

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

NGUYỄN HỒNG SƠN

**CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH
ĐẾN NĂM 2010**

Chuyên ngành : Quản trị kinh doanh

Mã số : 60.34.05

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

Tiến Sĩ : NGUYỄN ĐĂNG LIÊM

Tp Hồ Chí Minh - Năm 2006

MỤC LỤC

	Trang
CHƯƠNG I CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	1
A TÂM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	1
I. Quá trình quốc tế hóa diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới	1
II. Cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật diễn ra như vũ bão	1
III. Sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh	1
B KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC	2
I. Mục đích và mục tiêu của tổ chức	2
1.1 Tâm nhìn	2
1.2 Sứ mạng	2
1.3 Các mục tiêu dài hạn	3
1.4 Các mục tiêu ngắn hạn	3
II Định hướng chiến lược	4
2.1 Quan điểm	4
2.1.1 Quan điểm của Micheal E. Porter	4
2.1.2 Quan điểm của Fred R David	4
2.1.3 Theo Athur A. Thompson, Jr V A.J Strckland III	4
2.2.Xác định các hướng xây dựng chiến lược	4
2.2.1 Chiến lược xâm nhập thị trường	4
2.2.2 Chiến lược phát triển thị trường	5
2.2.3 Chiến lược phát triển sản phẩm	5
2.2.4 Chiến lược tăng trưởng hội nhập	5
2.2.5 Chiến lược cắt giảm chi phí	5

2.2.6 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực	5
C QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	6
I Tiến trình quản trị chiến lược	6
II Quá trình quản trị chiến lược	6
2.1 Giai đoạn hình thành chiến lược	6
2.2.1 Giai đoạn nhập vào	7
2.1.2 Giai đoạn kết hợp	9
2.1.3 Giai đoạn quyết định	14
2.2 Giai đoạn thực hiện chiến lược	15
2.3 Giai đoạn đánh giá chiến lược	15
D MÔ HÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC	16
E Sản phẩm nệm các nước trong khu vực Đông Nam Á, Trung Quốc	17
TÓM TẮT CHƯƠNG I	18
CHƯƠNG II THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH	
A QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG	19
I Giới thiệu sơ lược về Công Ty	19
1.1 Chức năng kinh doanh	19
1.2 Lịch sử công ty	19
1.3 Các sản phẩm chính	19
II Thị phần	19
2.1 Nhóm mặt hàng nệm cao su	19
2.2 Nhóm mặt hàng Lò xo	20
2.3 Nhóm mặt hàng mousse công nghiệp	22
2.4 Nhóm mặt hàng mousse dân dụng	23
III Sản xuất	24

3.1 Tình hình sản xuất	24
3.2 Chính sách chất lượng và bộ phận kiểm tra chất lượng	24
3.3 Hoạch định mua hàng và sản xuất	24
3.3.1 Bộ phận kế hoạch, cung ứng điều phối và phân phối sản phẩm	24
3.3.2 Bộ phận mua hàng	25
3.3.3 Bộ phận kỹ thuật	25
IV Nghiên cứu và phát triển	25
V Marketing	25
5.1 Về sản phẩm	26
5.2 Về giá	26
5.3 Về phân phối	26
5.4 Về quảng cáo khuyến mại, tài trợ	26
VI Nguồn nhân lực và chính sách nhân sự	27
VII Tài chính kế toán	27
B.KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH	
TỪ NĂM 2001 – 1/6/2006	28
C ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG NỘI BỘ CỦA TỔ CHỨC	30
I Ma trận đánh giá môi trường nội bộ.(IFE)	30
II Ma trận SWOT chưa đầy đủ.	31
D CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA	32
CÔNG TY VẠN THÀNH	
I Các yếu tố môi trường vĩ mô	32
1.1 Các yếu tố kinh tế	32
1.2 Các yếu tố xã hội	33
1.3 Các yếu tố về chính trị, luật pháp	33
1.4 Các yếu tố môi trường	34

1.5 Các yếu tố công nghệ	34
II Các yếu tố môi trường vi mô	34
2.1 Khách hàng	34
2.2 Tình hình thị trường nệm Việt nam	35
2.3 Đối thủ cạnh tranh	35
2.3.1 Công Ty cổ phần cao su Sài gòn (Kymdan)	36
2.3.2 Công Ty TNHH SX- TM Ưu Việt	36
2.3.3 Công Ty Dunloppilow	37
2.4 Đối thủ tiềm ẩn	37
2.5 Nhà cung cấp	37
2.6 Sản phẩm thay thế	38
III Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài	38
IV. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	39
TÓM TẮT CHƯƠNG II	40
CHƯƠNG III CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN	
XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH ĐẾN NĂM 2010	41
A ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH	
ĐẾN NĂM 2010	41
I.Cơ sở để xác định mục tiêu	41
1.1 Tâm nhìn và sứ mạng của công ty Vạn Thành	41
1.2 Dự báo cơ cấu thu nhập	41
1.3 Dự báo thị trường	42
II Mục tiêu của Công Ty Vạn Thành đến năm 2010	42
2.1 Mục tiêu dài hạn	42
2.2 Các mục tiêu cụ thể	42
B XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA VẠN THÀNH	43

C LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC	43
D CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC ĐƯỢC LỰA CHỌN	46
I Xác định thị trường mục tiêu	46
1.1 Nội địa	46
1.2 Xuất khẩu	46
II Giải pháp chiến lược xâm nhập thị trường	47
2.1 Mục tiêu	47
2.2 Các nội dung của giải pháp	47
2.3 Giải pháp thực hiện	47
2.3.1 Nâng cao chất lượng sản phẩm	47
2.3.2 Tuyển dụng thêm nhân viên bán hàng, tuyển chọn những người còn trẻ, năng động, đào tạo thêm về nghiệp vụ	47
2.3.3 Đẩy mạnh hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán hàng	47
2.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả	49
III Giải pháp chiến lược phát triển thị trường	49
3.1 Mục tiêu	49
3.2 Nội dung của giải pháp	49
3.3 Các giải pháp thực hiện.	49
3.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả	50
IV Giải pháp chiến lược phát triển sản phẩm	50
4.1 Mục tiêu	50
4.2 Nội dung của giải pháp	50
4.3 Các giải pháp thực hiện	51
4.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả	51
V Giải pháp chiến lược tăng trưởng hội nhập	51
5.1 Giải pháp chiến lược hội nhập dọc về phía sau	51
5.1.1 Mục tiêu	51

5.1.2 Nội dung của giải pháp	51
5.1.3 Giải pháp thực hiện	52
5.1.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả	52
5.2 Giải pháp chiến lược hội nhập dọc về phía trước	53
5.2.1 Mục tiêu	53
5.2.2 Nội dung của giải pháp	53
5.2.3 Giải pháp thực hiện	53
5.2.3.1 Đối với thị trường xuất khẩu	53
5.2.3.2 Đối với thị trường nội địa	54
5.2.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả	55
VI Giải pháp chiến lược cắt giảm chi phí	55
6.1 Mục tiêu	55
6.2 Nội dung của giải pháp	55
6.3 Giải pháp thực hiện	55
6.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả	56
VII Giải pháp chiến lược phát triển nguồn nhân lực	56
7.1 Mục tiêu	56
7.2 Nội dung của giải pháp	56
7.3 Giải pháp thực hiện	56
7.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.	57
TÓM TẮT CHƯƠNG III	57
E KIẾN NGHỊ	58
I Về phía nhà nước	58
II Về phía ngành	58
KẾT LUẬN	59
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC CÁC HÌNH BIỂU BẢNG

Hình 1 : Các giai đoạn và các hoạt động của quản trị chiến lược

Hình 2 : Ma trận các yếu tố bên ngoài

Hình 3 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Hình 4 : Ma trận các yếu tố bên trong

Hình 5 : Ma trận SWOT

Hình 6 : Ma trận SPACE

Hình 7 : Ma trận BCG

Hình 8 : Ma trận các yếu tố bên trong- bên ngoài

Hình 9 : Ma trận chiến lược chính

Hình 10: Ma trận QSPM

Hình 2.1 : Thị phần sản phẩm Cao Su

Hình 2.2 : Thị phần sản phẩm Lò xo

Hình 2.3 : Thị phần sản phẩm mousse công nghiệp

Hình 2.4 : Thị phần sản phẩm mousse dân dụng

Bảng 1 : Doanh số hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2 : Doanh số xuất khẩu

Bảng 3 : Doanh số phân theo nhóm hàng

Bảng 4 : Ma trận đánh giá môi trường nội bộ

Bảng 5 : Các chỉ tiêu phát triển kinh tế

Lời mở đầu

1. Tính cần thiết của đề tài

Với tốc độ phát triển kinh tế và thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng, nhu cầu sử dụng những đồ dùng nội thất ngày càng đa dạng. Việt Nam là một thị trường tiềm năng và hứa hẹn mang lại nguồn lợi nhuận và phát triển lâu dài.

Nhu cầu người tiêu dùng ngày càng cao, áp lực cạnh tranh ngày càng nhiều, luôn đòi hỏi doanh nghiệp phải năng động và nắm bắt kịp thời nhu cầu của người tiêu dùng và đáp ứng nhu cầu này tốt nhất so với đối thủ cạnh tranh trong ngành. Bằng mọi nỗ lực, Công Ty Vạn Thành đã trở thành một trong những công ty thành công trong lĩnh vực kinh doanh nệm mousse tại thị trường Việt Nam. Một trong những yếu tố tiên quyết mang lại thành công này là công ty đã xây dựng một chiến lược kinh doanh đúng đắn và kiên định theo đuổi chiến lược này trong suốt thời gian qua.

Nhưng môi trường kinh doanh biến đổi, đòi hỏi công ty phải có chiến lược phù hợp cho công ty mang tính thiết thực và mang lại lợi ích to lớn cho sự phát triển công ty. Trong thời gian công tác tại Công Ty Vạn Thành, được tham gia nhiều lớp huấn luyện, cùng phát triển nghề nghiệp với công ty, tôi mạnh dạn chọn đề tài:” *Các giải pháp chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công Ty Vạn Thành từ nay đến năm 2010*” làm luận văn tốt nghiệp.

2. Mục đích của đề tài

Mục đích nghiên cứu của đề tài là hệ thống các kiến thức lý luận cơ bản về phân tích và hoạch định chiến lược kinh doanh gồm các khái niệm cơ bản về quản trị chiến lược và hệ thống các bước phân tích, hoạch định chiến lược, từ đó làm cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh cho công ty một cách phù hợp. Trong phạm vi đề tài những vấn đề nghiên cứu đặt ra như sau :

- Nêu rõ định nghĩa, vai trò chiến lược kinh doanh trong hoạt động của một doanh nghiệp.

- Đánh giá tổng quan quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của Công Ty Vạn Thành dựa trên những số liệu và tình hình thực tế qua các năm, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của Vạn Thành, rút ra những cơ hội và những nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động của công ty, cũng như rút ra được những điểm mạnh và điểm yếu hiện có của Vạn Thành.

3. Trên cơ sở lý thuyết, thực tế, thực trạng của công ty để xây dựng chiến lược kinh doanh và đưa ra những giải pháp kiến nghị nhằm hoàn thiện chiến lược đã đề ra của Vạn Thành đến năm 2010.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đề tài chủ yếu tập trung nghiên cứu các bước trong phân tích chiến lược trên cơ sở đó đưa ra một số giải pháp xây dựng chiến lược cho công ty.

Phạm vi nghiên cứu : Công Ty Vạn Thành, tuy nhiên để đưa ra được các phân tích, làm rõ các nội dung nghiên cứu, luận văn có mở rộng phạm vi nghiên cứu sang các công ty, các đối thủ cạnh tranh khác trong ngành nệm mousse.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để phục vụ cho công trình nghiên cứu này tôi đã sử dụng phương pháp mô tả, thống kê nghiên cứu, đồng thời kết hợp phương pháp phân tích và phương pháp tổng hợp.

Kết cấu của luận văn.

Chương 1 : Cơ sở lý luận

Chương 2 : Thực trạng hoạt động sản xuất và kinh doanh của công ty Vạn Thành.

Chương 3 : Các giải pháp chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công Ty Vạn Thành đến năm 2010.

Đề tài sử dụng số liệu chủ yếu từ Công Ty Vạn Thành, tham khảo thêm một số Website của các công ty đối thủ cạnh tranh, Tổng Cục Thống Kê, Bộ Thương Mại Việt nam.

Với đề tài “ *Các giải pháp chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh của Công Ty Vạn Thành đến năm 2010* “, tôi muốn đóng góp một phần vào sự phát triển lâu dài trong công ty nói riêng, của ngành kinh doanh nệm mousse nói chung. Dù đã được sự giúp đỡ tận tình của các Thầy cô giáo, bạn bè và đồng nghiệp và cố gắng nỗ lực của bản thân, tuy nhiên do thời gian và khả năng hạn chế của người viết nên luận văn không tránh khỏi thiếu sót. Rất mong được được các thầy cô, bạn bè, đồng nghiệp chân tình góp ý.

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

A TÂM QUAN TRỌNG CỦA QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

I. QUÁ TRÌNH QUỐC TẾ HÓA DIỄN RA MẠNH MẼ TRÊN TOÀN THẾ GIỚI.

Quá trình này với hai xu thế đang đồng thời xảy ra : toàn cầu hóa và khu vực hóa. Toàn cầu hóa tức là sự phân công lao động trên toàn thế giới. Sự phân công lao động quốc tế này làm nền kinh tế trở nên thống nhất, phụ thuộc lẫn nhau nhiều hơn, hơn nữa việc hình thành các khu vực mậu dịch tự do trên toàn thế giới thúc đẩy tăng cường hợp tác khu vực và làm cho quá trình quốc tế hóa diễn ra nhanh và mạnh hơn. Quá trình quốc tế hóa gắn liền với việc làm giảm và dỡ bỏ các rào cản thương mại tạo ra những thị trường rộng lớn hơn, và những cơ hội cho những thị trường to lớn và dễ dàng hơn. Song quốc tế hóa cũng làm cho cạnh tranh trở nên toàn cầu, gay gắt và dữ dội hơn, đồng thời lợi thế so sánh bị giảm do các nguồn lực di chuyển dễ dàng hơn. Tận dụng những cơ hội của quá trình quốc tế hóa và đương đầu với cạnh tranh toàn cầu trở nên thách thức lớn nhất cho sự tồn tại và phát triển của các tổ chức, của các doanh nghiệp và đây là những thách thức lớn nhất đối với quản lý sản xuất kinh doanh hiện nay và những năm tới.

II. CUỘC CÁCH MẠNG KHOA HỌC KỸ THUẬT DIỄN RA NHƯ VŨ BÃO

Với tốc độ chưa từng có của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật, một khối lượng khổng lồ các kiến thức và công nghệ được tạo ra. Những lợi ích to lớn của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật đã được biết đến nhiều, song nó cũng tạo ra những thách thức to lớn cho sự phát triển của các tổ chức. Tốc độ phát triển sản phẩm mới diễn ra rất nhanh tạo ra các sản phẩm mới hiệu quả hơn, làm các sản phẩm mới trở nên lạc hậu và chu kỳ đời sống của sản phẩm bị rút ngắn lại. Không

những sản phẩm bị lỗi thời mà công nghệ cũng trong tình trạng tương tự. Sự lạc hậu của công nghệ và sản phẩm đòi hỏi các công ty phải ứng dụng nhanh nhất các thành tựu khoa học kỹ thuật và công nghệ mới nhất vào sản xuất kinh doanh. Tốc độ và sự sáng tạo trở thành những yếu tố quan trọng của sự tồn tại và phát triển.

III. SỰ THAY ĐỔI NHANH CHÓNG CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Quá trình toàn cầu hóa và sự phát triển của cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật công nghệ đã dẫn tới sự thay đổi rất nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Khi môi trường thay đổi nhanh, khó dự đoán hơn thì việc phân tích, kiểm soát sự thay đổi của môi trường trở nên rất quan trọng. Phát triển một tổ chức năng động, đủ sức đáp ứng và phản ứng nhanh chóng với những thay đổi của môi trường là một trong những yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của các tổ chức kinh doanh hiện đại. Trong điều kiện của môi trường kinh doanh thay đổi nhanh thì những kỹ năng phân tích - yếu tố quyết định của sự phát triển trong điều kiện môi trường ổn định trở nên không đủ cho sự tồn tại và phát triển. Trong điều kiện đó, sự nhạy cảm, sự sáng tạo có một ý nghĩa quyết định. Quản trị sự thay đổi chiến lược và luôn có quan điểm chiến lược trong phát triển tổ chức có một ý nghĩa lớn cho sự tồn tại và phát triển cho các tổ chức hiện đại.

B. KHÁI NIỆM CHIẾN LƯỢC

Chiến lược được hiểu là những kế hoạch được thiết lập hoặc những hành động được thực hiện trong nỗ lực nhằm đạt tới các mục đích của tổ chức. Như vậy chiến lược được xem là những kế hoạch cho tương lai, tức là những chiến lược được dự định và những hành động được dự kiến thực hiện, tức là những chiến lược được hoạch định để tiến hành thực hiện

I. MỤC ĐÍCH VÀ MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC

1.1 Tâm nhìn

Tầm nhìn là một hình ảnh, một bức tranh sinh động dự báo về điều có thể xảy ra của tổ chức trong tương lai.

“ Tầm nhìn bao hàm một ý nghĩa của một tiêu chuẩn tuyệt hảo, một điều lý tưởng. Nó ám chỉ một sự lựa chọn các giá trị. Tầm nhìn còn có tính chất của sự độc đáo. Nó ám chỉ đến việc tạo ra một điều gì đó đặc biệt.”⁽¹⁾

Vai trò quan trọng nhất của tầm nhìn là nó hướng mọi người đến một điểm chung là tiềm năng con người.

Hai nội dung xuyên suốt là bản chất của tầm nhìn trong các tổ chức và ý nghĩa của nó đối với công việc lãnh đạo của tổ chức. Tầm nhìn tổ chức phản ánh những cảm xúc, tình cảm người ta gìn giữ về tổ chức này và công việc của nó.

