy, phải hiểu thật rõ các yếu tố môi trường kinh doanh liên quan và xác định được các mặt mạnh, yếu của đơn vị mình, từ đó mới có thể hình thành kế hoạch chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp của mình.

Hiểu được điều này Công ty Cổ phần Cát Lợi cũng đã hết sức nghiên cứu kỹ các quy luật trên để có thể đưa ra một chiến lược tốt nhất cho Công ty hầu có thể mở rộng sản xuất kinh doanh để nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường trong cũng như ngoài nước.

CHƯƠNG III

ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN CÁT LỢI ĐẾN NĂM 2015

3.1 Mục tiêu của công ty cổ phần Cát Lợi đến 2015.

3.1.1 Dự báo thị trường.

Theo khảo sát do viện Khoa học và xã hội, Trung tâm truyền thông giáo dục sức khỏe của Thành phố Hồ Chí Minh và Đại học California, San Francisco thực hiện cho thấy tỉ lệ hút thuốc ở đàn ông Việt Nam là 73,4% và phụ nữ là 3,9%. Và theo thống kê của tổ chức Y tế thế giới, tỷ lệ hút thuốc ở nam giới của Việt Nam xếp thứ 22 trên thế giới. Chi tiêu thuốc lá bình quân hàng năm khoảng 6.000 tỷ đồng .

Cùng với những biện pháp cấm quảng cáo thuốc lá và sự vận động không hút thuốc lá trong cộng đồng trong những năm gần đây, tỷ lệ tăng trưởng của sản xuất của ngành thuốc lá ngày càng giảm, bình quân khoảng 1,3 – 1,5% / năm. Nhưng cơ cấu sản phẩm thuốc lá điều đầu lọc lại tăng lên khoảng 7 – 10%/ năm.

Do vậy việc các yếu tố kinh tế, xã hội ảnh hưởng đến thị trường tiêu thụ thuốc lá điều, kéo theo sự ảnh hưởng đến ngành in bao bì và phụ liệu thuốc lá là không thể tránh khỏi.

Ngoài ra về thị trường thuốc lá nhập lậu thể hiện như sau:

Số lượng thuốc lá nhập lậu vào Việt Nam hàng năm chưa có nguồn công bố chính thức nào khác ngoài số liệu trước đây Bộ Thương Mại báo cáo vào khoảng 200 triệu bao/năm. Tuy nhiên căn cứ vào quy mô tổ chức buôn lậu tại một số cửa khẩu, kết quả chống buôn lậu thuốc lá thời gian qua của lực lượng chống buôn lậu cho rằng, số lượng thuốc lá nhập lậu vào Việt nam là cao hơn 200 triệu bao/năm. Trong tương lai, cùng với các biện pháp tăng cường chống buôn lậu của chính phủ

và nỗ lực của ngành thuốc lá trong việc nâng cao trình độ năng lực sản xuất thuốc lá điều có thể thay thế thuốc lá ngoại nhập lậu, thì đây cũng là một thị trường tiềm năng của ngành thuốc lá trong nước cũng như ngành in bao bì và phụ liệu thuốc lá.

Ngoài ra thị trường xuất khẩu thuốc lá điều cũng phải đối đầu với sự cạnh tranh hết sức gay gắt về chất lượng và giá cả, truyền thống và uy tín sản phẩm với các tập đoàn thuốc lá quốc tế đã tồn tại hàng trăm năm qua. Trước đây thuốc lá điều Việt Nam đã xuất khẩu sang thị trường các nước Đông Âu (Liên Xô, Ba Lan, Rumani...). Sau một thời gian dài mất thị trường, hiện nay thị trường xuất khẩu thuốc lá điều của ta có nhiều tín hiệu khả quan và khởi sắc. Thuốc lá điều được xuất khẩu dưới nhiều hình thức: xuất trực tiếp, xuất nhượng quyền hoặc gia công theo hợp đồng đặt hàng xuất khẩu.

Việt Nam có nhiều thế mạnh như lao động nhân công rẻ, tiềm năng nguyên liệu lớn, vị trí địa lý vận chuyển thuận lợi, nhà nước có chính sách ưu đãi và khuyến khích xuất khẩu. Thị trường chủ yếu nhắm đến vẫn là thị trường thuốc lá cấp trung bình, giá rẻ ở những khu vực thu nhập còn thấp như Châu Phi và các nước trong khu vực, các nước đông Âu.

Hàng năm, cùng với sự phát triển của các Nhà máy, Công ty thuộc Tổng Công ty Thuốc lá Việt Nam và Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam, Công ty Cổ phần Cát Lợi dự kiến sản lượng tiêu thụ mỗi năm

Bảng 3.1- Dự báo sản lượng tiêu thụ hàng năm của Cty Cát Lợi

<i>Stt</i>	<i>Tên sản phẩm</i>	<i>ĐVT</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Ghi chú</i>
1	<i>Sản phẩm in bao bì</i>	<i>Triệu tờ</i>	1.600,00	
2	<i>Sáp vàng</i>	<i>Tấn</i>	900,00	
3	<i>Cây dầu lọc</i>	<i>Triệu cây</i>	9.500,00	

(Nguồn: Phòng KHVT-XNK - Công ty Cổ phần Cát Lợi)

Phần chi tiết xin xem ở phần phụ lục 02

Bảng 3.2 - Dự trữ nguyên liệu cho sản lượng mỗi năm

<i>Stt</i>	<i>Tên nguyên liệu</i>	<i>ĐVT</i>	<i>Số lượng/năm</i>	<i>Dự trữ (tháng)</i>	<i>Nguồn</i>
1	Giấy bì	Tấn	8.838,89	01 tháng	Nhập khẩu
2	Mực in	Tấn	81,76	02 tháng	Nội địa
3	Tow	Tấn	4.370,00	03 tháng	Nhập khẩu
4	Triacetin	Tấn	503,71	01 tháng	Nhập khẩu
5	Giấy vắn đầu lọc	Tấn	57,95	01 tháng	Nhập khẩu
6	Keo sáp Hotmelt	Tấn	31,03	01 tháng	Nhập khẩu
7	Giấy sáp vàng NL	Tấn	734,51	01 tháng	Nhập khẩu
8	Giấy sáp trắng NL	Tấn	74,23	01 tháng	Nhập khẩu

(Nguồn: Phòng KHVT-XNK - Công ty Cổ phần Cát Lợi)

Phần chi tiết xin xem ở phần phụ lục 03

Ngoài những nguyên liệu nêu trên còn có trục in và các phụ tùng khác. Tuy nhiên, đối với các loại này tùy vào đơn hàng và số lượng hàng cũng như những kỹ thuật sử dụng đối với các nguyên vật liệu này mới có hướng đặt hàng cụ thể

3.1.2 Mục tiêu của Công ty Cổ Phần Cát Lợi đến 2015.

- Duy trì, hoàn thiện hơn nữa hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2000 trong toàn bộ hoạt động SXKD của công ty, một thế mạnh mà hiện nay Công ty đã và đang sẵn sàng.

- Duy trì và phát triển những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất, tiết kiệm, củng cố nâng cao công tác đào tạo chuyên môn nghiệp vụ kể cả đưa đi đào tạo ở nước ngoài, xây dựng đội ngũ công nhân lành nghề, đáp ứng cao nhất nhiệm vụ phát triển sản xuất, xây dựng đội ngũ kỹ sư, cán bộ kỹ thuật giỏi chuyên môn tiếp thu và vận dụng tốt công nghệ kỹ thuật tiên tiến, giảm tiêu hao nguyên liệu và các chi phí khác để hạ giá thành sản phẩm.

- Mở rộng, chiếm lĩnh thị trường trong và ngoài nước, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu in thêm nhiều loại nhãn mới đa dạng, sản xuất các loại cây đầu lọc mới theo yêu cầu của khách hàng... Vì sự thay đổi cơ cấu sản phẩm theo hướng đầu lọc hóa, sản xuất sản phẩm thuốc lá điếu có chất lượng và mẫu mã bao bì phù hợp với thị hiếu người tiêu dùng, giảm dần chất độc hại, đáp ứng nhu cầu tiêu dùng trong nước

và xuất khẩu, đẩy lùi thuốc lá nhập lậu.

- Không ngừng cải tiến đa dạng hoá sản phẩm phù hợp với yêu cầu của khách hàng trên cơ sở giữ vững và ổn định chất lượng các loại sản phẩm cũ và mới.

- Sản xuất trong nước phần lớn các loại phụ liệu phục vụ cho sản xuất thuốc lá thay thế phụ liệu nhập khẩu và tiến đến xuất khẩu. Đầu tư đẩy mạnh việc sản xuất các phụ liệu chính như cây đầu lọc, bao bì, đồng thời liên doanh với các đối tác nước ngoài để sản xuất giấy nhôm, giấy vắn điệu, sợi Acetat (để sản xuất cây đầu lọc).

- Đẩy mạnh công tác nghiên cứu khoa học, nâng cao trình độ khoa học công nghệ của ngành in bao bì và sản xuất phụ liệu thuốc lá ngang tầm với trình độ các nước trong khu vực.

- Nghiên cứu phát triển sản xuất một số loại phụ liệu cho ngành công nghiệp thực phẩm, (qua Tổng Công ty lập mối quan hệ với các công ty thuộc lĩnh vực công nghệ thực phẩm – là thành viên của Tổng Công ty – như Công ty bánh kẹo Hải Hà).

- Hoàn thiện các tiêu chuẩn, chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật chi tiết cho từng loại sản phẩm, nguyên liệu.

- Tăng sản lượng xuất khẩu, khai thác thêm khách hàng mới nhằm tạo thêm thị trường tiêu thụ. Hợp tác chặt chẽ với cơ sở sản xuất trực in trong nước để không phụ thuộc vào nước ngoài, tạo chủ động cho công ty. Tiếp tục tìm kiếm nguồn cung cấp mực in chất lượng và ổn định.

- Mở rộng phạm vi xuất nhập khẩu ủy thác ,.... Để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

- Thực hiện kế hoạch đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch để xác định đúng giá trị doanh nghiệp và quảng bá thương hiệu công ty.

3.3 Xây dựng và lựa chọn chiến lược để thực hiện mục tiêu

Việc định hướng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ Phần Cát Lợi đến năm 2015 phải phù hợp với những dự báo thị trường cũng như những mục tiêu đã nêu trên.

Do vậy, dựa vào những lý thuyết chiến lược và thực trạng hoạt động của Công Ty Cổ Phần Cát Lợi trong thời gian qua, chúng ta sử dụng kỹ thuật phân tích ma trận SWOT nhằm liên kết các yếu tố bên trong và các điều kiện bên ngoài để tạo cơ sở cho việc hình thành định hướng chiến lược kinh doanh của công Ty.