1.5 Sứ mạng

Sứ mạng được hiểu là lý do tồn tại, ý nghĩa của sự tồn tại và các hoạt động của tổ chức.

Sứ mạng được thể hiện ra dưới dạng bản tuyên bố về sứ mạng của tổ chức, nó thể hiện rõ hơn những niềm tin và những chỉ dẫn hướng tới những tầm nhìn đã được xác định. Thực chất bản tuyên bố về sứ mạng của công ty tập trung làm sáng tỏ vấn đề hết sức quan trọng: **“ Công ty tồn tại nhằm mục đích gì? ”. Bản tuyên bố về sứ mạng thường đề cập đến sản phẩm, khách hàng, thị trường, công nghệ và những triết lý mà công ty đang theo đuổi.**

1.6 Các mục tiêu dài hạn

Mục tiêu là những trạng thái, cột mốc, những tiêu chí cụ thể mà công ty muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Các mục tiêu chiến lược của tổ chức có những đặc điểm sau đây:

¹ Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh, trang 22, Đinh Hữu Lam, NXB Giáo dục

Thứ nhất, các mục tiêu chiến lược bao gồm cả mục tiêu tài chính và phi tài chính. Hệ thống các mục tiêu chiến lược của công ty phải thể hiện được những chỉ dẫn các hoạt động của tổ chức nhằm đáp ứng được các nhu cầu và lợi ích của các nhân vật hữu quan. Do đó nó thường bao gồm các mục tiêu cả về số lượng và chất lượng, cả về tài chính và phi tài chính.

Thứ hai, các mục tiêu chiến lược tạo ra thứ tự các ưu tiên và cơ sở cho sự lựa chọn, đánh đổi. Quản trị diễn ra trong điều kiện các nguồn lực là bị giới hạn và khan hiếm. Hơn nữa, các mục tiêu không thể đạt được cùng một lúc, và các mục tiêu không phải luôn có sự nhất quán và thống nhất với nhau.

Thứ ba, các mục tiêu chiến lược phải hiện thực khi những người lao động đưa ra những nỗ lực cần thiết. Các mục tiêu là cơ sở của động viên, vì thế nó phải mang tính thách thức. Các mục tiêu thách thức luôn đòi hỏi những người lao động phải có những nỗ lực cao nhất và đem hết khả năng để thực hiện nhiệm vụ.

Thứ tư, các mục tiêu chiến lược liên quan tới hoạt động và kết hợp các chức năng khác nhau của tổ chức. Sự chuyên môn hóa trong hoạt động tổ chức có thể tạo ra bệnh cục bộ và sùng bái chức năng.

1.7 Các mục tiêu ngắn hạn

Việc xác định các mục tiêu ngắn hạn đúng đắn sẽ xác định sự thành công hay thất bại của một chiến lược. Các mục tiêu ngắn hạn có thể được xem như nền tảng từ đó các mục tiêu chiến lược được thực hiện. Các mục tiêu ngắn hạn thường có các đặc tính sau : có thể đo lường được; Có thể giao cho mọi người; Thách thức nhưng có khả năng thực hiện; Giới hạn cụ thể về thời gian.

Các mục tiêu ngắn hạn phải đưa ra các chỉ dẫn phù hợp, song nó phải tạo điều kiện cho công ty đủ năng động trong việc thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài và bên trong. Mỗi một thay đổi xảy ra từ môi trường bên ngoài

hay bên trong đều có nghĩa công ty phải thay đổi, điều chỉnh các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn của mình.

II ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

2.1 Quan điểm

2.1.1 Quan điểm của Micheal E. Porter (²):

+ **Thứ nhất**, chiến lược là sự sáng tạo ra vị thế có giá trị và độc đáo bao gồm các hoạt động cá biệt. Cốt lõi của thiết lập vị thế chiến lược là việc chọn lựa các hoạt động khác với các nhà cạnh tranh.

+ **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 cần thực hiện.

+ **Thứ ba**, chiến lược là việc tạo ra sự phù hợp giữa tất cả các hoạt động của công ty. Sự thành công của chiến lược phụ thuộc vào việc thực hiện tốt các hoạt động và sự hội nhập, hợp nhất của chúng.

2.1.2 Quan điểm của Fred R David(³):

Quản trị chiến lược là một nghệ thuật và khoa học nhằm thiết lập, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan nhiều chức năng cho phép tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra.

2.1.3 Theo Athur A. Thompson, Jr V A.J Strckland 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 thế của tổ chức, thỏa mãn nhu cầu khách hàng và đạt được những mục tiêu kinh doanh mong muốn”.

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

- Xác định các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của tổ chức.

² Quản trị chiến lược phát triển vị thế cạnh tranh, trang 31, Đinh Hữu Lam, NXB Giáo dục

³ Khái luận về quản trị chiến lược, trang Fred R David. NXB Thống Kê

- Đưa ra các chương trình hoạt động tổng quát để đạt được mục tiêu.
- Lựa chọn các phương án hành động, triển khai và phân bổ các nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu đó.

2.2 Xác định các hướng xây dựng chiến lược

Các chiến lược có thể được xây dựng :

2.2.1 Chiến lược xâm nhập thị trường

Một chiến lược xâm nhập thị trường đặc biệt là các thị trường mới nhằm làm tăng thị phần cho các sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có trong các thị trường hiện có bằng những nỗ lực tiếp thị lớn hơn. Thâm nhập thị trường gồm có việc tăng số lượng nhân viên bán hàng, tăng chi phí quảng cáo, tăng các sản phẩm khuyến mãi rộng rãi.

2.2.2 Chiến lược phát triển thị trường

Phát triển thị trường liên quan đến việc đưa những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có vào những khu vực địa lý mới. Môi trường phát triển thị trường đang trở nên dễ chịu hơn.

2.2.3 Chiến lược phát triển sản phẩm

Phát triển sản phẩm nhằm tăng doanh thu bằng việc cải tiến hoặc sửa đổi những sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại. Phát triển sản phẩm thường đòi hỏi những chi phí nghiên cứu và phát triển lớn. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của công ty và cho phép phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của công ty.

2.2.4 Chiến lược tăng trưởng hội nhập

Chiến lược hội nhập là các doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc khác ngành sản xuất kinh doanh liên kết với nhau và đi đến tập trung lại với nhau hình thành một tổ chức doanh nghiệp mới nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Chiến lược hội nhập dọc về phía sau

Hội nhập dọc là các doanh nghiệp tìm cách tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường sự kiểm soát đối với nguồn cung ứng nguyên liệu.

Chiến lược hội nhập dọc về phía trước

Hội nhập dọc về phía trước là chiến lược tiến hành mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng quyền kiểm soát đối với các nhà tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp như hệ thống bán hàng và phân phối sản phẩm.

2.2.5 Chiến lược cắt giảm chi phí

Chiến lược này nhằm mục đích giảm bớt chi phí quản lý và cải tiến phương thức quản lý kinh doanh nhằm giảm giá thành.

2.2.6 Chiến lược phát triển nguồn nhân lực

Chiến lược nhân sự cần phải được xây dựng dài hạn ít nhất là 5 năm. Chiến lược này cần phải nêu rõ mục tiêu, định hướng giải pháp thực hiện tất cả các khâu trong quá trình quản lý nguồn lực từ khâu tuyển dụng đến khâu phân bố lao động, đào tạo huấn luyện, phát triển con người.

C QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

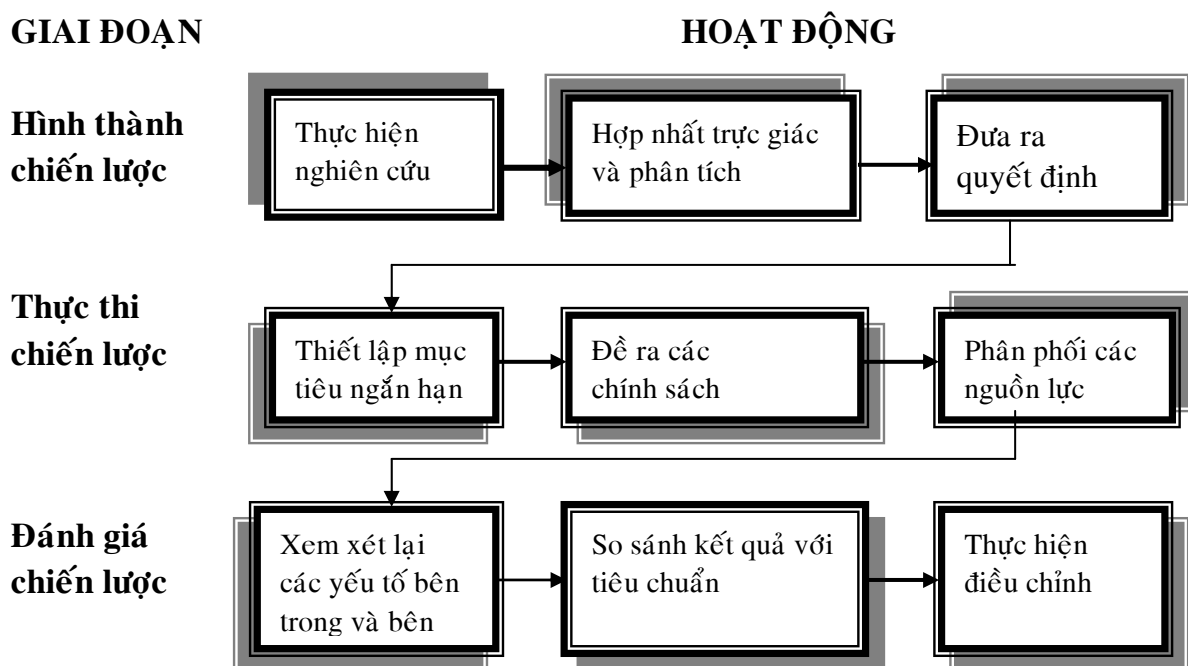
I TIẾN TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

“*Quản trị chiến lược*” xuất hiện nhằm hướng các nỗ lực của tổ chức không chỉ vào hoạch định chiến lược mà còn chú trọng tới cả thực hiện việc chiến lược đã đề ra. Với hiểu biết này, 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 4 chức năng của quản trị : Hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm tra.

II QUÁ TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC

Quản trị chiến lược gồm ba giai đoạn chính có liên quan mật thiết và bổ sung cho nhau : một là, giai đoạn hình thành chiến lược; hai là, thực hiện chiến lược; ba là, đánh giá chiến lược.

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



Hình 1 : Các giai đoạn và các hoạt động của quản trị chiến lược

2.1 Giai đoạn hình thành chiến lược:

Hình thành chiến lược là quá trình thiết lập nhiệm vụ kinh doanh, thực hiện điều tra nghiên cứu để xác định các yếu tố khuyết điểm bên trong và bên ngoài, để ra các mục tiêu dài hạn và lựa chọn những chiến lược thay thế. Đôi khi giai đoạn hình thành chiến lược còn được gọi là “ lập kế hoạch chiến lược”. Điểm khác biệt giữa lập kế hoạch chiến lược và quản trị chiến lược là quản trị chiến lược thì bao gồm cả việc thực hiện và đánh giá chiến lược.

Có nhiều kỹ thuật quản trị cho phép các nhà quản trị chiến lược hợp nhất trực giác với phân tích trong việc đưa ra những chiến lược thay thế khả thi.. Quy trình này gồm 3 giai đoạn. Đó là giai đoạn nhập vào, giai đoạn kết hợp, giai đoạn quyết định.

Khung phân tích hình thành chiến lược

<u>GIAI ĐOẠN 1: GIAI ĐOẠN NHẬP VÀO</u>				
Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)		Ma trận hình ảnh cạnh tranh (ICM)		Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE)
<u>GIAI ĐOẠN 2: GIAI ĐOẠN KẾT HỢP</u>				
Ma trận mối nguy cơ cơ hội điểm yếu điểm mạnh (SWOT)	Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hành động (SPACE)	Ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston (BCG)	Ma trận bên trong bên ngoài (IE)	Ma trận chiến lược chính
<u>GIAI ĐOẠN 3: GIAI ĐOẠN QUYẾT ĐỊNH</u>				
Ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng (QSPM)				

2.1.1 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, ma trận đánh giá các yếu tố bên trong IFE

Các bước phân tích ở giai đoạn này làm cơ sở cho việc kết các thuộc tính ở giai đoạn kết hợp giúp các nhà quản trị đưa ra nhiều chiến lược lựa chọn. Đối với chiến lược cấp công ty, các ma trận giai đoạn nhập vào làm phong phú các thuộc tính chiến lược và giúp các nhà quản trị nhìn nhận các khía cạnh ở nội tại đơn vị hay môi trường bên ngoài nhưng khách quan.

Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài EFE (External Factors Evaluation)

Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1 Yếu tố bên ngoài 1	x1	y1	= (x1) x (y1)
2 Yếu tố bên ngoài 2	x2	y2	= (x2) x (y2)
.....
n Yếu tố bên ngoài n	xn	yn	= (xn) x (yn)
Tổng cộng	1.00	yx	Yj

Với $0 < x_i < 1$, ($i = 1, n$) và $1 \leq y_i \leq 4$ ($i=1, n$)

Hình 2 : Ma trận các yếu tố bên ngoài**Ma trận hình ảnh cạnh tranh ICM (Image Competitive Matrix)**

Yếu tố bên ngoài	Công ty 1		Công ty 2		...
	MĐQT	PL	ĐQT	PL	ĐQT
1 Yếu tố bên ngoài 1	x1	J11 = (x1) x (J11)	J12	=(x1) x (J12)	...
2 Yếu tố bên ngoài 2	x2	J21 = (x2) x (J21)	J22	=(x2) x (J22)	...
.....
n Yếu tố bên ngoài n	xn	Jn1 = (xn) x (Jn1)	Jn2	=(xn) x (Jn2)	...
Tổng cộng	1.00	Jx1	Jy1	Jx2	Jy2 ...

Với $0 < x_i < 1$, ($i = 1, n$) và $1 \leq J_i \leq 4$ ($i=1, n$)

MĐQT : Mức độ quan trọng, PL : Phân loại, ĐQT : Điểm quan trọng

Hình 3 : Ma trận hình ảnh cạnh tranh.**Ma trận các yếu tố bên trong IFE (Internal Factors Evaluation)**

Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1 Yếu tố bên trong 1	x1	y1	= (x1) x (y1)
2 Yếu tố bên trong 2	x2	y2	= (x2) x (y2)
.....
n Yếu tố bên trong n	xn	yn	= (xn) x (yn)
Tổng cộng	1.00	yx	Yj

Với $0 < x_i < 1$, ($i = 1, n$) và $1 \leq y_i \leq 4$ ($i=1, n$)

Hình 4 : Ma trận các yếu tố bên trong**2.1.2 Giai đoạn kết hợp**

Giai đoạn này tập trung việc thiết lập các mục tiêu dài hạn dựa trên việc phân tích và đưa ra các chiến lược có thể lựa chọn. Các kỹ thuật phân tích giai đoạn kết hợp tập trung trên 4 ma trận chủ yếu là ma trận các mối nguy cơ- cơ hội - điểm mạnh- điểm yếu (SWOT); Ma trận định vị chiến lược và hành động (SPACE); Ma trận tham khảo ý kiến Boston (BCG); Ma trận các yếu tố bên trong- bên ngoài IE, ma trận chiến lược chính.

Ma trận SWOT

	NHỮNG ĐIỂM MẠNH S	NHỮNG ĐIỂM YẾU W
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
	4. Liệt kê những điểm mạnh	4. Liệt kê những điểm yếu
	5 ...	5 ...

<p style="text-align: center;">CÁC CƠ HỘI O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. Liệt kê các cơ hội 5 .. 	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. Sử dụng các điểm mạnh để tận dụng các cơ hội 5 ... 	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC SW</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. Vượt qua những điểm yếu bằng cách sử dụng các điểm mạnh 5 ...
<p style="text-align: center;">CÁC MỐI ĐE DỌA T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Liệt kê các mối đe dọa 4. 	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Sử dụng điểm mạnh để tránh các mối đe dọa 4.... 	<p style="text-align: center;">CÁC CHIẾN LƯỢC WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. Tối thiểu hóa những điểm yếu và tránh các mối đe dọa 4....

Hình 5: Ma trận SWOT

Ma trận SWOT là công cụ kết hợp quan trọng có thể giúp các nhà quản trị phát triển bốn loại chiến lược như chiến lược các điểm mạnh – cơ hội (SO), chiến lược các điểm mạnh – nguy cơ (ST), chiến lược các điểm yếu cơ hội (WO), chiến lược các điểm yếu - nguy cơ(WT).

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

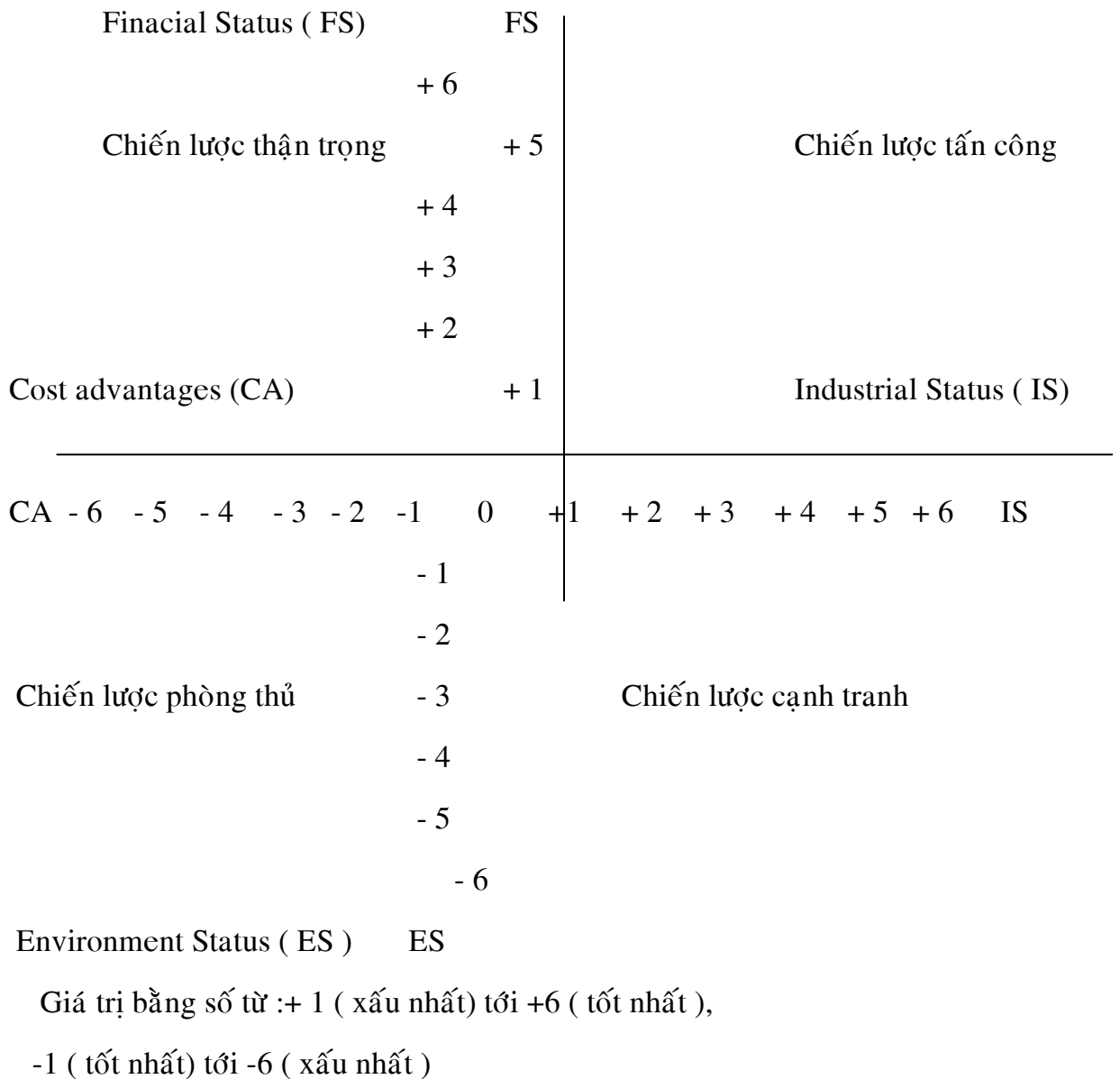
Các chiến lược SO sử dụng những điểm mạnh bên trong của tổ chức để tận dụng những cơ hội bên ngoài.

Các chiến lược ST sử dụng những điểm mạnh của tổ chức để tránh khỏi hoặc giảm đi những mối đe dọa từ bên ngoài

Các chiến lược WO nhằm cải thiện những điểm yếu bên trong bằng cách tận dụng những cơ hội bên ngoài.

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

Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE)

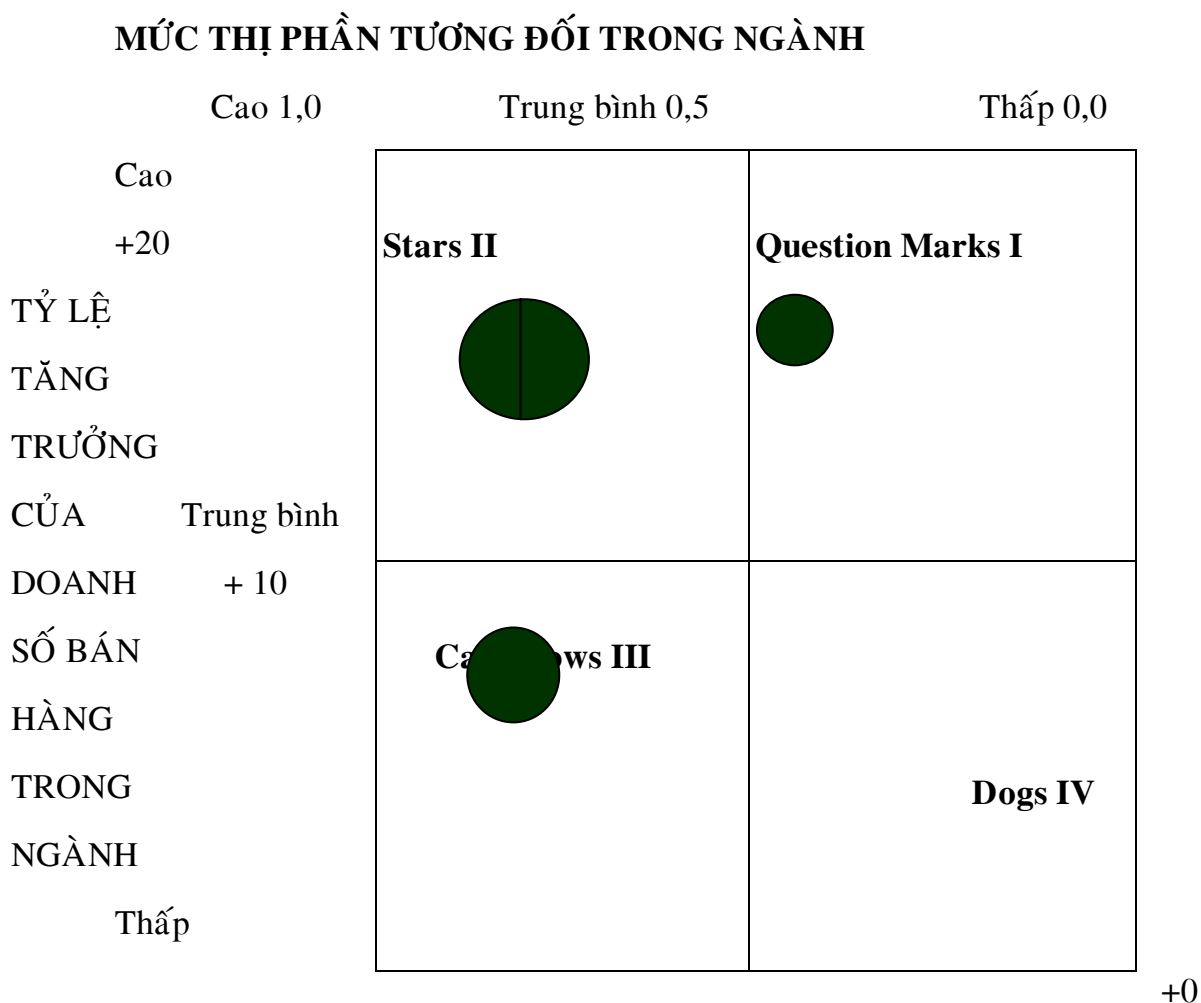


Hình 6 : Ma trận SPACE

Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động (SPACE), công cụ kết hợp quan trọng khác của giai đoạn hai, được mô tả trong hình 6. Khung góc tư của hình này cho thấy chiến lược tấn công, thận trọng, phòng thủ hay cạnh tranh là thích hợp nhất đối với một tổ chức nào đó. Các trục của ma trận SPACE đại diện cho hai khía

cạnh bên trong của tổ chức (sức mạnh tài chính) [FS] và lợi thế cạnh tranh [CA] và 2 khía cạnh bên ngoài(sự ổn định của môi trường [ES] và sức mạnh của ngành [IS]. Bốn yếu tố này là những yếu tố quyết định quan trọng nhất cho vị trí chiến lược chung của tổ chức.

Ma trận nhóm tham khảo ý kiến BOSTON (BCG:BOSTON CONSULTING GROUP)



Hình 7: Ma trận nhóm tham khảo ý kiến BOSTON (BCG)

Ma trận BCG mô tả sinh động bằng hình vẽ sự khác nhau giữa các bộ phận về mặt vị trí thị phần và mức tăng trưởng của ngành.

Các bộ phận nằm ở góc tư I của ma trận BCG được gọi là Questions Marks (những dấu chấm hỏi), nằm ở góc tư thứ II là Stars (những ngôi sao), nằm ở góc III

là Cash Cows(những con cừu cái đẻ ra tiền) và cuối cùng những bộ phận nằm ở góc tư IV gọi là Dogs(những con chó)

- **Questions Mark** : Các bộ phận nằm trong góc tư này có thị phần tương đối thấp nhưng lại cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng cao.

- **Stars** : Những doanh nghiệp nằm ở góc tư II biểu thị những cơ hội lâu dài và tốt nhất cho sự tăng trưởng và doanh lợi của tổ chức.

- **Cash Cows** : những bộ phận thuộc góc tư III có mức thị phần tương đối cao nhưng cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng thấp.

- **Dogs** : Bộ phận nằm ở góc tư IV của tổ chức có mức thị phần tương đối thấp và cạnh tranh trong ngành có mức tăng trưởng thấp hay không có thị trường.

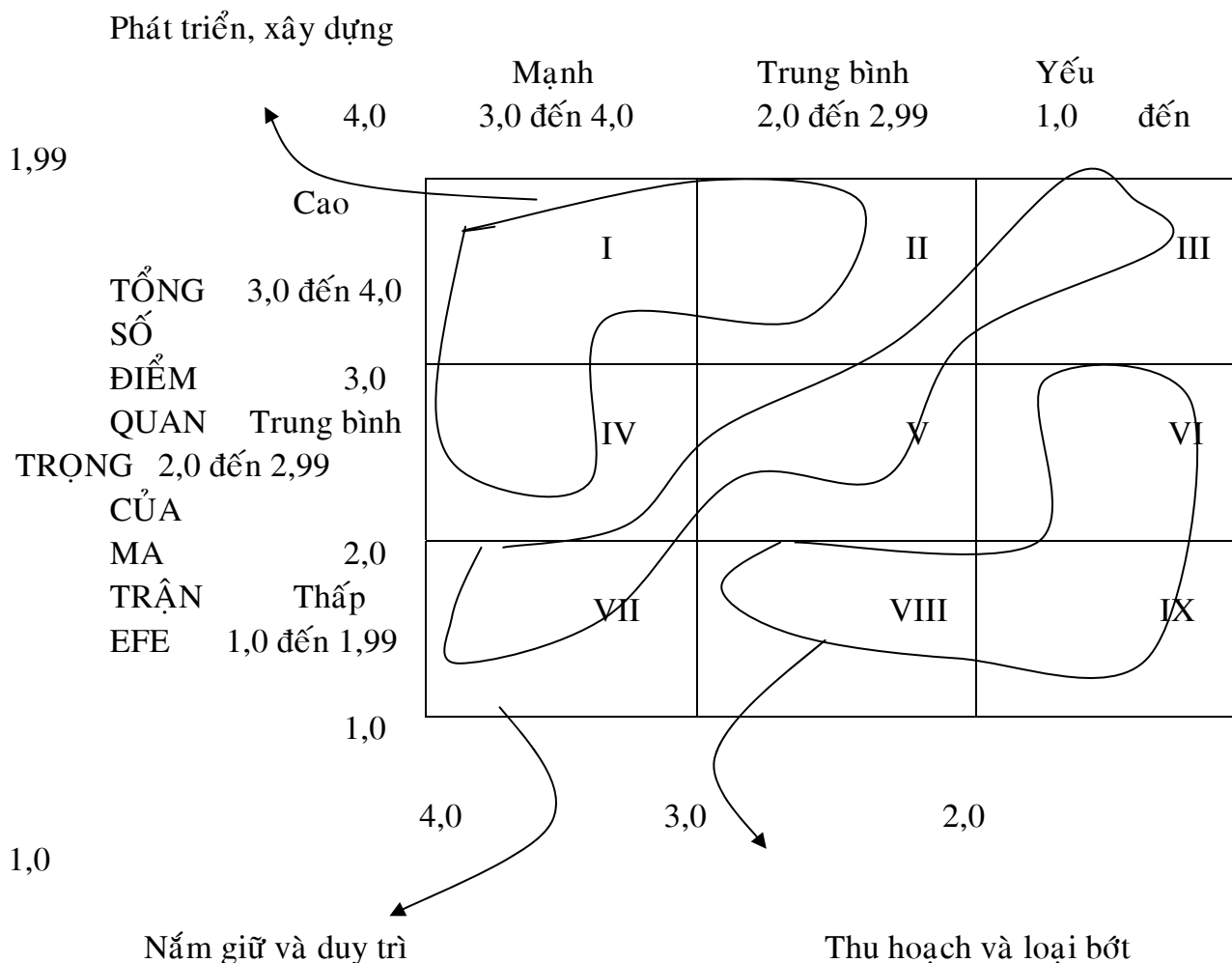
Lợi ích lớn nhất của Ma trận BCG là nó thu hút đến vấn đề lưu thông tiền mặt, đặc điểm đầu tư và nhu cầu của nhiều bộ phận khác nhau của tổ chức. Các bộ phận của nhiều công ty phát triển tuần tự theo thời gian.

Ma trận các yếu tố bên trong – bên ngoài (IE)

Ma trận IE (Internal – External Matrix) đặc các bộ phận khác nhau của tổ chức vào một hình bao gồm 9 ô như hình 8.

Ma trận IE dựa trên hai khía cạnh chủ yếu, tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE trên trục X và tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE trên trục Y. Trên trục X của ma trận IE, tổng số điểm quan trọng của từ 1,0 đến 1,99 của ma trận IFE biểu thị sự yếu kém bên trong, số điểm từ 2,0 đến 2,99 là trung bình và số điểm từ 3,0 đến 4,0 là vững mạnh. Cũng tương tự như vậy, trên trục Y tổng số điểm quan trọng từ 1,0 đến 1,99 của ma trận EFE là thấp, số điểm từ 2,0 đến 2,99 là trung bình, và từ 3,0 đến 4,0 là cao.

TỔNG SỐ ĐIỂM QUAN TRỌNG CỦA MA TRẬN IFE



Hình 8: Ma trận các yếu tố bên trong – bên ngoài (I.E)

Ma trận chiến lược chính (Grand Strategy Matrix)

Ma trận chiến lược chính cũng phổ biến như các ma trận SWOT, SPACE, BCG và I.E nhằm hình thành các chiến lược có khả năng lựa chọn. Ma trận chiến lược chính dựa trên vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng của thị trường để đánh giá.

Ở góc tư thứ I của ma trận chiến lược chính có vị trí chiến lược rất tốt. Đối với trường hợp này công ty tập trung vào thị trường hiện tại và sản phẩm là những chiến lược thích hợp.

Ở góc tư thứ II của ma trận chiến lược chính, công ty cần đánh giá cẩn thận các phương pháp hiện tại. Mặc dù ngành có tốc độ phát triển cao nhưng công ty lại cạnh tranh không hiệu quả.

Ở góc tư thứ III của ma trận chiến lược chính, công ty đang hoạt động trong ngành có mức tăng trưởng chậm và vị trí cạnh tranh yếu, công ty phải có những thay đổi đáng kể và nhanh chóng nhằm tránh những thất bại lớn hơn và khả năng vỡ nợ.

Góc tư IV của ma trận chiến lược chính, công ty có vị trí cạnh tranh mạnh nhưng lại hoạt động trong ngành có mức tăng trưởng thấp. Công ty có thể theo đuổi thành công bằng các chiến lược đa dạng hóa tập trung, chiến lược theo chiều ngang hay liên kết. (*Hình 9*)

SỰ TĂNG TRƯỞNG NHANH CHÓNG CỦA THỊ TRƯỜNG

Góc tư II	Góc tư I
1. Phát triển thị trường	1. Phát triển thị trường
2. Thâm nhập thị trường	2. Thâm nhập thị trường
3. Phát triển sản phẩm	3. Phát triển sản phẩm
4. Kết hợp theo chiều ngang	4. Kết hợp về phía trước
5. Loại bớt	5. Kết hợp về phía sau
6. Thanh lý	6. Kết hợp theo chiều ngang
	7. Đa dạng hóa tập trung
VỊ TRÍ	VỊ TRÍ
CẠNH	CẠNH
TRANH	TRANH
YẾU	MẠNH
Góc tư III	Góc tư IV
1. Giảm bớt chi tiêu	1. Đa dạng hóa tập trung
2. Đa dạng hóa tập trung	2. Đa dạng hóa chiều ngang
3. Đa dạng hóa theo chiều ngang	3. Đa dạng hóa liên kết
4. Đa dạng hóa liên kết	4. Liên doanh
5. Loại bớt	
6. Thanh lý	

SỰ TĂNG TRƯỞNG CHẬM CHẠP CỦA THỊ TRƯỜNG

Hình 9: Ma trận chiến lược chính (Grand Strategy Matrix)

2.1.3 Giai đoạn quyết định

Sự phân tích và trực giác là cơ sở để ra những quyết định về việc hình thành chiến lược. Các kỹ thuật kết hợp vừa được thảo luận đã cho thấy những chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Nhiều chiến lược trong số những chiến lược này thường sẽ được đề nghị bởi các nhà quản trị và các nhân viên tham gia phân tích và chọn lựa chiến lược.

Ma trận hoạch định chiến lược có thể lựa chọn (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM)

Ma trận QSPM sử dụng các yếu tố đầu vào nhờ những phân tích ở giai đoạn 1 và kết quả kết hợp của các phân tích ở giai đoạn 2 để quyết định khách quan trong số các chiến lược có thể thay thế. Ma trận QSPM là công cụ cho phép các chiến lược gia đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế, trước tiên dựa vào các yếu tố thành công chủ yếu bên trong và bên ngoài đã được xác định. Cũng như các công cụ phân tích việc hình thành chiến lược khác, ma trận QSPM đòi hỏi sự phán đoán tốt bằng trực giác.