3.3.1 Hình thành chiến lược qua ma trận SWOT

Hình 3.3 – Ma trận SWOT

SWOT	<p style="text-align: center;">Các cơ hội (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bộ Tài chính đã bãi bỏ biểu giá tối thiểu đối với những nước GATT giúp cty hạ giá thành sx. 2. Các N/m, C ty thuộc Tổng Công ty gia tăng sản lượng thuốc lá xuất khẩu. Điều này giúp Công ty gia tăng sản lượng của mình. 3. Nhận được rất nhiều hỗ trợ về đầu tư, phát triển, khách hàng, nhà cung cấp...từ Tổng công ty Thuốc lá VN 4. Việt Nam hiện nay đã gia nhập vào AFTA và thực hiện chương trình CEPT nên thuế suất giảm rất nhiều. 5. Các nhà cung ứng vật tư nhất là đ/v hàng NK đều là những nhà cung ứng vật tư có uy tín, chất lượng, có tinh thần hợp tác cao đối với cty. 	<p style="text-align: center;">Các đe dọa (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Các đối thủ cạnh tranh dần đang xuất hiện với số lượng nhiều (ngoài 03 đối thủ chính) 2. Sự biến động của tỷ giá hối đoái giữa VND và USD và giữa USD và EURO 3. Sản lượng thuốc lá điều có xu hướng giảm trong thị trường nội địa. 4. Theo quy định mới của Chính phủ về việc in chữ cảnh báo lên gói thuốc làm Công ty tốn thêm chi phí 5. Các nhà sản xuất thuốc lá tại Trung Quốc đã sử dụng loại Tow như của Công ty, làm ảnh hưởng lớn đến lượng Tow NK 6. Thị trường thuộc khu vực Tp HCM có độ nhạy cảm về giá rất cao.
<p style="text-align: center;">Các điểm mạnh (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cung cấp các sản phẩm có chất lượng, phù hợp với yêu cầu của khách hàng. 2. Có mối quan hệ rộng rãi với khách hàng 3. Hình ảnh, uy tín của Công ty đã có trên thị 	<p style="text-align: center;">Kết hợp SO :</p> <p>$S_1S_2 S_3S_4 + O_1 O_2 O_3$ → Chiến lược phát triển sản phẩm</p> <p>$S_2S_4 S_5S_6 + O_2 O_3O_4$ → Chiến lược thâm nhập thị trường</p> <p>Thâm nhập thị trường bằng</p>	<p style="text-align: center;">Kết hợp ST :</p> <p>$S_1S_2 S_3S_4 + T_1 T_2 T_3$ → Chiến lược phát triển thị trường</p> <p>$S_4 S_5S_6 + T_3T_5T_6$ → Chiến lược đầu tư cho sản phẩm mới</p>

<p>trường từ lâu</p> <p>4. Nguyên liệu đầu vào luôn đáp ứng yêu cầu về chất lượng.</p> <p>5. Là một trong số ít đơn vị có hệ thống in ống đồng liên hoàn nên giảm thiểu thời gian cũng như tăng số lượng sản phẩm in so với công nghệ in Offset.</p>	<p>những sản phẩm có chất lượng, giá cả hợp lý có sức cạnh tranh</p> <p>$S_1S_5S_6 + O_1O_2O_3O_4O_5$</p> <p>→ Chiến lược đầu tư cho sản phẩm mới</p> <p>$S_2S_3 + O_2O_3O_4$</p> <p>→ Chiến lược Kết hợp phía trước</p> <p>Từ mối quan hệ tốt và có hậu thuẫn vốn và khách hàng của tổng Cty Tlá VN</p>	<p>$S_1S_4 + T_3T_4T_5$</p> <p>→ Chiến lược Kết hợp phía sau</p> <p>Đánh giá tốt nhà cung ứng nguyên liệu và thương xuyên cập nhật thông tin về thị trường Trung Quốc</p>
<p>Các điểm yếu (W)</p> <p>1. Chưa khai thác hiệu quả các chức năng hoạt động Marketing.</p> <p>2. Trong quá trình sản xuất, mức độ tiêu hao nguyên liệu còn cao</p> <p>3. Chưa khai thác hết khách hàng trong cả nước</p> <p>4. Giá bán sản phẩm của Công ty còn cao hơn đối thủ cạnh tranh,</p>	<p>Kết hợp WO:</p> <p>$W_4 + O_1O_2O_3O_4O_5$</p> <p>→ Chiến lược Phát triển thị trường</p> <p>$W_4W_5W_6 + O_3O_4O_5$</p> <p>→ Chiến lược Kết hợp phía trước</p> <p>Marketing tập trung vào giá cả, chủng loại, dịch vụ, các hoạt động chiêu thị và dịch vụ hỗ trợ khách hàng.</p>	<p>Kết hợp WT:</p> <p>$W_1W_2W_3 + T_1T_2T_3T_4T_6$</p> <p>→ Chiến lược phát triển sản phẩm</p> <p>$W_2W_3W_4W_5 + T_1T_3T_4T_6$</p> <p>→ Chiến lược kết hợp về phía sau</p> <p>Hạ giá thành sản phẩm bằng cách giảm chi phí và tiêu hao nguyên vật liệu 1 cách hợp lý</p>

Phân tích SWOT là một trong năm bước hình thành chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp, nó không chỉ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp trong việc hình thành chiến lược kinh doanh nội địa, mà còn có ý nghĩa rất lớn trong việc hình thành chiến lược kinh doanh quốc tế nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của công ty.

Công ty muốn phát triển từng bước tạo lập uy tín cho mình một cách chắc chắn và bền vững thì phân tích SWOT là khâu không thể thiếu trong quá trình hoạch định chiến lược kinh doanh.

Và đây cũng chính là cơ sở cho các lựa chọn chiến lược cụ thể.

3.3.2 Các chiến lược lựa chọn để thực hiện mục tiêu đã định

Để đạt được các mục tiêu lâu dài (2015) cũng như các mục tiêu cụ thể hiện tại, căn cứ từ những phân tích, các kết hợp từ ma trận SWOT Công ty Cổ Phần Cát

Lợi có thể xây dựng các chiến lược kinh doanh chủ yếu sau:

3.2.2.1. Chiến lược thâm nhập thị trường:

Hiện nay, thuốc lá nhập lậu đang chiếm lĩnh thị trường nội địa tại các phân khúc cao cấp, đây là phân khúc có tỷ trọng giá trị cao trong cơ cấu tiêu thụ thuốc lá và cũng phù hợp với xu hướng chuyển dịch cơ cấu nhu cầu tiêu dùng thuốc lá .

Do vậy, tuy thị trường sản phẩm của Công ty rất ổn định từ hậu thuẫn của Tổng công ty thuốc lá, nhưng công ty không thể không tính đến những nguy cơ cũng như những thuận lợi của mình để khai thác tiếp tục thị trường sẵn có và hẳn nhiên phải tiếp tục tìm kiếm thị trường mới để luôn nắm vững vị thế cạnh tranh của mình so với các đối thủ.

Qua phân tích ma trận SWOT, ta thấy trọng tâm của chiến lược này là nỗ lực nhiều hơn trong hoạt động tiếp thị, cải tiến các dịch vụ chăm sóc khách hàng cùng phát triển các quan hệ công chúng thể hiện :

- + Tập trung đầu tư cho chính sách Marketing, và mở rộng mạng lưới phân phối, mở rộng thị phần tại Thành phố Hồ Chí Minh cũng như các tỉnh thành trong nước.