Để phát triển ma trận QSPM, các bước thực hiện dựa trên việc phân tích các loại ma trận thích hợp từ giai đoạn nhập vào và giai đoạn kết hợp mà cụ thể là liệt kê các cơ hội/ mối đe dọa lớn bên ngoài và những điểm mạnh/ điểm yếu bên trong. Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài. Nghiên cứu các ma trận ở giai đoạn kết hợp và xác định các ma trận chiến lược có thể thay thế mà tổ chức có thể xem xét để thực hiện. Xác định số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược trong nhóm các chiến lược có thể thay thế.. Tính tổng và tổng cộng các số điểm hấp dẫn để chiến lược qua ma trận QSPM

Ma trận hoạch định chiến lược có thể lựa chọn (QSPM)

Các chiến lược có thể lựa chọn							
Các yếu tố chính	PL	CL 1	CL 2	CL N		
<i>Các yếu tố bên trong</i>							
1. Quản trị và thực hiện	x1	J1	I1		N1	
2. Marketing	x2	J2	I2		N2	
3. Tài chính và kế toán	x3	J3	I3		N3	
4. Kỹ thuật/ sản xuất		x4	J4		I4	N4
5. Nghiên cứu và phát triển		x5	J5		I5	N5
<i>Các yếu tố bên ngoài</i>							
6. Tăng trưởng của ngành	x6	J'1	I'1		N'1	
7. Pháp luật/ chính phủ	x7	J'2	I'2		N'2	
8. Dân số/ xã hội	x8	J'3	I'3		N'3	
9. Kỹ thuật công nghệ	x9	J'4	I'4		N'4	
10. Môi trường	x10	J'5	I'5		N'5	
Bình quân	= 1,00	Jy	Iy		Ny	

PL : Phân loại; CL : Chiến lược; $1 \leq J, J', I, I', N, N' \leq 5$

Hình 10 : Ma trận QSPM

2.2 Giai đoạn thực hiện chiến lược

Giai đoạn thiết lập chiến lược thành công không hề đảm bảo cho việc thực thi chiến lược thành công. Mặc dù có sự phụ thuộc lẫn nhau không tránh khỏi nhưng việc thiết lập chiến lược và thực thi chiến lược khác nhau về bản chất. Mọi người đồng ý rằng “ công việc chỉ thực sự bắt đầu sau khi các chiến lược đã được thiết lập” Việc thực hiện chiến lược thành công đòi hỏi phải có sự ủng hộ, tính kỷ luật, động cơ thúc đẩy và nỗ lực của tất cả các quản trị viên và nhân viên.

Thiết lập những chiến lược đúng chưa đủ vì các quản trị viên và nhân viên phải khuyến khích để thực thi chiến lược đó. Các vấn đề về quản lý được coi là quan trọng đối với giai đoạn thực thi chiến lược và việc hòa hợp cơ cấu tổ chức với chiến lược, gắn thành tích, lương thưởng với các chiến lược, tạo ra môi trường tổ chức thuận lợi cho sự thay đổi, quản trị các mối quan hệ chính trị, thiết lập môi trường văn hóa ủng hộ cho chiến lược, làm phù hợp với quy trình sản xuất, hoạt động và quản trị các nguồn nhân lực. Lập ra mục tiêu hàng năm, đề ra các chính sách và phân phối các nguồn tài lực đều là những hoạt động thực thi chiến lược quan trọng phổ biến ở tất cả công ty. Tùy thuộc vào quy mô và loại hình tổ chức mà các vấn đề quản trị khác có thể giữ tầm mức quan trọng tương tự đối với việc thực thi chiến lược thành công.

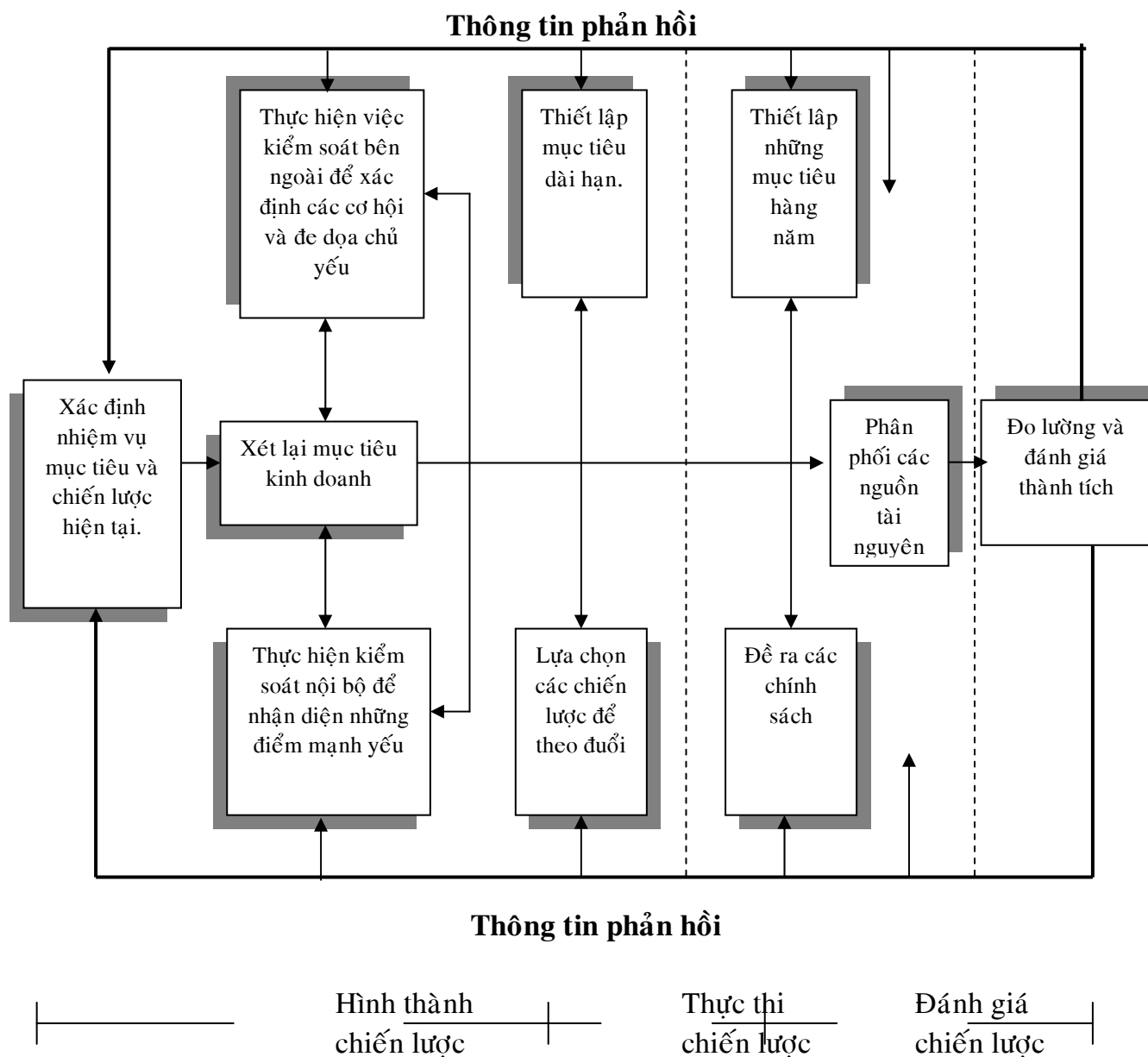
2.3 Giai đoạn đánh giá chiến lược

Những chiến lược quá khuôn mẫu và cứng nhắc trở nên lạc hậu khi những điều kiện môi trường trong và ngoài công ty thay đổi. Quá trình quản trị chiến lược dẫn đến kết quả là những quyết định có thể mang lại kết quả lâu dài, ý nghĩa. Ngược lại, những chiến lược sai lầm có thể gây ra những bất lợi nghiêm trọng và có thể vô cùng khó khăn. Vì thế các nhà chiến lược đồng ý rằng việc đánh giá chiến lược là cần thiết tới sự thịnh vượng của tổ chức. Những việc đánh giá kịp thời có thể báo động việc quản trị đến những khó khăn hoặc những khó khăn có thể xảy ra trước một tình huống nghiêm trọng.

Thông tin phản hồi đầy đủ, kịp thời là nền tảng của sự đánh giá chiến lược có hiệu quả. Đánh giá chiến lược có thể không có cái gì khác hơn là những thông tin hiện hành. Quá nhiều áp lực từ nhà quản trị đứng đầu có thể tác động đến các nhà quản trị thấp hơn nghĩ ra những số liệu mà họ nghĩ sẽ được thỏa mãn. Do đó, chiến lược gia phải lường trước những vấn đề có thể xảy ra để giám sát quá trình quản trị chiến lược hợp lý.

D Mô hình quản trị chiến lược⁽⁴⁾

Quá trình quản trị chiến lược có thể được nghiên cứu và ứng dụng vào việc sử dụng một mô hình. Mỗi mô hình biểu hiện một loại quá trình nào đó. Hình dưới đây là mô hình quản trị chiến lược toàn diện được chấp nhận rộng rãi



E Sản phẩm nệm các nước trong khu vực Đông Nam Á, Trung Quốc

⁴ Khái luận về quản trị chiến lược, trang 309, Fred R David, NXB Thống Kê

Tại khu vực Đông Nam Á (Thái lan, Malaixia, Singapore) : Chủ yếu sản xuất nệm mousse, cao su cấu tạo bên trong là các miếng xốp, bên ngoài là các lớp mousse. Giá nệm mousse ngang bằng với giá của các công ty trong nước, giá cao su có thấp hơn khoảng 10% vì các nước này như Thái lai, Malaixia có nguồn cung cấp cao su lớn trên thế giới. Tuy nhiên hiện nay hầu như các sản phẩm này không có mặt tại thị trường Việt nam một phần do chất lượng cũng tương tự các sản phẩm trong nước, mặt khác vì phải chịu thuế và chi phí vận chuyển nên đẩy giá thành lên cao khó cạnh tranh.

Trung quốc : Qua quá trình đi thực tế , các công ty sản xuất nệm Mousse có năng lực sản xuất rất cao, chi phí thấp. Ngoài ra mặt hàng nệm Lò xo giá thành thấp, ngoại trừ mặt hàng cao su là hầu như không sản xuất vì không có nguồn mủ cao su, hiện tại Trung quốc nhập nguồn mủ cao su rất lớn chủ yếu là để phục vụ cho các ngành công nghiệp. Chính vì vậy mặt hàng nệm mousse, lo xo có sức cạnh tranh rất lớn trên thị trường, hiện nay đã có mặt hầu hết tại các tỉnh thành trong cả nước. Để cạnh tranh với hàng Việt nam các công ty Trung quốc đã mở các trung tâm phân phối tại Hải phòng. Đã và đang xúc tiến tiến mở nhà máy tại Hải Phòng, Hà Nội.

Sản phẩm hàng Trung quốc rất đa dạng, đủ mọi chủng loại, giá thành khi vận chuyển đến các nhà phân phối trong khu vực vẫn thấp hơn các sản phẩm cùng loại từ 20 đến 25%, phương thức thanh toán linh hoạt, thời gian thanh toán dài khoảng 2 đến 3 tháng tùy theo khách hàng.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Giới thiệu sơ lược về cơ sở lý luận chiến lược trong chương này từ việc nghiên cứu tài liệu của tác giả Fred R David về khái luận của quản trị chiến lược.

Khái luận quản trị chiến lược có đề cập đến ba cấp độ chiến lược là chiến lược cấp công ty, chiến lược cấp đơn vị và chiến lược cấp chức năng. Ngoài ra khái luận cơ bản về quản trị chiến lược còn nêu bật được quy trình quản trị chiến lược qua 3 giai đoạn

1. Giai đoạn thiết lập chiến lược: Các nhà quản trị thực hiện dựa trên 9 ma trận đã nêu ở trên

2. Giai đoạn thực hiện bằng cách thiết lập các mục tiêu, đề ra các giải pháp và phân bổ nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đó.

3. Giai đoạn đánh giá chiến lược: 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 ở 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 một kim chỉ nam cho tất cả các hoạt động của tổ chức, của doanh nghiệp góp phần vào sự thành công trong môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG

SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH

A QUÁ TRÌNH HOẠT ĐỘNG

I Giới thiệu sơ lược về Công Ty

Tên công ty : Công Ty TNHH SX – TM Vạn Thành

Tên tiếng anh : Van Thanh Production and Trading Co. Ltd

Địa chỉ : 90/4 Lũy Bán Bích, Tân Phú Thành Phố Hồ Chí Minh

Điện thoại : (08) 8586159-9612841-7960804

Email : vanthanh@saigonnet.vn

Website : www.vanthanh-matresss.com

1.1 Chức năng kinh doanh

- Kinh doanh hàng tiêu dùng, mặt hàng trang trí nội thất.
- Kinh doanh mua bán bất động sản, xây dựng các công trình dân dụng.
- Sản xuất kinh doanh dây thun, các mặt hàng gỗ

1.2 Lịch sử công ty :

- Năm 1984 được thành lập với tên gọi là Hợp tác xã Vạn Thành với số vốn điều lệ : 0,5 tỷ đồng.
- Năm 1992, Công Ty TNHH SX – TM Vạn Thành được thành lập theo giấy phép số : 865/GP-UB do Ủy Ban Nhân Dân Thành Phố Hồ Chí Minh cấp ngày 15/08/1992 với số vốn điều lệ là 28,9 tỷ đồng.
- Năm 1997 Công ty mở rộng thêm chức năng kinh doanh mua bán bất động sản. Vốn điều lệ tăng lên : 52,2 tỷ đồng.
- Năm 2000, Công Ty Vạn Thành mở thêm 2 nhà máy sản xuất tại Hà Nội và Đà Nẵng nên tăng vốn điều lệ lên 181,25 tỷ đồng.
- Đến nay, vốn điều lệ của công ty đạt 234,5 tỷ đồng.

1.3 Các sản phẩm chính

Trên thị trường hiện nay, hầu hết các sản phẩm nệm có mặt trên thị trường Công Ty Vạn Thành đều có sản xuất. Cụ thể như sau :

- Mặt hàng nệm Cao Su mang nhãn hiệu QUEEN chiếm 5% doanh số.
- Mặt hàng nệm Lò xo chiếm 50 % doanh số.
- Các mặt hàng mousse công nghiệp chiếm 35% doanh số.
- Mặt hàng mousse dân dụng chiếm 10% doanh số.

II Thị phần

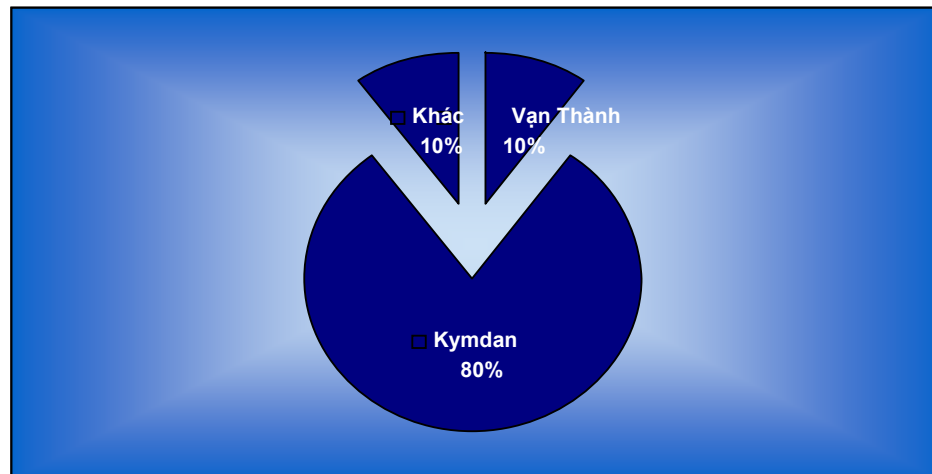
2.1 Nhóm mặt hàng nệm cao su :

Tình hình thị trường : Đây là nhóm mặt hàng cao cấp nhất trong các loại sản phẩm nệm hiện có trên thị trường. Vạn Thành chỉ chiếm khoảng 10% thị phần, Công Ty Kyndan thống lĩnh trên thị trường chiếm khoảng 80% thị phần, 10% thị phần còn lại là của các công ty nhỏ như Liên Á, Hưng Thịnh,

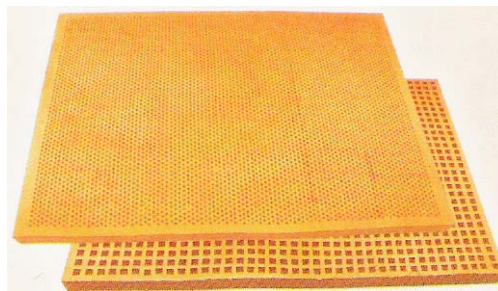
Kyndan thống lĩnh thị trường một phần là do Công ty này chỉ sản xuất ra 1 nhóm mặt hàng chế biến từ nguyên liệu cao su, mặt khác do thương hiệu nổi tiếng. Vì vậy Công Ty Kyndan luôn quảng cáo khuếch trương sản phẩm này. Hiện nay Công Ty Liên Á cũng tập trung vào nhóm sản phẩm này nên trong thời gian tới sẽ là đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Kyndan cũng như Vạn Thành.

Nhóm mặt hàng này hiện nay chiếm khoảng 10% doanh số bán ra của công ty.

Thị phần nhóm mặt hàng cao su



Hình 2.1



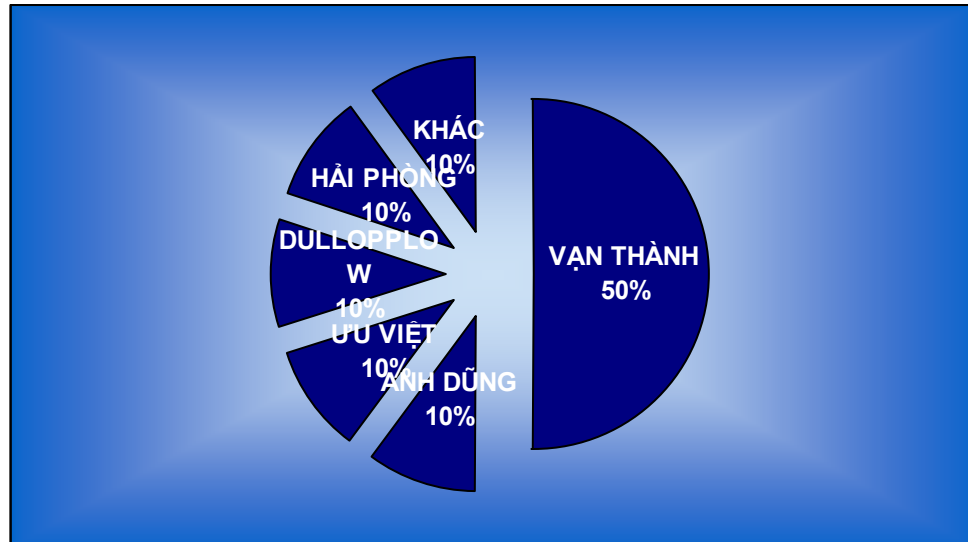
Sản phẩm nệm Cao su

2.2 Nhóm mặt hàng Lò xo

Tình hình thị trường : Các mặt hàng Lò xo hiện nay trên thị trường cạnh tranh khốc liệt, do đây là nhóm mặt hàng dễ làm không cần nhiều kỹ thuật, làm bằng máy hay làm bằng thủ công đều được mặc dù chất lượng có khác nhau. Mặt hàng này Vạn Thành chiếm thị phần cao trên thị trường khoảng 50 % do công nghệ hiện đại, tất cả các công đoạn đều làm bằng máy nên năng suất cao, chất lượng luôn được đảm bảo và giá thành thấp. Các đối thủ cạnh tranh hiện nay như Công Ty Anh Dũng chiếm khoảng 10%, Ưu Việt chiếm 10%, Hải Phòng chiếm 10%, Dunlopillow chiếm 10%, còn khoảng 10% là các cơ sở còn lại.

Nhóm mặt hàng rất được các khách sạn ưa chuộng, vì độ bền và thông thoáng, đạt tiêu chuẩn quốc tế. Thị trường khách sạn chiếm 1 phần lớn doanh số bán ra, chiếm khoảng 20% doanh số của công ty.

Thị phần nhóm mặt hàng Loxo



Hình 2.2



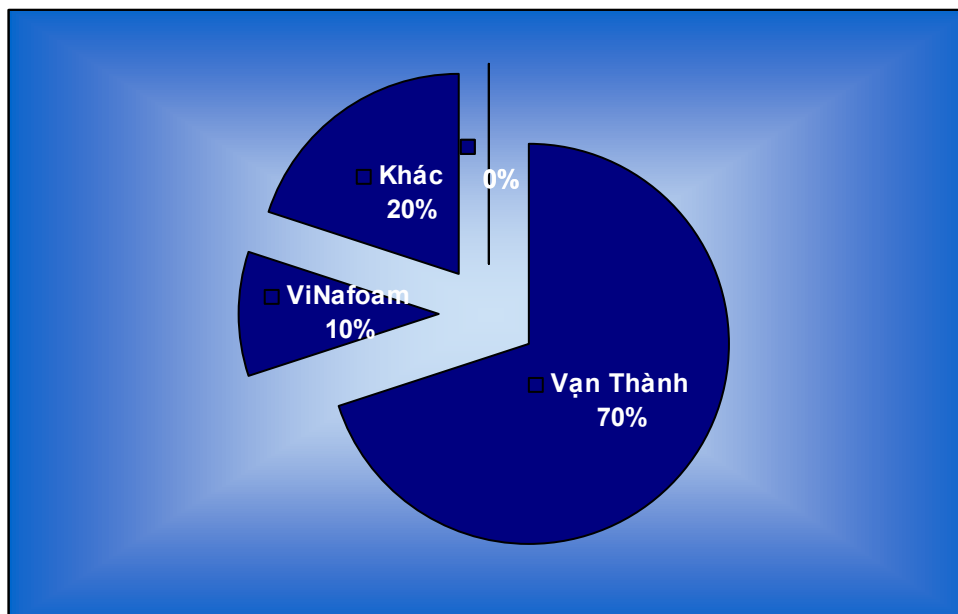
Sản phẩm nệm Loxo

2.3 Nhóm mặt hàng mousse công nghiệp

Tình hình thị trường : Nhóm mặt hàng này chủ yếu cung cấp cho các nhà máy giày, các nhà máy song mây, nội thất. Hiện nay nhóm mặt hàng này đang gặp nhiều khó khăn do các nhà máy giày bị áp thuế chống phá giá tại thị trường EU. Mặt hàng này Vạn Thành hầu như thống lĩnh trên thị trường chiếm đến 70% thị phần, có được điều này do Vạn Thành có máy móc công nghệ hiện đại đủ sức đáp ứng yêu cầu của các công ty giày trên thế giới có nhà máy gia công tại Việt Nam, hầu hết các sản phẩm theo yêu cầu đặt hàng của các công ty giày đều rất khắt khe như độ mỏng 1-3 li, dài 100 m, chiều rộng tùy theo yêu cầu. Đối với mặt hàng này trong nước hiện nay chưa có công ty nào đáp ứng được. Hiện nay trên thị trường mới có công ty ViNaFoam của Hàn Quốc cung cấp được sản phẩm này, chủ yếu tự cung cấp cho nhà máy giày của mình ViNaFoam, phần công suất dư thừa xuất ra bên ngoài khoảng 10%, còn lại khoảng 20 là các cơ sở tư nhân chuyên cung cấp cho các cơ sở nhỏ chuyên làm hàng gia công may mặc. Trong thời gian tới khoảng tháng 10 / 2006 Công Ty này sẽ hoàn việc xây dựng xưởng sản xuất tại Việt Nam để cung ứng các sản phẩm mousse công nghiệp trên thị trường. Vì vậy trong tương lai đây sẽ là đối thủ cạnh tranh chủ yếu của Vạn Thành ở nhóm mặt hàng này.

Nhóm mặt hàng này hiện nay đang có chiều hướng sút giảm doanh số do vụ kiện bán phá giá các mặt hàng da giày của EU, và mức thuế áp chống phá giá đã có hiệu lực kể từ ngày 07/04/2006, các công ty da giày hiện nay đang cắt giảm doanh số bán ra trên thị trường EU nên đã giảm lượng hàng nhập xấp công nghiệp hoặc yêu cầu công ty giảm giá

Thị phần các mặt hàng mousse công nghiệp



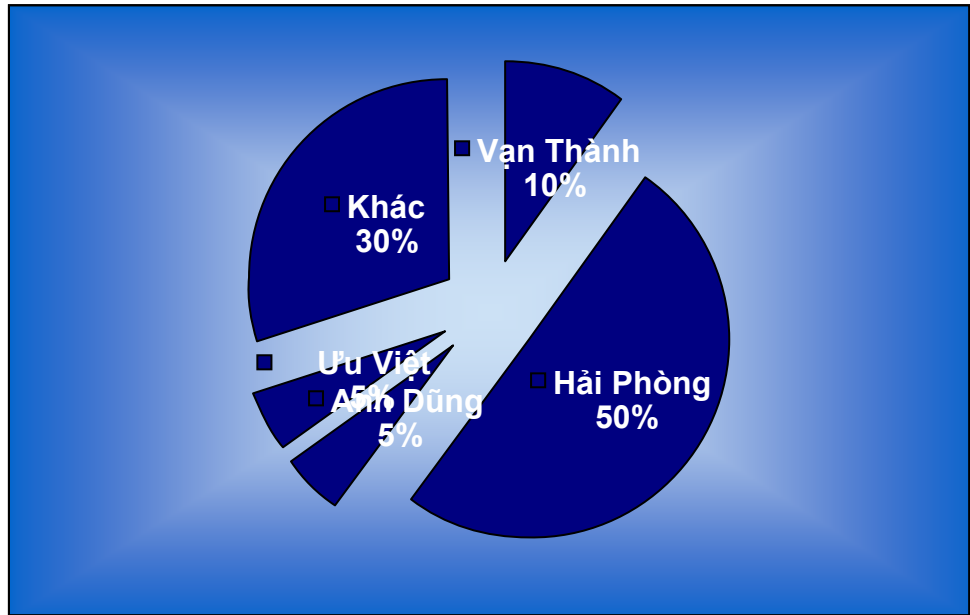
Hình 2.3

2.4 Nhóm mặt hàng mousse dân dụng

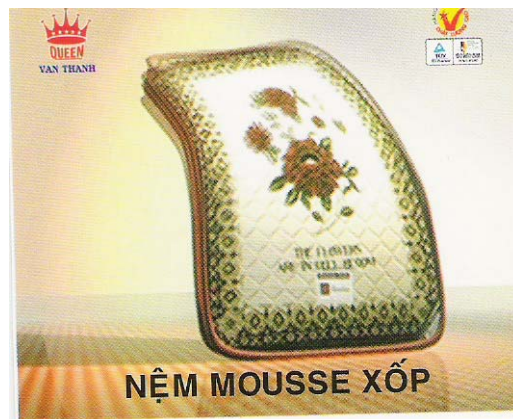
Đây là nhóm mặt hàng cạnh tranh gay gắt nhất trên thị trường hiện nay do giá thành rẻ, chất lượng thấp. Do thu nhập dân cư ở các vùng xa còn thấp nên đây là nhóm sản phẩm được tiêu thụ chủ yếu. Đối với nhóm mặt hàng này Vạn Thành chỉ chiếm khoảng 10% do sản phẩm đều làm ở chất lượng cao, Vạn Thành có khả năng làm ra những mặt hàng rẻ tiền nhưng chất lượng không đảm bảo, chính vì vậy để đảm bảo uy tín cho các nhóm mặt hàng khác chiếm doanh số chủ yếu nên chất lượng làm ra phải cao. Người tiêu dùng chỉ biết sản phẩm nệm Vạn Thành chứ không biết là từng nhóm mặt hàng có cấu tạo và chất lượng khác nhau.

Nhóm mặt hàng này chủ yếu là hàng Hải Phòng chiếm đến 50%, Ưu Việt chiếm 5%, Anh Dũng chiếm 5%, các cơ sở nhỏ khác chiếm khoảng 30%. Tuy nhiên doanh số mặt hàng này thấp, và ngày càng có xu hướng thu hẹp lại.

Thị phần nhóm mặt hàng mousse dân dụng



Hình 2.4



III Sản xuất

3.1 Tình hình sản xuất:

Vạn Thành hiện có 3 nhà máy sản xuất chính ở cả ba miền đất nước. Nhà máy sản xuất khu vực phía Nam nằm tại Củ Chi, Thành Phố Hồ Chí Minh với tổng diện tích đất 100.000 m², nhà máy này sản xuất tất cả các loại sản phẩm hiện có trên thị trường, chuyên cung cấp hàng cho các tỉnh phía Nam và Tây nguyên. Nhà máy sản xuất ở Đà Nẵng, cũng sản xuất hầu hết các loại sản phẩm trừ mặt hàng

làm từ cao su, chuyên cung ứng hàng cho các tỉnh Miền Trung. Nhà máy sản xuất ở Hưng Yên cung ứng hàng cho các tỉnh Miền Bắc. Hiện nay công ty đã đầu tư tương đối dư thừa công suất và dự phòng cho tương lai phát triển của công ty.

3.2 Chính sách chất lượng và bộ phận kiểm tra chất lượng:

- Chất lượng là chìa khóa của thành công, là nền tảng cho thành công của công ty. Sản phẩm mang nhãn hiệu Vạn Thành là một đảm bảo cho người tiêu dùng về chất lượng. Chất lượng là chìa khóa quyết định sự thành công trong hiện tại và tương lai của công ty.

- Bộ phận kiểm soát chất lượng KCS chịu trách nhiệm kiểm tra mẫu ngay trên dây chuyền sản xuất, kiểm soát chất lượng của thành phẩm và nguyên vật liệu đồng thời kiểm soát và phân tích tất cả các sản phẩm khiếu nại của khách hàng. Hàng tuần bộ phận này đều phải báo cáo tất cả những vấn đề chất lượng như phần trăm hàng đạt chất lượng ngay từ lần sản xuất đầu tiên, chi phí sản xuất không đạt chất lượng..., để Ban lãnh đạo có hành động khắc phục để hoàn thiện chất lượng, giảm giá thành sản phẩm.

3.3 Hoạch định mua hàng và sản xuất

3.3.1 Bộ phận kế hoạch, cung ứng điều phối và phân phối sản phẩm

+ Bộ phận kế hoạch : có chức năng thiết lập và duy trì hệ thống dự báo của công ty. Bộ phận này theo sát sản lượng bán hàng, tình hình thị trường, phân tích các biến động trên thị trường về nhu cầu tiêu dùng, hoạt động của đối thủ cạnh tranh, thói quen tiêu dùng, biến động theo mùa phối hợp với phòng bán hàng và phòng tiếp thị để xây dựng dự báo bán hàng ngắn hạn, trung hạn và dài hạn thống nhất cho toàn công ty. Qua đó làm cơ sở cho phân tích hoạt động tài chính, đầu tư trang thiết bị, kho hàng, nhân lực ,....

+ Kế hoạch cung ứng điều phối :trên cơ sở dự báo bán hàng, xây dựng kế hoạch dự trữ nguyên liệu, kế hoạch sản xuất, kế hoạch vận chuyển giữa các kho,kế hoạch tồn kho,.... sao cho mức tồn kho tối ưu nhưng vẫn đảm bảo được hàng hóa cung ứng trên thị trường mà chi phí tồn kho thấp nhất.

+ Phân phối sản phẩm : Ngoài 3 nhà máy chính là các tổng kho, Công ty còn mở 9 Chi Nhánh phân bố tại các trung tâm chính trên toàn quốc, cụ thể : Chi Nhánh Hà Nội, Lạng Sơn, Vinh, Nha Trang, Ban Mê Thuột, Gia Lai, Cần Thơ, An Giang, Đồng Nai, các chi nhánh này đều có kho riêng cung ứng hàng cho các khu vực lân cận. Chính vì điều này giúp cho sản phẩm của công ty đến được tay nhà phân phối và tiêu dùng với thời gian nhanh nhất, cước phí vận chuyển hiệu quả nhất. Nhất là sản phẩm nệm mousse chi phí cho vận chuyển luôn chiếm ở mức cao.

3.3.2 Bộ phận mua hàng : Có nhiệm vụ đảm bảo nguồn nguyên vật liệu, các thiết bị và tất cả nhu cầu mua hàng của công ty với giá tốt nhất và chất lượng của nguồn hàng ổn định. Ngoài ra còn xây dựng và phát triển hệ thống nhà cung cấp nguyên liệu cho công ty như là hệ thống cung cấp đầu vào đáp ứng được tiêu chuẩn đã được quy định.

3.3.3 Bộ phận kỹ thuật : Chịu trách nhiệm lắp ráp bảo trì, bảo dưỡng tất cả các loại máy móc, công cụ lao động, hệ thống điện. Đây cũng là bộ phận chịu trách nhiệm về vấn đề sử dụng năng lượng của nhà máy. Hàng tuần và hàng tháng bộ phận này đều có báo cáo về mặt tiết kiệm năng lượng của nhà máy đã hoàn thiện tới đâu, giúp cho việc hạ giá thành sản phẩm.

IV Nghiên cứu và phát triển :

Do bộ phận nghiên cứu và phát triển chịu trách nhiệm xây dựng các công thức sản xuất và thiết kế bao bì cho sản phẩm. Nghiên cứu công thức của đối thủ cạnh tranh và cải tiến công thức sản phẩm công ty nhằm đảm bảo tính ưu việt so với các công ty cạnh tranh. Ngoài ra phòng ban này còn nghiên cứu tìm ra các nguyên

liệu thay thế để giảm giá thành sản phẩm. Nghiên cứu nhu cầu người tiêu dùng và công nghệ tiên tiến để ngày càng nâng cao chất lượng sản phẩm.

V Marketing

Các hoạt động Marketing được coi là chiến lược ở các công ty hàng tiêu dùng và được dùng làm cơ sở để lên kế hoạch sản xuất cũng như tất cả các hoạt động khác còn lại

5.1 Về sản phẩm :

Vạn Thành quan tâm tới chất lượng, sức khỏe của người tiêu dùng, sử dụng các sản phẩm không độc hại, luôn quan tâm xử lý để sản phẩm làm ra đạt mức độ an toàn cao nhất.

5.2 Về giá :

Áp dụng cơ cấu giá thống nhất toàn quốc cho từng loại kênh phân phối không phân biệt địa bàn, giao hàng trực tiếp cho các nhà phân phối là đại lý. Đối với giá cho người tiêu dùng công ty định giá tùy theo các đối thủ cạnh tranh. Cụ thể nhóm mặt hàng cao su định giá thấp hơn Kymdan 15%, nhóm mặt hàng Lò xo định giá cao hơn các đối thủ như Anh Dũng, Ưu việt 10%. Đối với nhóm hàng xốp công nghiệp, công ty định giá tùy theo uy tín của từng khách hàng, khả năng thanh toán.

5.3 Về phân phối

Gồm các kênh phân phối chính như sau :

- Phân phối qua hệ thống 1.800 đại lý trải rộng trên toàn quốc. Kênh phân phối này chiếm đến 50% doanh số.
- Phân phối trực tiếp qua hệ thống cửa hàng bán lẻ của công ty, công ty hiện tại có 25 cửa hàng bán lẻ trực tiếp cho người tiêu dùng. Kênh phân phối này chiếm 10% doanh số bán ra.

- Phân phối thẳng cho hệ thống nhà máy giày trên toàn quốc, kênh phân phối này chiếm 34% doanh số.
- Phân phối qua hệ thống siêu thị chỉ chiếm 2% doanh số bán ra.
- Xuất khẩu qua các nước Đông nam Á, Hàn Quốc, Nhật Bản chiếm 4% doanh số bán ra.

5.4 Về quảng cáo khuyến mại, tài trợ.

Chiến lược quảng cáo khuyến mại và tài trợ là một nghệ thuật và công cụ hết sức độc đáo không thể thiếu được trong các chiến lược cạnh tranh. Tuy nhiên về mặt này Vạn Thành chưa có một chiến lược cụ thể, rõ ràng để tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Trong thời gian qua công ty có tổ chức một số chương trình sau :

- Tài trợ cho giải bóng đá quốc gia mùa giải năm 2004-2005
- Thực hiện các chương trình khuyến mại cho người tiêu dùng với tổng trị giá giải thưởng khoảng 1.500 triệu đồng năm 2005, năm 2006 là 2.700 triệu đồng.
- Tiến hành quảng cáo trên các phương tiện truyền thông nhưng ở mức độ thấp. Vì vậy chưa tạo ra hiệu ứng gây tác động đến người tiêu dùng, gây lãng phí chi phí quảng cáo.