- + Thâm nhập dần thị trường in bao bì cho các sản phẩm thuộc ngành công nghệ thực phẩm như bánh, kẹo v.v....

- + Mở rộng thị trường ở nước ngoài

3.2.2.2. Chiến lược phát triển sản phẩm:

Chiến lược phát triển sản phẩm nhằm khai thác thế mạnh của là công ty đã có truyền thống gần 15 năm trong ngành in bao bì thuốc lá cho các nhà máy thuộc Tổng Công ty thuốc lá cũng như các nhà máy thuốc lá địa phương, có điều kiện để phát triển công nghệ hiện đại để tận dụng cơ hội về xu hướng chuyển giao công nghệ sang các nước đang phát triển, về tiềm năng nguồn nguyên liệu trong nước, nghiên cứu thay đổi kiểu dáng bao bì, mẫu mã tạo ra những sản phẩm mới có hình thức đẹp, hấp dẫn người tiêu dùng.

Phát huy thế mạnh :

Là 1 trong số ít đơn vị có hệ thống in ống đồng liên hoàn nên giảm thiểu thời gian cũng như tăng số lượng sản phẩm in so với công nghệ in Offset.

Khẩn trương hoàn thiện dự án đầu tư máy in 9 màu để phát triển sản phẩm mới.

Thực hiện chiến lược đa dạng hoá sản phẩm bằng dự án đầu tư thêm thiết bị in sấp vàng hiện đại để có thể sản xuất những sản phẩm mới đa dạng.

Việc nghĩ đến các dự án kinh doanh mới hoặc những sản phẩm mới là điều phải nghĩ tới để công ty tiếp tục phát triển bền vững :

- Dự án đầu tư 1 máy phun hương (dùng phun triacetin) để hoàn thiện công nghệ sản xuất cây đầu lọc menthol. sản phẩm giấy sấp theo công nghệ cao.

- Nghiên cứu dự án đầu tư mở rộng sản xuất bổ xung thiết bị để sản xuất sản phẩm giấy sấp theo công nghệ cao.

- Mở rộng thị trường trong và ngoài nước, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu in thêm nhiều loại nhãn mới đa dạng, sản xuất các loại cây đầu lọc mới theo yêu cầu của khách hàng.

- Đầu tư sang lĩnh vực khác như một số sản phẩm in bao bì mới của ngành hàng công nghệ thực phẩm.

3.2.2.3. Chiến lược kết hợp về phía trước:

Qua phân tích , đánh giá điểm yếu của Công ty In bao bì Cổ phần Cát Lợi là công ty chưa khai thác hiệu quả các chức năng hoạt động Marketing, chưa khai thác triệt để các phân khúc thị trường.

Chiến lược kết hợp phía trước nhằm khai thác thế mạnh sẵn có là mối quan hệ rất tốt giữa Công ty Cát Lợi và các công ty thành viên của Tổng công ty thuốc lá với quy mô sản xuất lớn, cùng với máy móc thiết bị hiện đại, dây chuyền máy móc thiết bị tiên tiến, Công ty Cổ phần Cát Lợi là một công ty mạnh về ngành in bao bì và phụ liệu Thuốc lá có uy tín lớn đối với tất cả các công ty, xí nghiệp

Thuốc lá trong nước.

Qua phân tích chúng ta cũng nhận thấy, đối với công ty do có nhiều lợi thế về vốn, khách hàng, thị phần, nên chưa quan tâm nhiều đến công tác Marketing, nhưng trong quá trình hội nhập dần với trào lưu quốc tế, nhất là những đối thủ cạnh tranh đang lăm le lấn chiếm thị phần, chúng ta cần có cái nhìn mới về công tác này.

Do đó phải xây dựng chiến lược Marketing rõ ràng, cần thiết phải thuê một công ty tư vấn chuyên nghiệp về Marketing.

Thành lập 1 bộ phận chuyên nghiên cứu về Marketing, trong đó tập trung nghiên cứu về các phương pháp Marketing mà các đối thủ trong và ngoài nước đang thực hiện có hiệu quả.

Có mối quan hệ rất tốt đối với khách hàng là các công ty thuốc lá điều trong Tổng công ty cũng như các công ty Thuốc lá địa phương, làm cho khách hàng tin tưởng hơn vào sản phẩm của công ty, cũng là tiền đề thuận lợi cho sự phát triển của công ty.

3.2.2.4. Chiến lược kết hợp về phía sau:

Chiến lược này nhằm khắc phục các điểm yếu của công ty về mức độ tiêu hao nguồn nguyên liệu còn cao, công nghệ sản xuất cũng chưa phải là đơn vị mạnh nhất, chưa đa dạng hoá ngành nghề ở các mảng sản xuất phụ liệu, vì nhiều phụ liệu phải lệ thuộc vào các nhà cung ứng nước ngoài.

Vậy nên công ty cần xây dựng cho mình một cách đánh giá riêng đối với từng nhóm nhà cung ứng, có thể chia ra như sau:

- Nhóm các nhà cung cấp giấy bì, nhóm các nhà cung cấp giấy ván điều, giấy ván đầu lọc, nhóm các nhà cung cấp giấy sếp vàng, sếp trắng, nhóm các nhà cung cấp Tow...

Thường xuyên lên mạng để cập nhật những thông tin về các nhà cung ứng (trong trường hợp nhà cung ứng có địa chỉ Website) hoặc thông qua hệ thống văn

phòng đại diện của họ ở Việt Nam (nếu có) để một mặt biết thêm về các nhà cung ứng của mình, đồng thời mặt khác tạo mối quan hệ lâu dài và bền vững với họ.

Luôn cập nhật thông tin và theo dõi tình hình sản xuất thuốc lá của Trung Quốc vì đây là thị trường lớn nhất thế giới. Hiện tại, 07 nhà cung cấp Tow lớn nhất thế giới đã và đang tập trung sản xuất cho thị trường này. Nắm bắt tốt thông tin để từ đó có những giải pháp thích ứng, tránh tình trạng thiếu hụt Tow không thể cung cấp cho sản xuất.