Các hoạt động marketing và nghiên cứu thị trường của Vạn Thành tuy đã đạt được một số thành quả đáng khích lệ nhưng hiệu quả không cao.

VI Nguồn nhân lực và chính sách nhân sự :

- Tổng số nhân viên của công ty hiện nay là 1.067 người. Trong đó trực tiếp sản xuất là 813 người, gián tiếp là 213 người.
- Tuổi đời nguồn nhân lực của công ty rất trẻ, hơn 95% nhân viên dưới 30 tuổi. Tuổi trung bình của nhân viên là 4 năm.
- Trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học chiếm 15%, tốt nghiệp phổ thông trung học chiếm 85%.

- Hiện tại công ty có thuê 3 chuyên gia người Đức hướng dẫn kỹ thuật về mặt hàng cao su và xử lý các hóa chất.

Chính sách nhân sự của công ty Vạn Thành:

+ Vạn Thành là một công ty phát triển theo định hướng tập trung vào con người và sản phẩm hơn là vào hệ thống tổ chức. Đóng góp của nhân viên là yếu tố quan trọng nhất trong sự thành công của công ty trong việc đối đầu với sự cạnh tranh và phát triển của công ty. Mọi người trong công ty đều có cơ hội bình đẳng.

+ Tuyển dụng và đào tạo : Đề bạt từ nội bộ với điều kiện các nhân viên đáp ứng được các yêu cầu có được những kỹ năng và thành tích đạt được trong quá trình làm việc. Khi cần tuyển dụng bên ngoài, công ty đề ra chính sách tuyển dụng có kinh nghiệm và có nhân cách thích hợp và hỗ trợ họ phát triển lâu dài cho công ty.

+ Chế độ đãi ngộ : Công ty áp dụng một chính sách đãi ngộ được thiết kế để tuyển dụng, tạo động lực và giữ chân các nhân viên có chất lượng cao, là những người đảm bảo sự thành công của công ty thông qua việc tính toán các tương quan nội bộ về tiền lương và phúc lợi cùng với các mức lương bên ngoài công ty.

VII Tài chính kế toán :

Tình hình tăng trưởng doanh số hàng năm rất đáng khích lệ nhờ vào những nỗ lực đóng góp rất lớn của toàn thể nhân viên công ty. Doanh số của công ty tăng trưởng liên tục trong 5 năm với tỷ lệ trung bình là trên dưới 25%, với tiềm năng thị trường hết sức rộng mở, nhất là đối với ngành du lịch, hệ thống khách sạn hiện nay chưa đáp ứng được các nhu cầu nên mức tiêu thụ còn cao, nhất là hệ thống khách sạn cao cấp, định kỳ phải thay mới hoàn toàn.

B.KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH TỪ NĂM 2001 – 1/6/2006

Bảng 1**ĐVT: Triệu VNĐ**

Khoản mục	2001	2002	2003	2004	2005	1-6/2006
Tổng doanh thu	345.011	425.125	540.568	635.849	793.135	378.145
Hàng bán trả lại	3.546	3.866	4.459	5.347	5.988	3.223
Doanh thu thuần	341.465	421.259	536.109	630.502	787.147	374.922
Giá vốn bán hàng	215.115	289.887	390.579	500.116	643.129	304.954
Tổng lợi nhuận	126.350	131.372	145.530	130.386	144.018	69.968
Tổng chi phí	80.342	82.998	92.765	83.321	98.098	48.253
Lợi nhuận trước thuế	46.008	48.374	52.765	47.065	45.920	21.715
Thuế TNDN	14.722	15.479	16.884	15.061	14.694	6.948
Lợi nhuận thuần	31.286	32.895	35.881	32.004	31.226	14.767
Tỉ lệ tăng trưởng DS %		23	27	17	25%	

Nguồn : Báo cáo tài chính của Công Ty Vạn Thành

Nhận xét : Doanh thu công ty ngày càng tăng cao, lợi nhuận luôn được giữ ở mức ổn định, mức tăng không cao một phần do tình hình ngày càng cạnh tranh gay gắt, chi phí tăng cao.

Bảng 2**Trong đó doanh số xuất khẩu :****ĐVT : Triệu VNĐ**

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	1-6/2006
Thị trường						
Nhật Bản	1.405	1.568	2.035	3.087	4.241	2.898
Hàn Quốc	2.901	3.980	5.345	6.976	7.542	4.987
Trung Quốc	4.988	6.098	7.976	8.677	10.004	7.876
Các nước ĐNA	2.876	3.032	3.894	4.763	5.234	3.549
Cộng	12.170	14.678	19.248	23.503	27.021	19.310

Nguồn : Báo cáo tài chính của Công Ty Vạn Thành

Nhận xét : Doanh số xuất khẩu ngày càng tăng, chứng tỏ sản phẩm của công ty đáp ứng được nhu cầu của các nhà nhập khẩu nước ngoài, chất lượng ổn định cũng là một phần làm cho doanh số xuất khẩu tăng. Công tác marketing ngày càng có bước tiến triển tốt.

Bảng 3

Doanh số phân theo nhóm hàng

ĐVT : Triệu VNĐ

Năm	2001	2002	2003	2004	2005	1-6/2006
Nhóm hàng						
Cao su	34.501	43.974	54.099	70.542	81.654	44.671
Lò xo	70.435	78.154	107.237	132.357	178.431	78.123
Xốp công nghiệp	210.345	276.986	321.091	370.023	456.765	220.878
Xốp dân dụng	29.730	26.011	58.141	62.927	76.285	34.473
Cộng	345.011	425.125	540.568	635.849	793.135	378.145

Nguồn : Báo cáo tài chính của Công Ty Vạn Thành

Nhận xét :

Các nhóm mặt hàng như Loxo, Cao su, xốp dân dụng có xu hướng tăng cao. Riêng mặt hàng xốp công nghiệp trong 6 tháng đầu năm 2006 có chiều hướng giảm sút do vụ kiện bán phá giá da giày của liên minh EU. Do nhóm sản phẩm này cung cấp sản phẩm chủ yếu cho các nhà máy giày như Nike, Adidas, Thượng đình, và các công ty khác.

C ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG NỘI BỘ CỦA TỔ CHỨC

I Ma trận đánh giá môi trường nội bộ.(IFE)

Mức độ quan trọng của mỗi yếu tố được đánh giá dựa trên mức độ tác động của yếu tố đó đối với sự thành công của công ty. Xếp hạng từ 1 đến 4 cho từng yếu tố để đánh giá.

Bảng 4

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng của các yếu tố (1)	Phân Loại (2)	Số điểm quan trọng (3)= (1)x(2)
1	Có trên 15 nhà cung cấp nguyên vật liệu đối với công nghệ sản xuất hiện đại, công suất lớn, có khả năng đáp ứng mở rộng thị trường	0.1	2	0.2
2	Có hệ thống kiểm tra chất lượng toàn diện	0.05	2	0.1
3	Hệ thống thông tin quản lý toàn công ty hiệu quả	0.05	3	0.15
4	Chiến lược kinh doanh và marketing mạnh	0.15	4	0.6
5	Tài chính lành mạnh, khả năng tài chính lớn	0.1	3	0.3
6	Thị trường mục tiêu rộng	0.15	4	0.6
7	Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt	0.1	3	0.3
8	Chi phí quản lý cao	0.05	2	0.1
9	Tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu cao	0.05	2	0.1
10	Chất lượng nguyên vật liệu nhập khẩu không ổn định	0.1	2	0.2
11	Cơ cấu tổ chức chưa gọn nhẹ	0.1	2	0.2
	Tổng cộng	1.00		2.85

Nhận xét :

Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.85 cho thấy Vạn Thành ở trên mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát. Do đó Vạn Thành cần tiếp tục củng cố và phát huy những mặt mạnh như : Giữ mối quan hệ tốt với nhà cung cấp, củng cố hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm, mở rộng thị trường mục tiêu, tăng cường công tác marketing, bên cạnh đó cần phải có hướng khắc phục những mặt yếu như : chất lượng nguyên vật liệu không ổn định, tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu cao, chi phí quản lý cao.

II Ma trận SWOT chưa đầy đủ.

<p>Các điểm mạnh (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Có trên 15 nhà cung cấp nguyên vật liệu với công nghệ sản xuất hiện đại. Công suất lớn, có khả năng đáp ứng mở rộng thị trường 2. Sản phẩm đảm bảo chất lượng, có hệ thống kiểm tra chất lượng chuyên nghiệp. 3. Chiến lược kinh doanh và marketing mạnh 4. Tài chính lành mạnh, có khả năng tài chính lớn 5. Thị trường mục tiêu rộng 6. Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt 	<p>Các cơ hội (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiềm năng thị trường lớn 2. Nhu cầu sử dụng tăng 3. Chủ trương khuyến khích vào các tỉnh thành có nhiều lao động nhàn rỗi 4. Thị trường lao động dồi dào, nhân lực rẻ 5. Hệ thống thông tin liên lạc ngày càng phát triển 6. Chính sách ưu đãi của nhà nước đối với mặt hàng xuất khẩu
<p>Các điểm yếu (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Chi phí quản lý cao. 2. Tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu cao 3. Chất lượng nguyên vật liệu nhập khẩu không ổn định ảnh hưởng đến kế hoạch giao hàng. 4. Cơ cấu tổ chức chưa gọn nhẹ. 	<p>Các đe dọa (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Môi trường cạnh tranh mạnh mẽ 2. Chi phí nhập khẩu nguyên vật liệu cao. 3. Nguồn cung cấp khan hiếm

Nhận xét :

Qua phân tích tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty thông qua phân tích môi trường bên trong và bên ngoài, những điểm yếu (W), điểm mạnh (S), cơ hội(O) và nguy cơ (T) chủ yếu có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của công ty Vạn Thành được liệt kê ở bảng trên. Vấn đề được đặt ra là làm thế nào để Vạn Thành có thể vận dụng những điểm mạnh, khắc phục những điểm yếu, tận dụng những cơ hội và hạn chế rủi ro.

D CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH

I Các yếu tố môi trường vĩ mô**1.1 Các yếu tố kinh tế:****Bảng các chỉ số phát triển kinh tế ⁽⁵⁾**

Chỉ tiêu	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Tăng GDP (%)</i>	6.8	6.9	7	7,2	7,6	8,4
<i>GDP bình quân đầu người (USD)</i>	403,6	415,4	440,1	483.1	533	640
<i>Chỉ số lạm phát (%)</i>	-0,6	0,8	4.0	3.0	9,5	8,4
<i>Xuất khẩu (triệu USD)</i>	14.483	15.027	16.705	19.980	26.175	33,23
<i>Thâm hụt mậu dịch</i>	-1.154	-1.135	-3.027	-5.115	-5,513	-4,6
<i>Vốn đầu tư nước ngoài (Triệu USD)</i>	2.012	2.535	1.558	1.513	4,567	6,297

Bảng 5

- Nhìn chung sau giai đoạn tăng trưởng vượt bậc trong khoảng 1005-1995, tốc độ tăng trưởng trung bình 8 – 9%, nền kinh tế Việt nam bắt đầu đi vào giai đoạn

⁵ Tổng Cục Thống Kê

phát triển ổn định ở mức 6 – 7% hàng năm. Tốc độ tăng trưởng GDP Việt nam ở mức tương đối cao và ổn định trong những năm gần đây ở mức 7%. Việt Nam là nước có tốc độ tăng trưởng đứng thứ 2 sau Trung quốc trong khu vực Đông Á. Nền kinh tế được dự báo sẽ tiếp tục tăng trưởng tốt trong năm 2006 -2007, với tốc độ tăng GDP thực là trên 7%. Đây là mức tăng trưởng cao và lý tưởng đối với tiềm năng phát triển thị trường và điều này cho phép sự tăng đáng kể về dung lượng thị trường đối với sản phẩm tiêu dùng nói chung và ngành nệm nói chung.

- Tình hình lạm phát trong những năm gần đây đã được kiểm soát tốt chỉ dao động trong vòng 1 con số.

- Lãi suất của hệ thống Ngân hàng Việt nam được điều tiết bởi ngân hàng Nhà nước nhằm đảm bảo ổn định và thúc đẩy phát triển kinh tế. Nhờ tỷ lệ lạm phát đã được kiểm soát ổn định trong những năm gần đây nên lãi suất cho vay tiền đồng cũng tương đối ổn định khoảng 8,0%/ năm.

- Việt Nam theo đuổi chính sách quản lý ngoại hối chặt chẽ thông qua hệ thống ngân hàng nhằm kiểm soát tỷ giá hối đoái.

- Thu nhập bình quân đầu người tính bằng USD năm 2005 là 640 USD. Mặc dù số lượng có tăng trong thời gian qua nhưng mức chênh lệch tuyệt đối về GDP của nước ta so với các nước vẫn ngày một nhiều hơn, nên nguy cơ tụt hậu vẫn còn hiển hiện.

1.2 Các yếu tố xã hội

- Đến năm 2006, Việt Nam có khoảng 83,2 triệu người, đứng thứ 2 ở Đông Nam Á sau Indonexia là 209 triệu người và thứ 13 trong số hơn 200 quốc gia trên thế giới với tốc độ tăng dân số khoảng 1,3%/ năm. Cơ cấu về tuổi của dân số Việt Nam như sau: Việt nam là nước có nguồn nhân lực dồi dào đứng thứ hai trong khu vực (sau Indonexia với 95 triệu lao động). Hàng năm có thêm 1,5 -1,7 triệu người bước vào tuổi lao động và cho đến tháng 12-2005 số lượng lao động trẻ chiếm đến

49 triệu người(chiếm 60% tổng dân số cả nước, đây cũng là thị trường lớn về tiêu dùng, công ty cần khai thác hiệu quả đối với từng khu vực.

1.3 Các yếu tố về chính trị, luật pháp

- Sự ổn định về chính trị là một điều kiện tốt để các nhà đầu tư mạnh dạn đầu tư các hoạt động kinh doanh ở Việt nam. Sau sự kiện ngày 11/9, Việt nam đã được bình chọn là nước an toàn nhất về đầu tư tại các nước châu Á. (6)

- Triển vọng về gia nhập WTO cuối năm 2006 hoặc trễ lắm đến đầu năm 2007 là điều kiện thuận lợi cho công ty vì lúc đó mức thuế nhập khẩu từ các nước giảm xuống, công ty có khả năng đẩy mạnh doanh số bán ra, tăng lợi nhuận. Hơn nữa gia nhập WTO cũng đồng nghĩa với thuế suất nhập khẩu nguyên liệu hàng hóa sẽ giảm một cách đáng kể và giá thành sản phẩm của công ty cũng sẽ giảm tương ứng.

- Khối liên minh Châu Âu đánh thuế chống phá giá các mặt hàng da dầy Việt Nam theo lộ trình từ 4,2% từ ngày 07/4/2006 và cuối cùng là 16,8% từ ngày 25/9 đến 06/10/2006 do EC khởi xướng đang được thực hiện. Ngoài ra mức thuế mà ngành da giày Việt nam hiện nay đang bị áp dụng là 8%. EC đang yêu cầu áp dụng thuế chống phá giá là 10% sẽ được đưa ra biểu quyết vào ngày 06/10/2006.(7) Việc áp thuế chống phá giá này gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngành da giày, làm giá thành sản phẩm tăng lên, khó có thể cạnh tranh trên thị trường sẽ gây nên sự phá sản hàng loạt các công ty nhỏ và ảnh hưởng nặng nề đến các công ty lớn. Mà nhóm mặt hàng xộp công nghiệp của công ty Vạn Thành xuất chủ yếu cho các nhà máy giày tại Việt nam, vì vậy cũng gây tác động mạnh mẽ đến giá cả, các công ty này một là yêu cầu giảm giá, hoặc hủy hàng loạt đơn đặt hàng vì sản phẩm của họ bán ra không được.

⁶ Báo Tuổi trẻ ngày 26/8/2006 , trang 5.

⁷ Nguồn Web site Bộ Bộ Ngoại Giao www.mof.vn ngày 30/08/006

Hệ thống luật pháp Việt nam không ngừng được đổi mới, bổ sung, xây dựng cập nhật hóa theo yêu cầu hội nhập quốc tế, các bộ luật doanh nghiệp, luật đầu tư, luật thương mại,... có hiệu lực trong năm 2006 có tác động tích cực đến thu hút và hoạt động các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế.

1.4 Các yếu tố môi trường

Môi trường, vấn đề bức xúc hiện nay : việc tăng lên đáng kể các vùng đô thị công nghiệp hóa, đang làm xuống cấp môi trường sống ở những nơi này. Quan trọng hơn nữa là nguồn rác thải tiêu dùng và công nghiệp từ các thành phố lớn là một vấn đề nhức nhối và đau đầu cho chính phủ. Nếu các công ty trong ngành công nghiệp không tìm cách xử lý thì nó ảnh hưởng rất lớn đến môi trường. Vạn Thành đã tiến hành xây dựng hệ thống xử lý nước thải qua quá trình sản xuất đạt theo tiêu chuẩn quốc tế. Đây là vấn đề quan trọng, vì nó không chỉ tuân theo quy định của luật pháp mà là còn cơ sở cho các đối tác nước ngoài đặt hàng, vì đối với các công ty nước ngoài khi đặt vấn đề đặt hàng luôn yêu cầu công ty phải đảm bảo các yếu tố môi trường, môi trường làm việc và quyền lợi của công nhân.

1.5 Các yếu tố công nghệ

Cùng với việc tính toán hiệu quả kinh doanh, công ty đã từng bước cải tiến công nghệ để ngày càng nâng cao chất lượng sản phẩm.

Theo các số liệu thống kê của UNCTAD, phương thức giao dịch thương mại điện tử chiếm đến 95% tổng các giao dịch thương mại trực tuyến trên thế giới và xu hướng sẽ phát triển mạnh trong tương lai gần. Do đó đây cũng là cơ hội và thách thức cho công ty Vạn Thành trong việc đón đầu xu thế kinh doanh mới này tại Việt Nam.

II Các yếu tố môi trường vi mô :

Đây là môi trường gắn liền với trực tiếp với hoạt động kinh doanh của công ty và được đặt lên vị trí hàng đầu trong nghiệp vụ phân tích môi trường để có những hoạt động ứng phó phù hợp.

2.1 Khách hàng:

Vì hoạt động trong ngành công nghiệp hàng tiêu dùng nói chung nên cách phân phối và bán hàng của công ty phải thông qua hệ thống Đại lý và hệ thống cửa hàng bán lẻ của riêng mình. Đây là cách làm quen thuộc và truyền thống của tất cả các công ty hàng tiêu dùng chứ không riêng Vạn Thành. Hiện nay khách hàng của công ty : Đại lý, khối nhà máy công nghiệp và người tiêu dùng

- Đại lý : Đây là nhóm đối tượng mua về để bán lại cho người tiêu dùng lẻ, họ muốn bán hàng càng nhanh càng tốt để thu được lợi nhuận cao. Với uy tín về sản phẩm, chính sách giá cả hợp lý và các hoạt động hỗ trợ việc bán hàng từ công ty, các đại lý hoàn toàn tin tưởng vào sản phẩm của công ty.

- Khối nhà máy công nghiệp : Đối với công nghệ và chất lượng sản phẩm hiện nay, Vạn Thành đủ sức đáp ứng tất cả các yêu cầu về chất lượng mà các đối thủ cạnh tranh hiện nay chưa thể đáp ứng được. Đây cũng là thuận lợi của Công ty Vạn Thành so với các công ty khác.

- Người tiêu dùng : Đây là nhóm khách hàng có sức mạnh trả giá cao hơn cả do có rất nhiều sản phẩm trên thị trường, họ có phạm vi lựa chọn lớn. Bên cạnh đó người tiêu dùng Việt nam rất nhạy cảm với sản phẩm mới và thường không có thói quen trung thành với một loại sản phẩm nào lâu dài. Đây chính là áp lực thực sự đối với công ty. Thói quen tiêu dùng và áp lực trả giá của người tiêu dùng đòi hỏi công ty phải luôn cải tiến sản phẩm và tung ra sản phẩm mới ra thị trường để đáp ứng nhu cầu này.

2.2 Tình hình thị trường nệm Việt nam:

- Tốc độ tăng trưởng của ngành du lịch ngày càng tăng cao, vì vậy thị trường xây dựng nhà nghỉ, khách sạn, resort tăng cao. Đây là thị trường chuyên dùng hàng cao cấp nên chiếm lĩnh được thị trường này doanh số đạt được rất cao.

- Đô thị hóa tăng cao cùng với sự phát triển kinh tế nên nhu cầu xây dựng nhà mới tăng lên dẫn đến việc sử dụng nệm cũng tăng cao.

- Thu nhập tăng lên, nhu cầu sử dụng hàng cao cấp cũng tăng lên.

2.3 Đối thủ cạnh tranh :

Công ty Vạn Thành là doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng và hàng công nghiệp đa dạng về chủng loại sản phẩm cũng như ngành hàng cụ thể. Chính vì vậy sự cạnh tranh và các đối thủ của Vạn Thành cũng rất đa dạng và phức tạp.

Lịch sử và hoạt động của các công ty đối thủ của Vạn Thành mà cường độ cạnh tranh gay gắt nhằm chiếm lĩnh thị phần gồm các công ty sau :

2.3.3 Công Ty cổ phần cao su Sài gòn (Kymdan)⁽⁸⁾

Thương hiệu Kymdan có từ năm 1954, với hơn 50 năm công ty Kymdan được người tiêu dùng biết đến với sản phẩm chuyên về cao su, tất cả các sản phẩm đều làm từ 100% latex . Công ty Kymdan hoạt động theo mô hình công ty mẹ- công ty con, có nhà máy đặt tại khu công nghiệp Tây bắc Củ chi(rộng 11 ha), có 02 xí nghiệp trực thuộc (Xí nghiệp may áo nệm xuất khẩu, Xí nghiệp sản xuất giường và salon và giường), có 03 công ty con ở nước ngoài, 4 chi nhánh trong nước, 30 cửa hàng và hơn 425 đại lý trên toàn quốc, Kymdan đã đăng ký bảo hộ thương hiệu trên 79 quốc gia. Đối với sản phẩm nệm từ cao su, Kymdan là nhãn hiệu số 1 trên thị trường, thương hiệu Kymdan là sự đảm bảo cho chất lượng sản phẩm, hầu hết người tiêu dùng khi có nhu cầu mua nệm cao su là nghĩ ngay đến Kym dan, đó là một ưu thế rất lớn. Chính vì ưu thế trên mà công ty

⁸ Web site : www.kymdan.vn

Kym dan đưa ra chính sách buộc Đại lý phải tiêu thụ 1 tháng với doanh số theo quy định được áp dụng cho từng khu vực, buộc phải lấy 1 lần với số hàng có giá trị trên 100 triệu mới giao hàng.

Công ty Kyndan cũng áp dụng giá thống nhất cho từng loại kênh phân phối như bán Đại lý, bán lẻ, có chế độ giá đặc biệt cho hệ thống khách sạn như giảm chiết khấu theo từng lô hàng, cho nợ gối đầu.

Công ty Kyndan đạt rất nhiều chứng chỉ về chất lượng, môi trường, quản lý,... điều này thể hiện chất lượng sản phẩm hướng đến người tiêu dùng.

2.3.4 Công Ty TNHH SX- TM Ưu Việt⁽⁹⁾:

Công ty Ưu Việt được thành lập năm 1993, chuyên sản xuất các mặt hàng mousse, lò xo. Công ty này có một nhà máy ở huyện Bình Chánh Thành Phố Hồ Chí Minh, giá sản phẩm của công ty này được định giá thấp hơn tùy theo từng chủng loại đối với công ty Vạn Thành như Lò xo thấp hơn 5%, mousse thấp hơn 10%. Công ty này hiện có 4 Chi nhánh trong nước, 10 cửa hàng trực thuộc chủ yếu tại Thành phố Hồ Chí Minh và có khoảng 300 đại lý trên toàn quốc. Giá bán của công ty được áp dụng thống nhất từ nhà máy, tại các khu vực khác giá bán thay đổi tùy theo cước phí vận chuyển.

2.3.3 Công Ty Dunloppilow : Công ty này trực thuộc tập đoàn Sime Darby của Malaixia, chuyên sản xuất nệm Lò xo cao cấp với công suất 120.000 tấm lò xo/năm. Trong đó 60 % dành cho xuất khẩu sang các nước như Nhật Bản, Đài Loan và các nước Đông Nam Á. Công ty này đặt nhà máy tại khu công nghiệp Việt Nam – Singapore (Bình Dương)⁽¹⁰⁾

2.4 Đối thủ tiềm ẩn :

Ngành hàng của công ty nằm trong nhóm sản phẩm tiêu dùng và công nghiệp. Đây là ngành mang tính chất đặc thù và đa dạng, có nhiều nhà sản xuất nhỏ

⁹ Web site : www.uuviet.com.vn

¹⁰ Báo Tuổi Trẻ ngày 19/05/2006, trang 4

thủ công với giá thành rất thấp nên đe dọa của những người nhập ngành là rất lớn. Nhất là trong quá trình hội nhập kinh tế thế giới mà cụ thể là gia nhập WTO, ngành hàng này ngày càng cạnh tranh khốc liệt, nhất là các nước trong khu vực Châu Á, đặc biệt là Trung Quốc. Các chi nhánh của các tập đoàn hoặc công ty nước ngoài (nhất là Trung Quốc) có thể mở ra hoạt động ở Việt Nam, tăng khả năng cạnh tranh rất lớn đối với các doanh nghiệp cùng ngành của Việt Nam, trong đó có Công Ty Vạn Thành.

2.5 Nhà cung cấp :

Hiện nay nguồn cung cấp nguyên vật liệu cho Vạn Thành rất đa dạng nhưng được chia làm hai nguồn chủ yếu là nguồn cung cấp nhập khẩu và cung cấp nội địa. Trong đó tỷ lệ giữa nguồn nhập khẩu và nguồn nội địa như sau:

- Về nguyên liệu nhập khẩu chiếm tới hơn 60% do nguồn nguyên liệu là các sản phẩm hóa dầu, các sản phẩm có nguồn gốc từ dầu lửa, các nhà cung cấp trong nước không có. Do Vạn Thành sử dụng khối lượng nguyên vật liệu rất lớn, thời gian làm ăn lâu dài nên đã thiết lập được hệ thống các nhà cung cấp nguyên vật liệu. Do đó Vạn Thành đạt được lợi thế sức mạnh trả giá và lượng cung cấp ổn định, chất lượng ổn định, giá cả cạnh tranh và ổn định trong thời gian dài.

- Về bao bì sản phẩm, chủ yếu là nội địa hóa nhiều, chiếm tỷ trọng chiếm tới 95% trong sản phẩm của công ty. Tỷ trọng nhập khẩu chiếm khoảng 5% bao bì sản phẩm chủ yếu là lớp lót trong từng tấm lờ xo theo tiêu chuẩn của nhà nhập khẩu. Nếu có thể thay thế loại bao bì này trong nước sẽ giảm đáng kể chi phí giá thành.

2.6 Sản phẩm thay thế

Lĩnh vực hoạt động chính là cung cấp các sản phẩm nệm nên có thể dễ dàng thay thế, nhất là các sản phẩm nệm hiện nay có nhiều chất liệu khác nhau như sơ dừa, bông gòn. Hiện nay chủng loại hàng mà công ty sản xuất rất đa dạng và phong

phủ cho nên sự nhìn chung thì sự đe dọa của sản phẩm thay thế là có thể kiểm soát được đối với công ty

III Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài.

MA TRẬN ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI (EFE)

Số TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố (1)	Phân loại (2)	Số điểm quan trọng (3)=(1)x(2)
1	Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cao và ổn định	0.05	2	0.1
2	Việt nam gia nhập WTO là cơ hội cắt giảm thuế nhập khẩu và xuất khẩu	0.05	2	0.1
3	Lãi suất và lạm phát được giữ ở mức kích thích đầu tư và tiêu dùng	0.05	3	0.15
4	Tiềm năng thị trường lớn	0.05	2	0.1
4	Tiềm năng thị trường mục tiêu rộng	0.05	3	0.15
5	Thu nhập bình quân đầu người thấp	0.05	3	0.15
6	Đe dọa của nhiều đối thủ gia nhập ngành	0.10	3	0.3
7	Cạnh tranh khốc liệt của Kymdan, Ưu việt,	0.2	3	0.6
8	Người tiêu dùng ngày càng hiểu biết nhiều hơn và đòi hỏi nhiều hơn	0.1	3	0.3
9	Chiến lược khuyến khích trợ của đối thủ	0.1	2	0.2
10	Tăng chi phí bảo hiểm	0.05	3	0.15
11	Môi trường chính trị ổn định và an toàn	0.15	3	0.45
	Tổng cộng	1.00		2.75

Nhận xét : Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.75 (so với mức trung bình) cho thấy khả năng phản ứng của Vạn Thành với các cơ hội và mối đe dọa từ môi trường bên ngoài là chỉ trên mức trung bình một ít. Vì vậy chiến lược phát triển phải nhằm nâng cao hơn nữa khả năng phản ứng của Vạn Thành đối với các yếu tố trên

IV. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để có thể đánh giá và phân tích một cách đầy đủ hơn những ưu thế và nhược điểm của đối thủ cạnh tranh, ta sử dụng công cụ ma trận hình ảnh cạnh tranh. Ma trận hình ảnh cạnh tranh dưới đây tập trung nghiên cứu 3 đối thủ cạnh tranh chính là Kymdan, Ưu Việt, Dunloppilow.

MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH

S T T	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	VẠN THÀNH		KYMDAN		ƯU VIỆT		DUNLOPILO W	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Thị phần	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2	Uy tín thương hiệu	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4	2	0.4
3	Chất lượng và kiểu dáng sản phẩm	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2
4	Tính đa dạng của sản phẩm	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
5	Khả năng cạnh tranh về giá	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
6	Mạng lưới phân phối	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
7	Hiệu quả của quảng cáo, khuyến mại	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2
8	Lòng trung thành của khách hàng	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
9	Khả năng tài chính	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
	Tổng cộng	1.00		2.75		3.30		2.25		2.35

Nhận xét :

Trong bảng ma trận này “ Uy tín thương hiệu là yếu tố quan trọng bậc nhất cho sự thành công vì nó được ấn định bởi mức quan trọng 0.2. Tổng cộng thì Kymdan là mạnh nhất với tổng số điểm là 3.3, Vạn Thành chỉ đứng thứ 2. Và đối thủ cạnh tranh được xếp theo thứ tự : Kymdan, Dunloppilow, Ưu Việt. Do vậy việc xây dựng chiến lược của Công Ty Vạn Thành cần hướng đến việc hạn chế những mặt mạnh của Kymdan, hoàn thiện những điểm yếu của mình và thực hiện chiến lược phòng thủ đối với Ưu Việt và Dunloppilow.

Điểm mạnh và điểm yếu của Công Ty Vạn Thành so với tất cả các đối thủ cạnh tranh khác :

Điểm mạnh

- Sản xuất ra tất cả các mặt hàng nệm mousse hiện có trên thị trường.
- Có hệ thống phân phối trên toàn quốc.
- Có công nghệ hiện đại đủ sức đáp ứng những yêu cầu khắt khe nhất từ khách hàng.

Điểm yếu

- Chưa chú ý đầu tư vào xây dựng thương hiệu.
- Chưa có sản phẩm chủ lực, đủ sức hướng dẫn người tiêu dùng tiêu thụ sản phẩm của công ty.
- Vấn đề marketing còn yếu, chưa tung ra các chương trình khuyến mại hấp dẫn.

Với xu hướng tiêu dùng trong tương lai, mặt hàng cao su sẽ được tiêu thụ nhiều. Nên Công Ty Vạn Thành xác định đối thủ cạnh tranh chủ yếu là Công Ty Kymdan.

Tóm tắt chương 2

Chương này chủ yếu tóm tắt những kết quả đã đạt trong những năm qua của công Ty Vạn Thành. Phân tích các kết quả cùng các hạn chế khác trong hoạt động sản xuất kinh doanh để có cơ sở thực tiễn nhằm dự báo tình hình sắp tới phục vụ cho

việc định hướng có tính thực tiễn cho các giải pháp chiến lược. Nội dung chủ yếu của chương 2 chủ yếu tập trung vào các vấn đề sau :

- Phân tích các yếu tố tác động bên ngoài để từ đó đưa ra các giải pháp phù hợp trong việc đối phó với các tình huống xảy ra ngoài dự định của công ty.

- Phân tích các yếu tố bên trong nội tại của công ty, từ đó tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu, các nguy cơ, đe dọa ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Phân tích các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trên thị trường, tìm ra các thế mạnh, điểm yếu của đối thủ nhằm đưa ra các giải pháp phù hợp trong chiến lược cạnh tranh sắp tới của công ty.

- Qua phân tích các yếu tố trên, sử dụng các ma trận để đánh giá tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty và các đối thủ cạnh tranh.

Việc phân tích tình hình là rất quan trọng, từ quá trình phân tích trên sẽ có cơ sở thực tiễn cho các chiến lược thích hợp được lựa chọn sao cho phù hợp với quá trình hoạt động của công ty trong giai đoạn mới. Việt Nam mở rộng thị trường và hội nhập rộng rãi với khu vực và quốc tế.

CHƯƠNG III

CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN XUẤT KINH DOANH CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH ĐẾN NĂM 2010

A ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY VẠN THÀNH ĐẾN NĂM 2010

I. Cơ sở để xác định mục tiêu.

- Dựa vào kết quả hoạt động hiện tại mà chúng ta vừa phân tích ở trên với các điểm mạnh, yếu, cơ hội và nguy cơ.

- Sứ mạng của Công Ty Vạn Thành

- Dự báo về cơ cấu thu nhập hộ gia đình Việt Nam đến năm 2010

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

1.1 Tầm nhìn và sứ mạng của công ty Vạn Thành

Vạn Thành đã giành được vị trí dẫn đầu trong thị trường cho một số mặt hàng. Thành công này là nỗ lực của tất cả nhân viên với tinh thần làm việc theo nhóm, cam kết cao và tôn trọng lẫn nhau. Bên cạnh sự phát triển ngày càng lớn mạnh về uy tín sản phẩm và sự cống hiến của nhân viên, sự hỗ trợ của các cấp chính quyền cũng như sự hợp tác của các đối tác là những nhân tố quan trọng trong sự thành công hôm nay của Vạn Thành. Vạn Thành sẽ tiếp tục nâng cao chất lượng sản phẩm cho người tiêu dùng qua phương châm “ *chất lượng của cuộc sống* “

1.4 Dự báo cơ cấu thu nhập

Dự báo cơ cấu thu nhập của hộ gia đình Việt nam đến năm 2010⁽¹¹⁾

ĐVT : %

	A	B	C	D	E/F
Thành thị	21%	28%	26%	14%	11%
Nông thôn	10%	15%	17%	20%	38%

¹¹ Ngân Hàng Thế Giới 2004

Chú thích	A ≥ 1.000 USD	B ≥ 500 USD	C ≥ 300 USD	D ≥ 150 USD	E/F ≤ 150 USD
------------------	------------------	----------------	----------------	-------------	------------------

Từ số liệu trên ta thấy từ nay đến năm 2010 thì cơ cấu thu nhập hộ gia đình Việt Nam có sự thay đổi rất lớn. Khu vực thành thị tỷ lệ hộ gia đình có thu nhập loại A,B,C tăng nhanh. Đây là những hộ gia đình có khả năng mua sản phẩm rất cao. Ở nông thôn, tỷ lệ hộ gia đình có thu nhập loại E/F có chiều hướng giảm dần, tỷ lệ hộ gia đình có thu nhập loại C,D tăng dần so với cơ cấu thu nhập hiện có. Điều này mở ra nhiều tiềm năng cho thị trường hàng tiêu dùng, ngành hàng nội thất như Vạn Thành.