3.4 Các giải pháp để thực hiện những chiến lược đã lựa chọn

3.4.1 Giải pháp hoạt động nghiên cứu phát triển.

Phòng R&D là bộ phận không thể thiếu được trong việc thực hiện chiến lược, những nhân viên trong phòng R&D chịu trách nhiệm phát triển những sản phẩm mới và cải tiến những sản phẩm cũ nhằm mục đích thực hiện hiệu quả chiến lược.

- Do cơ cấu sản phẩm thay đổi theo chiều hướng tăng tỷ lệ thuốc lá đầu lọc bao cứng nên Công ty cũng phải ngày càng cải tiến để thích nghi tình hình chung bằng cách hoàn thiện dự án đầu tư máy in 9 màu để phát triển sản phẩm mới và dự án đầu tư thêm thiết bị in sấp vàng hiện đại để có thể sản xuất những sản phẩm mới đa dạng

- Nghiên cứu thay đổi kiểu dáng bao bì, mẫu mã tạo ra những sản phẩm có hình thức đẹp hấp dẫn người tiêu dùng đối với mặt hàng mới thuộc lĩnh vực công nghệ thực phẩm

- Duy trì, khuyến khích phong trào thi đua thực hiện nhiều sáng kiến cải tiến kỹ thuật thiết thực, áp dụng có hiệu quả cao vào sản xuất, làm thay đổi cả về chất lượng và số lượng.

- Thực hiện công tác đầu tư đưa vào sử dụng phục vụ sản xuất máy sản xuất cây đầu lọc KDF2, Công trình mở rộng và xây mới kho chứa hàng với tổng diện tích tăng thêm 2000 m², cải tiến lắp đặt bộ phận sản xuất cây đầu lọc slim trên

máy KDF2 để đưa vào sản xuất khi có nhu cầu.

- Nghiên cứu dự án đầu tư mở rộng sản xuất bổ xung thiết bị để sản xuất sản phẩm giấy sáp theo công nghệ cao.

- Thực hiện dự án đầu tư 1 máy phun hương (dùng để phun triacetin) để hoàn thiện công nghệ sản xuất cây đầu lọc menthol.

3.4.2 Giải pháp hạ giá thành sản phẩm.

Nền kinh tế nước ta đang trong xu thế hội nhập với nền kinh tế thế giới nên việc hạ giá thành sản phẩm là vấn đề quan trọng trong tình hình cạnh tranh hiện nay.

Với sự kiện các thuế xuất nhập khẩu tiến gần về không, đã đưa công ty vào cuộc cạnh tranh mới, không những cạnh tranh với các đối thủ trong nước mà còn với các sản phẩm bao bì nhập khẩu giá rẻ.

Mục tiêu của công ty là gia tăng thị phần bằng cách cung cấp những sản phẩm có chất lượng ổn định và giá cả phải chăng.

Do vậy :

- Thực hiện chiến lược giá: phát động phong trào thi đua sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất, tiết kiệm giảm tiêu hao nguyên liệu và các chi phí khác để hạ giá thành sản phẩm (như trong năm 2004 đã nghiên cứu thực hiện được hơn 10 sáng kiến cải tiến kỹ thuật - số tiền làm lợi ước tính gần 1 tỉ đồng -).

- Cần xây dựng một chính sách giá thật hấp dẫn đối với các thị trường truyền thống đã có để tạo lập mối quan hệ bền vững, từ đó làm bàn đạp để mở rộng và xâm nhập vào các thị trường tiềm năng.

- Đối với mặt hàng không thể giảm giá thì cố gắng gia tăng chất lượng phục vụ khách hàng để giải quyết vấn đề tâm lý của khách hàng.

3.4.3 Giải pháp về đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh

Nhiệm vụ quan trọng hàng đầu của một doanh nghiệp là sử dụng vốn kinh doanh một cách có hiệu quả.

Do vậy trong giai đoạn 2005 – 2015 khi nhu cầu tiêu dùng thuốc lá điều bắt đầu bảo hoà từ tình hình chung của thế giới cũng như của nhà nước chúng ta, kéo theo ngành in bao bì thuốc lá và phụ liệu thuốc lá cũng phải giảm dần .

Công ty Cổ phần in bao bì Cát Lợi cũng phải từng bước đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh, tìm kiếm cơ hội đầu tư mới, chuẩn bị phương án đầu tư vào các ngành nghề, các lĩnh vực kinh doanh khác để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn hầu tiếp tục giải quyết công ăn việc làm và thu nhập cho người lao động.

Với điều kiện về cơ sở vật chất sẵn có của công ty, công ty dự kiến sẽ thiết lập các dự án đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh vào các công ty thành viên của Tổng công ty Thuốc lá.

Mở rộng ngành nghề kinh doanh khác như:

- Sản xuất một số loại bao bì phụ liệu cho ngành Công nghiệp thực phẩm.
- Mở rộng phạm vi ngành hàng xuất khẩu khác...
- Góp vốn đầu tư vào các dự án sản xuất kinh doanh của các ngành nghề kinh doanh khác.....

3.4.4 Giải pháp về tài chính công ty

Là một công ty cổ phần nên vấn đề quản lý tài chính thế nào, có hiệu quả và trung thực không, luôn được mọi người quan tâm, nhất là đối với cổ đông, người đã đầu tư những đồng vốn của mình vào công ty, luôn mong đợi một hiệu quả tốt.

Hiệu quả sử dụng vốn phụ thuộc vào công tác quản lý tài chính do đó việc thực hiện chiến lược kiểm soát và quản lý chi phí sản xuất một cách chặt chẽ là hết sức cần thiết.

- Xây dựng kế hoạch bảo tồn vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, phát huy hiệu quả nguồn vốn vay. Tích cực trong công tác thu hồi nợ của Công ty tránh trường hợp chiếm dụng vốn.

- Đẩy mạnh các hoạt động, dịch vụ phát triển sản xuất kinh doanh , mở rộng quy mô các loại hình kinh doanh, nâng cao công tác quản lý để linh hoạt hơn trong

môi trường tự do cạnh tranh hoá.

- Nên quy định thêm điều khoản phạt vào hợp đồng để tránh tình trạng khách hàng chấp nhận chịu các khoản chi phí phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng mua bán hàng hóa ngoại thương và chỉ tìm cách khắc phục mà không có sự chuyên tâm làm đúng ngay từ đầu.

- Cập nhật thông tin có liên quan đến các mặt hàng công ty đã, đang và sẽ nhập trong thời gian sắp tới để xác định hàng hóa cần nhập sẽ thuộc diện nào, có thuộc biểu giá tối thiểu hay không. Nếu trường hợp giá thấp hơn giá tối thiểu mà có đủ bằng chứng chứng minh theo cách chứng minh đã nêu ở trên thì nên đến phòng trị giá tính thuế ở Cục Hải quan Tp. HCM để tham vấn trước.

- Đối với các mặt hàng phụ tùng cho máy in, Công ty không nên quy định quá chi tiết trên hợp đồng mà chuyển sang phụ lục đính kèm, đồng thời nên làm công văn cam kết với Hải quan nhập khẩu phụ tùng để được hưởng đúng mức thuế suất.

- Thực hiện kế hoạch đưa cổ phiếu công ty lên sàn giao dịch chứng khoán theo đúng tiến độ để xác định đúng giá trị doanh nghiệp và quảng bá thương hiệu công ty.

3.4.5 Giải pháp về tăng cường hoạt động Marketing

Qua phân tích chúng ta cũng nhận thấy đối với công ty do có nhiều lợi thế về vốn, khách hàng, thị phần, nên chưa quan tâm nhiều đến công tác Marketing, nhưng trong quá trình hội nhập dần với trào lưu quốc tế, nhất là những đối thủ cạnh tranh đang lăm le lấn chiếm thị phần, chúng ta cần có cái nhìn mới về công tác này.

Do đó

- Phải xây dựng chiến lược Marketing rõ ràng, cần thiết phải thuê một công ty tư vấn chuyên nghiệp về Marketing.

- Thành lập 1 bộ phận chuyên nghiên cứu về Marketing, trong đó tập trung

nghiên cứu về các phương pháp Marketing mà các đối thủ trong và ngoài nước đang thực hiện có hiệu quả.

- Chiến lược phục vụ khách hàng: Kiểm tra chất lượng kỹ càng trước khi giao hàng, tránh việc giao hàng bị lỗi gây tốn thời gian và chi phí .

- Chiến lược quảng cáo: Thực hiện chiến lược quảng cáo rộng khắp 1 cách có hệ thống nhằm đến thị trường còn lại của Tp HCM rồi tiến đến các tỉnh thành

....

- Xây dựng Website của công ty nhằm quảng bá hình ảnh công ty trên toàn quốc - trong ngành thuốc lá, cũng như ngành in ấn - và cả trong khu vực.

3.4.6 Giải pháp về phát triển nguồn nhân lực.

Để thực hiện được những mục tiêu lâu dài, điều tôi quan tâm là vấn đề con người, Chỉ có thể phát triển tốt nguồn nhân sự cho công ty thì mới thực hiện được việc duy trì, hoàn thiện hơn nữa hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2000 trong toàn bộ hoạt động SXKD của công ty.

Và phát triển những sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất, tiết kiệm, giảm tiêu hao nguyên liệu và các chi phí khác để hạ giá thành sản phẩm cụ thể là:

- củng cố nâng cao công tác đào tạo chuyên môn nghiệp vụ kể cả đưa đi đào tạo ở nước ngoài

- Nâng cao hiệu quả của các phòng ban nghiệp vụ , đào tạo nâng cao năng lực quản lý cán bộ các cấp, nhạy bén trong cơ chế thị trường.

- Xây dựng đội ngũ kỹ sư, cán bộ kỹ thuật giỏi chuyên môn, tiếp thu vận dụng tốt công nghệ kỹ thuật tiên tiến..

- Xây dựng chế độ lương thưởng hợp lý, thu nhập cao.

3.5 Một số kiến nghị.

Qua phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động, các yếu tố ảnh hưởng đến việc định hướng chiến lược kinh doanh và đưa ra các giải pháp để thực hiện chiến

lược kinh doanh sản xuất của công ty Cổ phần Cát Lợi đến năm 2015, để đạt được những mục tiêu đề ra, tôi xin có một số kiến nghị như sau:

- Cải thiện môi trường kinh doanh và tạo điều kiện thúc đẩy các đơn vị kinh tế nâng cao hiệu quả và vị thế cạnh tranh bằng cách tạo môi trường pháp lý thuận lợi, bình đẳng, hợp tác cùng phát triển.

- Cần xem lại chính sách thuế để không làm giảm sức cạnh tranh của các doanh nghiệp, chính sách thuế khi gia nhập AFTA, WTO.....

- Hiện nay, theo quy định của nhà nước , thuốc lá là mặt hàng bị cấm quảng cáo dưới mọi hình thức, nhưng trong nền kinh tế thị trường thì quảng cáo tiếp thị là một trong những biện pháp đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm, đặc biệt là đối với sản phẩm mới.

Do vậy đề nghị nhà nước thừa nhận và bảo hộ quyền thông tin thiết yếu chúng của mối quan hệ giữa người sản xuất và tiêu dùng, xem xét và có văn bản cho phép ngành thuốc lá được thông tin, giới thiệu đến người tiêu dùng ở mức độ cần thiết.

- Đề nghị Tổng Công ty thuốc lá tiếp tục quan tâm ủng hộ công ty thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, để góp phần thống nhất việc quản lý chất lượng sản phẩm trong toàn Tổng Công ty.

- Đề nghị Tổng công ty và các công ty thuốc lá điều trong nước tạo điều kiện hơn nữa cho công ty Cát Lợi được sản xuất và cung cấp vật tư phụ liệu nhiều hơn nữa, hầu có cơ hội để tiếp tục phục vụ tốt nhất tạo mối quan hệ đang ngày một bền vững hơn.

KẾT LUẬN

Đứng trước những vận hội và thử thách mới của thời đại, công ty cổ phần Cát Lợi đang phải đối mặt với các vấn đề cả trong và ngoài.

Về mặt đối nội, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về chất lượng tiêu dùng các sản phẩm nói chung, và các sản phẩm thuốc lá nói riêng của thị trường trong nước, mặt khác chương trình quốc gia về phòng chống tác hại của thuốc lá theo tinh thần nghị quyết 12/200/NĐ – CP của chính phủ về việc đầu tư thiết bị khoa học công nghệ nhằm nâng cao chất lượng chủng loại đồng thời giảm thiểu độ độc hại của thuốc lá đối với sức khỏe của người tiêu dùng.

Về mặt đối ngoại, Việt nam sau khi là thành viên chính thức của các tổ chức hợp tác kinh tế trên thế giới như ASEAN, APEC, AFTA.... Và chuẩn bị gia nhập WTO, Ngành sản xuất thuốc lá Việt Nam và các ngành liên quan sẽ phải đương đầu với sự cạnh tranh gay gắt với các sản phẩm thuốc lá quốc tế và khu vực.

Do vậy, ***định hướng phát triển kinh doanh cho công ty Cổ Phần Cát Lợi đến năm 2015*** là thật sự cần thiết nếu muốn nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên thương trường trong cũng như ngoài nước.

Việc định hướng chiến lược kinh doanh của Công ty Cổ phần Cát Lợi đến năm 2015 được trình bày ở trên dựa trên cơ sở khoa học và thực tiễn với mục tiêu nâng cao chất lượng sản phẩm hiện tại, nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới trong tương lai, hạ giá thành sản phẩm, tăng tính cạnh tranh và sẵn sàng chấp nhận các yêu cầu của khách hàng tiềm năng, hướng mạnh đến xuất khẩu.

Việc định hướng phát triển kinh doanh sẽ khai thác tối đa hiệu quả vốn đầu tư trong quá trình hiện đại hoá máy móc thiết bị, mở rộng quy mô sản xuất, chủng loại sản phẩm đa dạng, chất lượng cao cho công ty.

Với những gì đã trình bày trong đề tài trên, tôi cho rằng, hẳn là chưa đủ, tuy nhiên, phần nào đề tài cũng phác họa được những tồn tại cũng như những thuận lợi của công ty đồng thời cũng đưa ra được các chiến lược cần thiết cho giai đoạn tới để phát triển trong tương lai, để hội nhập với khu vực với thế giới.

Và đây là điều công ty chắc chắn phải hướng tới nếu muốn tồn tại và phát triển bền vững trên thị trường, cho dù công ty hiện nay đang nhận được sự hậu thuẫn rất lớn từ các cơ quan Nhà nước cũng như của Tổng Công ty Thuốc lá VN.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS. TS Nguyễn Thị Liên Diệp, *Quản trị học*, nhà xuất bản Thống kê 1995,1999.
2. PGS. TS Nguyễn Thị Liên Diệp, Ths. Phạm Văn Nam, *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, nhà xuất bản Thống kê 1999.
3. PGS. TS Hồ Đức Hùng , *Phương pháp C 3*, Tài liệu giảng dạy Đại học kinh tế.
4. Tài liệu giảng dạy trường Đại học kinh tế T.p Hồ Chí Minh.
5. Cục thống kê Thành phố Hồ Chí Minh, niên giám Thống kê 1999-2003
6. *Dự án quy hoạch tổng thể phát triển ngành thuốc lá Việt Nam đến năm 2010*- Tổng công ty Thuốc lá Việt nam.
7. *Các báo cáo của Bộ Công Nghiệp* , *Báo cáo tổng kết các năm* của Hiệp hội Thuốc lá Việt Nam, Tổng công ty Thuốc lá Việt nam.
8. *Báo cáo Tổng kết 2004, 2005* , *tài liệu, hợp đồng* của Công ty Cổ phần Cát Lợi.
9. Michael E. Porter, *Chiến lược cạnh tranh*, nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật 1996.
10. Fred R. David, *Khái luận về quản trị chiến lược*, nhà xuất bản Thống kê 2000.
11. Garry D.Smith, *Chiến lược và sách lược kinh doanh* , nhà xuất bản Thống kê 1998.
12. Rowan Gibson(2002), *Tư duy lại tương lai*, Vũ Tiến Phúc, Dương Thủy, Phi Hoàng dịch, NXB Trẻ, Tp. Hồ Chí Minh.
13. Irene Chow, *Business Strategy*, An Asia Pacific Focus.
14. Arthur A. Thompson, Jr. & A.J.Strickland III, *Strategic Management-Concept and Cases* ,1997 The McGraw-Hill Companies, Inc.
15. Các tạp chí Tobacco Asia.
16. Các website

PHỤ LỤC - 01***Danh sách khách hàng của Công ty Cổ phần Cát Lợi***

<i>Stt</i>	<i>Năm</i>	<i>Nhóm KH - Tên KH</i>	<i>Sản phẩm tiêu thụ</i>	<i>Chi chú</i>
1	1992 - nay	Nhà máy Thuốc lá Sài Gòn	Tất cả	Nội địa
2	1992 - nay	Nhà máy Thuốc lá Thăng Long	Tất cả	Nội địa
3	1994 - nay	Nhà máy Thuốc lá Thanh Hóa	Tất cả	Nội địa
4	1994 - nay	Nhà máy Thuốc lá Bắc Sơn	Tất cả	Nội địa
5	1998 - nay	Nhà máy Thuốc lá Long An	Tất cả	Nội địa
6	2000 - nay	Nhà máy Thuốc lá Đồng Tháp	Tất cả	Nội địa
7	2000 - nay	Nhà máy Thuốc lá Cửu Long	Tất cả	Nội địa
8	2000 - nay	Công ty THNN TL Đồng Nai	Tất cả	Nội địa
9	2000 - nay	Công ty LD TL Vinasa (Cần Thơ)	Tất cả	Nội địa
10	2000 - nay	Công ty Thuốc lá Đà Nẵng	Tất cả	Nội địa
11	2002 - nay	Công ty LD VinaToyo	Gia công giấy nhôm vàng và lưới gà	Nội địa
12	2000 - nay	Công ty XNK Thuốc lá	Tất cả	XK gián tiếp
13	2000 - nay	Nhà máy Thuốc lá Bến Tre	Tất cả	Nội địa
14	2004 - nay	Semix S.R.O Impo. Expo	Cây đầu lọc, giấy vấn điệu và giấy sếp vàng	XK trực tiếp
15	2004 - nay	Công ty TNHH Long Hà	Cây đầu lọc và giấy sếp vàng	Nội địa
16	2002 - nay	Tổng Công ty Khánh Việt	Sếp vàng, nhãn , tút	Nội địa
17	2004 - nay	Công ty 27/07	Sếp vàng, sếp trắng, nhãn và tút	XK gián tiếp
18	2002 - nay	Công ty TNHH An Huy	Gia công giấy	Nội địa
19	2004 - nay	Hong Inter Tobacco Ltd.	Nhãn và tút	XK trực tiếp
20	2003 - nay	Xí nghiệp Long Biên	Cắt giấy cách điện	Nội địa
21	2002 - nay	Công ty Chí Thành II	Gia công lưới gà	Nội địa
22	2000 - nay	Công ty Bến Thành/Khánh Hội	Sếp vàng	Nội địa
23	2003 - nay	Công ty Dược & Y tế Cửu Long	Cây đầu lọc	Nội địa
24	2003 - nay	Xí nghiệp Dược phẩm TW5	Cây đầu lọc	Nội địa
25	2000 - nay	Nhà máy Thuốc lá An Giang	Cây đầu lọc	Nội địa

(Nguồn: Phòng KHVT-XNK - Công ty Cổ phần Cát Lợi)

PHỤ LỤC - 02***Dự báo sản lượng tiêu thụ hàng năm của Cty Cát Lợi***

<i>Stt</i>	<i>Tên sản phẩm</i>	<i>ĐVT</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Ghi chú</i>
<i>1</i>	<i>Sản phẩm in bao bì</i>	<i>Triệu tờ</i>	<i>1.600,00</i>	
1.1	Nhãn (Giấy Gold Foil)	Triệu tờ	250,00	
1.2	Nhãn (Giấy Ivory + 03 màu)	Triệu tờ	10,00	
1.3	Nhãn (Giấy Ivory + 04 màu)	Triệu tờ	404,00	
1.5	Nhãn (Giấy Ivory + 05 màu)	Triệu tờ	160,00	
1.6	Nhãn (Giấy Ivory + 06 màu)	Triệu tờ	100,00	
1.7	Nhãn (Giấy Ivory + 10 điều)	Triệu tờ	100,00	
1.8	Tút (Giấy Gold Foil)	Triệu tờ	25,00	
1.9	Tút (Giấy Ivory + 04 màu)	Triệu tờ	5,00	
1.10	Tút (Giấy Ivory + 05 màu)	Triệu tờ	16,00	
1.11	Tút (Giấy Ivory + 06 màu)	Triệu tờ	5,00	
1.12	Tút (Giấy Ivory + 10 điều)	Triệu tờ	25,00	
1.13	Tút (Giấy Duplex)	Triệu tờ	20,00	
<i>2</i>	<i>Sáp vàng</i>	<i>Tấn</i>	<i>900,00</i>	
2.1	Loại không chỉ	Tấn	700,00	
2.2	Loại có chỉ	Tấn	200,00	
<i>3</i>	<i>Cây đầu lọc</i>	<i>Triệu cây</i>	<i>9.500,00</i>	
3.1	Loại 1A	Triệu cây	7.000,00	
3.2	Loại 3A	Triệu cây	2.500,00	

(Nguồn: Phòng KHVT-XNK - Công ty Cổ phần Cát Lợi)

PHỤ LỤC - 03*Dự trữ nguyên liệu cho sản lượng mỗi năm*

<i>Stt</i>	<i>Tên nguyên liệu</i>	<i>ĐVT</i>	<i>Số lượng/năm</i>	<i>Dự trữ (tháng)</i>	<i>Nguồn</i>
1	Giấy bì	Tấn	8.838,89	01 tháng	Nhập khẩu
1.1	Giấy Gold Foil 488mm	Tấn	1.509,51		
1.2	Giấy Gold Foil 585mm	Tấn	703,83		
1.3	Giấy Ivory 488mm/490mm	Tấn	4.998,13		
1.4	Giấy Ivory 590mm	Tấn	759,75		
1.5	Giấy Duplex 290mm	Tấn	867,67		
1.6	Giấy Ivory 365mm	Tấn	180,92		
2	Mực in	Tấn	81,76	02 tháng	Nội địa
2.1	Bột màu 9558	Tấn	0,25		
2.2	Bột màu 9546	Tấn	0,98		
2.3	Bột màu 9549	Tấn	0,21		
2.4	Bột màu 1044	Tấn	1,13		
2.5	Bột màu 1062	Tấn	2,87		
2.6	Bột màu 1010	Tấn	0,83		
2.7	Bột màu Pearl	Tấn	5,49		
2.8	Pale Gold	Tấn	3,24		
2.9	Rich Gold	Tấn	4,08		
2.10	Varnish kim loại	Tấn	10,76		
2.11	Mực trắng (Sáp vàng)	Tấn	21,62		
2.12	Mực vàng (Sáp vàng)	Tấn	17,05		
2.13	Mực đỏ (Sáp vàng)	Tấn	6,40		
2.14	Mực đen (Sáp vàng)	Tấn	5,93		
2.15	Mực trắng (Sáp trắng)	Tấn	0,05		
2.16	Mực nhũ vàng (Sáp trắng)	Tấn	0,23		
2.17	Mực xanh (Sáp trắng)	Tấn	0,83		
3	Tow	Tấn	4.370,00	03 tháng	Nhập khẩu
4	Triacetin	Tấn	503,71	01 tháng	Nhập khẩu
5	Giấy vắn dầu lọc	Tấn	57,95	01 tháng	Nhập khẩu
6	Keo sáp Hotmelt/Keo sữa	Tấn	31,03	01 tháng	Nhập khẩu
7	Giấy sáp vàng NL	Tấn	734,51	01 tháng	Nhập khẩu
8	Giấy sáp trắng NL	Tấn	74,23	01 tháng	Nhập khẩu

(Nguồn: Phòng KHVT-XNK - Công ty Cổ phần Cát Lợi)