1.5 Dự báo thị trường

Theo các số liệu thống kê của Việt Nam, trong giai đoạn 2004-2010 sẽ diễn ra chuyển dịch cơ cấu thu nhập của người dân rất nhanh. Dự báo mức thu nhập bình quân đầu người năm 2010 sẽ đạt 986 USD/ người và tốc độ tăng GDP bình quân hàng năm đạt 7% như hiện nay. Khi đó nhu cầu tiêu thụ hàng tiêu dùng nói chung và ngành nệm nói riêng sẽ tăng lên đáng kể

Tại hội thảo toàn cầu ngành cao su được tổ chức tại Thái Lan, những nhà xuất khẩu cao su hàng đầu thế giới nhận định, mức tiêu thụ cao su ở các thị trường Nhật Bản, Trung Quốc, Mỹ, EU còn rất lớn, mặt khác do giá dầu mỏ hiện nay liên tục tăng cao cũng đẩy giá cao su tăng cao. Việt Nam được 3 nước xuất khẩu cao su hàng đầu thế giới là Indonexia, Thái Lan, Malaixia mời gia nhập hội đồng cao su thế giới 3 bên consorsium (IRCO) cùng hợp tác bình ổn giá cao su thế giới. Riêng tổ chức này chiếm đến 75% lượng xuất khẩu cao su thế giới⁽¹²⁾. Tham gia tổ chức này các doanh nghiệp Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội phát triển và hội nhập thế giới

II Mục tiêu của Công Ty Vạn Thành đến năm 2010

2.1 Mục tiêu dài hạn

¹² Thời Báo Kinh tế Sài Gòn ngày 01/09/2006 , trang 13

Định vị Vạn Thành như là một công ty phục vụ nội thất tại Việt Nam

- Đạt được mục tiêu tăng trưởng 30% hàng năm chủ yếu đóng góp bởi nhóm mặt hàng Loxo, Cao su, xốp công nghiệp nhất là trong tình hình xảy ra vụ kiện bán phá giá sản phẩm giày da của liên minh EU

- Liên tục gia tăng uy tín của công ty Vạn Thành

- Đạt được sự hiểu biết sâu sắc về người tiêu dùng để từ đó có đầy đủ thông tin cần thiết đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng.

- Đạt được sự ưa thích về mặt chất lượng và mọi khía cạnh kinh doanh khác so với đối thủ cạnh tranh.

- Tăng lợi nhuận hàng năm lên 20%

- Xác định đối thủ cạnh tranh chủ yếu là Công Ty Kymdan.

2.2 Các mục tiêu cụ thể

- Chỉ tập trung nguồn lực giới hạn vào các nhóm hàng chiến lược ưu tiên như sau :

+ Tăng cường đầu tư nguồn lực cho nhóm mặt hàng Loxo để gia tăng tốc độ tăng trưởng và vượt lên bỏ xa đối thủ cạnh tranh về thị phần.

+ Gia tăng hoạt động và nguồn lực cho nhóm mặt hàng xốp công nghiệp, tận dụng lợi thế là công ty cung cấp hàng đầu, chiếm thị phần cao nhằm củng cố vững chắc hơn nữa để liên tục phát triển trong tương lai.

+ Duy trì mức đầu tư hiện tại cho nhóm mặt hàng Cao su, định vị ở vị trí thứ 2 trên thị trường, sau Kymdan để củng cố ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty trong điều kiện nguồn lực giới hạn của công ty và tránh rủi ro mất vị trí và doanh số cho các đối thủ khác.

+ Hạn chế sự mất thị phần và lợi nhuận đối với nhóm mặt hàng xốp dân dụng thông qua việc xây dựng giải pháp dài hạn nhất quán để có thể tăng trưởng vững chắc và có lợi nhuận.

- Tất cả mọi hoạt động của công ty đều phải dựa trên bốn trụ cột chiến lược chính là **sản xuất với chi phí hiệu quả, thông tin đầy đủ với người tiêu dùng, sản phẩm sẵn sàng mọi lúc mọi nơi cho người tiêu dùng và luôn đổi mới.**

- Tận dụng hết công suất sản xuất trên cơ sở tăng trưởng bình quân hiện tại và mở rộng thị trường xuất khẩu đến các nước châu Á.

B XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA VẠN THÀNH

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

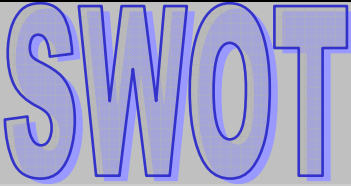
- 2 Chiến lược thâm nhập thị trường
- 3 Chiến lược phát triển thị trường.
- 4 Chiến lược phát triển sản phẩm mới
- 5 Chiến lược tăng trưởng hội nhập
- 6 Chiến lược cắt giảm chi phí
- 7 Chiến lược phát triển nguồn lực.

C LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC

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

Ma trận SWOT và chiến lược kinh doanh của Công Ty Vạn Thành

	Các cơ hội (O)	Các đe dọa (T)
	1 Tiềm năng thị trường lớn	1. Môi trường cạnh tranh mạnh mẽ
	1 Nhu cầu sử dụng tăng	2. Chi phí nhập khẩu nguyên vật liệu cao.
	2 Chủ trương khuyến khích vào các tỉnh thành có nhiều lao động nhàn rỗi	3. Nguồn cung cấp

	<p>3 Thị trường lao động dồi dào, nhân lực rẻ</p> <p>4 Hệ thống thông tin liên lạc ngày càng phát triển</p> <p>6 Chính sách ưu đãi của nhà nước đối với mặt hàng xuất khẩu</p>	<p>khan hiếm</p> <p>4. Thu nhập bình quân đầu người còn thấp</p>
<p>Các điểm mạnh (S)</p> <p>1. Có trên 15 nhà cung cấp nguyên vật liệu với công nghệ sản xuất hiện đại. Công suất lớn, có khả năng đáp ứng mở rộng thị trường</p> <p>2. Sản phẩm đảm bảo chất lượng, có hệ thống kiểm tra chất lượng chuyên nghiệp.</p> <p>3. Chiến lược kinh doanh và marketing mạnh</p> <p>4. Tài chính lành mạnh, có khả năng tài chính lớn</p> <p>5. Thị trường mục tiêu rộng</p> <p>6. Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt</p>	<p>Kết hợp S/O:</p> <p>S1,S2,S3,S4,S5,S6 + O2,O3,O4,O6</p> <p>Thâm nhập thị trường bằng những sản phẩm có chất lượng, giá cạnh tranh → Chiến lược xâm nhập thị trường.</p> <p>S3,S4,S5,S6 + O1, O4, O5, O6</p> <p>Cải tiến sản phẩm, tăng cường dịch vụ hậu mãi, xây dựng sự trung thành đối với công ty → Chiến lược phát triển thị trường.</p>	<p>Kết hợp S/T</p> <p>S1,S3,S4,S5 + T2,T3→ Chiến lược hội nhập dọc về phía trước.</p> <p>S3,S4,S5,S6 + T3→ Chiến lược phát triển sản phẩm mới.</p>
<p>Các điểm yếu (W)</p> <p>1. Chi phí quản lý cao.</p> <p>2. Tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu cao</p> <p>3. Chất lượng nguyên vật liệu nhập khẩu không ổn định ảnh hưởng đến kế hoạch giao hàng.</p> <p>4. Cơ cấu tổ chức chưa gọn nhẹ.</p>	<p>Kết hợp WO</p> <p>W1,W2,W4 + O3, O4 → Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu tổ chức, phát triển nguồn nhân lực</p>	<p>Kết hợp WT</p> <p>W3 + T3,T4→ Chiến lược hội nhập dọc về phía sau.</p> <p>W1,W2 +T1→ Chiến lược cắt giảm chi phí</p>

Ma trận QSPM (Ma trận hoạch định chiến lược có thể thay thế)

Các yếu tố quan trọng	Các chiến lược có thể thay thế					Cơ sở của số điểm hấp dẫn
	Phân loại	Chiến lược phát triển thị trường		Chiến lược phát triển sản phẩm		
		AS	TAS	AS	TAS	
Các yếu tố bên trong						
1. Thị trường mục tiêu rộng	3	2	6	2	6	1.Tiềm năng thị trường lớn
2. Thị phần Vạn Thành là tương đối lớn	3	3	9	2	6	2. Doanh số cao
3. Tài chính lành mạnh	3	2	6	2	6	3. Thu hồi nợ tốt
4. Chiến lược kinh doanh và marketing mạnh	2	3	6	3	6	4. Thương hiệu sản phẩm được biết nhiều.
5. Hệ thống kiểm tra chất lượng chuyên nghiệp	2	2	4	3	6	5. Uy tín sản phẩm xuất xứ
6. Đội ngũ nhân viên trẻ và được huấn luyện tốt	3	3	9	2	6	6. Năng động, phục vụ khách hàng tốt.
Các yếu tố bên ngoài						
1. Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cao và ổn định	2	2	4	2	4	1.Nhu cầu tiêu thụ tăng lên
2. Việt nam gia nhập WTO là cơ hội cắt giảm thuế nhập khẩu và xuất khẩu	2	3	6	2	4	2. Giảm chi phí thuế nhập khẩu
3.Tiềm năng thị trường lớn	2	2	4	2	4	3. Tăng doanh số
4. Thu nhập bình quân đầu người thấp	2	3	6	3	6	4. Khả năng chi tiêu thấp
5. Đe dọa của nhiều đối thủ gia nhập ngành	3	3	9	2	6	Giảm doanh số bán ra,
6. Cạnh tranh khốc liệt của Kymdan, Ưu việt	2	2	4	2	4	Giảm lợi nhuận
7. Chiến lược khuyến khích trưởng của đối thủ	2	2	4	2	4	Làm giảm thị phần
Tổng số điểm			77		68	

Ghi chú :

AS là số điểm hấp dẫn, TAS : tổng số điểm hấp dẫn

Số điểm hấp dẫn :

- 1 : Yếu nhất.
- 2 : Ít yếu nhất
- 3 : Ít mạnh nhất.
- 4 : Mạnh nhất

Phân loại các yếu tố bên ngoài :

- 1 Phản ứng công ty còn ít ỏi
- 2 Phản ứng công ty ở mức trung bình
- 3 Phản ứng công ty cao hơn mức trung bình
- 4 Phản ứng của công ty ở mức cao nhất

Phân loại các yếu tố bên trong :

- 1 : Yếu nhất.
- 2 : Ít yếu nhất
- 3 : Ít mạnh nhất.
- 4 : Mạnh nhất

Nhận xét :

Từ kết quả ma trận QSPM cho nhóm SO, trong số hai chiến lược được đưa ra để so sánh, chiến lược phát triển thị trường có tổng số điểm hấp dẫn là 77 cao hơn số điểm hấp dẫn là 68 của chiến lược phát triển sản phẩm. Xét về tất cả các yếu tố bên trong và bên ngoài thích hợp có thể ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược. Công ty Vạn Thành nên chọn chiến lược phát triển thị trường.

D CÁC GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC ĐƯỢC LỰA CHỌN**I Xác định thị trường mục tiêu**

1.1 Nội địa

- Tăng doanh số bán ra tại thị trường nội địa.
- Nâng cao thị phần của từng nhóm mặt hàng, nhằm giữ vững vị trí dẫn đầu ở một số nhóm mặt hàng như Lò xo, xốp công nghiệp.
- Đưa ra các sản phẩm mới trên thị trường.
- Làm cho khách hàng biến đến Vạn Thành nhiều hơn thông qua nỗ lực tìm thêm nơi tiêu thụ mới.
- Sản xuất sản phẩm với chất lượng cao, chi phí thấp.

1.2 Xuất khẩu

- Gia tăng xuất khẩu ra các nước trên thế giới nhằm tăng doanh số bán ra.
- Tận dụng cơ hội Việt Nam sắp gia nhập WTO, thuế nhập khẩu giảm sẽ tăng khả năng cạnh tranh, từ đó mở rộng thị trường, khuyến khích sản phẩm Vạn Thành trong khu vực.
- Nâng cao chất lượng sản phẩm để tập trung xuất khẩu nhóm mặt hàng Cao Su sang thị trường Hàn Quốc và Nhật Bản. Coi đây là thị trường mục tiêu về xuất khẩu của Công Ty Vạn Thành.

II Giải pháp chiến lược xâm nhập thị trường

2.1 Mục tiêu

Tìm cách tăng trưởng trong thị trường hiện tại đối với sản phẩm của Công Ty Vạn Thành hiện đang sản xuất và kinh doanh.

Bảng thay đổi chiến lược xâm nhập thị trường

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

2.2 Các nội dung của giải pháp.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm.
- Tăng số lượng nhân viên bán hàng, tăng chi phí quảng cáo.
- Gia tăng các hoạt động khuyến mãi.

2.3 Giải pháp thực hiện

Để đưa ra chiến lược này Vạn Thành phải dựa vào những điểm mạnh mà Vạn Thành hiện đang có và các cơ hội của môi trường đang hoạt động. Các điểm mạnh đó là : Vạn Thành đang có một hệ thống khách hàng lớn ở các thị trường tiềm năng ở Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, một loạt hệ thống phân phối gồm các Chi nhánh, Cửa hàng, Đại lý trên toàn quốc.

2.3.1 Nâng cao chất lượng sản phẩm:

Chất lượng sản phẩm là tiêu chuẩn hàng đầu đối với tất cả các thị trường. Chất lượng sản phẩm bao gồm các vấn đề về quy cách chủng loại, kết cấu kỹ thuật, độ bền, độ an toàn,...Việc không đảm bảo yêu cầu về chất lượng sản phẩm hoặc không có sự ổn định về chất lượng sẽ làm mất uy tín của công ty và làm giảm đi sự tin cậy từ phía khách hàng và người tiêu dùng sản phẩm.

2.3.2 Tuyển dụng thêm nhân viên bán hàng, tuyển chọn những người còn trẻ, năng động, đào tạo thêm về nghiệp vụ.

2.3.3 Đẩy mạnh hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán hàng

+ Kết hợp với Đại lý ở các nước thực hiện công tác quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng tại các nước này để giới thiệu sản phẩm đến khách hàng một cách rộng rãi.

+ Giới thiệu tên , chủng loại sản phẩm, hệ thống phân phối, những thành tựu công ty đã đạt được, những nguyên tắc bảo vệ khách hàng mà công ty cam kết thực hiện,... trên trang Web của công ty và in catalogue nhằm tìm kiếm thêm đối tác kinh doanh

+ Thương lượng với các khách hàng phương thức giao hàng và thanh toán linh hoạt. Thông thường Vạn Thành bán hàng theo điều kiện FOB Việt Nam. Về thanh toán đối với khách hàng nước ngoài nên sử dụng phương thức thanh toán TT nhằm giảm chi phí mở L/C và thanh toán bằng L/C, đơn giản hóa thủ tục, rút ngắn thời gian thanh toán; đối với khách hàng mới nên mở L/C để đảm bảo an toàn. Về thanh toán đối với khách hàng trong nước nên sử dụng phương thức chuyển khoản hai bên tin tưởng lẫn nhau.

+ Do đặc điểm thời tiết và mùa vụ, các đơn hàng cung ứng cho nước ngoài cũng như trong nước đều rơi vào các tháng cuối năm từ tháng 09 đến tháng 01 năm sau. Vạn Thành phải tính toán thật kỹ các trường hợp này nhằm đáp ứng nhu cầu tốt nhất của khách hàng. Điều này đòi hỏi công ty phải làm tốt công tác dự báo và chuẩn bị nguồn tài lực cũng như nhân lực.

** Củng cố và phát triển hệ thống phân phối ở các nước nhập khẩu*

Hiện tại Vạn Thành chỉ phân phối đến các đại lý ở các nước, các đại lý này sẽ phân phối đến các cửa hàng và các cửa hàng bán cho người tiêu dùng. Các đại lý được hưởng chênh lệch trên giá bán. Kênh phân phối này thích hợp với mô hình hoạt động sản xuất kinh doanh của Vạn Thành hiện nay vì các lý do sau:

+ Đơn hàng số lượng lớn, thuận lợi cho việc đặt hàng cho các nhà cung cấp nguyên liệu. Do số lượng đặt hàng lớn nên khi xuất hàng cũng xuất luôn nguyên container, rất thuận lợi cho công ty về mặt thủ tục cũng như giảm chi phí xuất hàng như xuất hàng lẻ.

+ Vạn Thành hiện nay chưa đủ nguồn tài lực cũng như nguồn nhân lực để tiến hành phân phối đến các cửa hàng. Qua hệ thống đại lý, việc quản lý và đáp ứng đơn hàng cho từng khách hàng lẻ sẽ an toàn và chặt chẽ hơn.

Ngoài việc củng cố mối quan hệ với các đại lý hiện tại, trong tương lai Vạn Thành cần phải nghiên cứu để phát triển thêm hệ thống phân phối đến các cửa hàng ở

mức độ tương đối, những khách hàng nhỏ vẫn bán qua các đại lý. Như vậy sẽ tăng được doanh thu vì giá bán cao hơn, đồng thời chủ động trong việc tìm kiếm khách hàng, thương lượng và đàm phán giá cả, mẫu mã, chủng loại hàng hóa với khách hàng, qua đó nắm bắt được nhu cầu thực tế.

Để làm được điều này bên cạnh nguồn tài chính đủ mạnh, Vạn Thành cần có đội ngũ Marketing giỏi, năng động, đặc biệt là phải có chiến lược hậu cần thật tốt vì tính chất của khách hàng bán lẻ khác với đại lý ở chỗ đơn hàng bao gồm nhiều mặt hàng, nhiều chủng loại, thời gian giao hàng cũng chia ra làm nhiều đợt và phải chính xác..

2.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.

- Tính khả thi của chiến lược hoàn toàn có thể thực hiện được nhờ vào mạng lưới phân phối sẵn có và kinh nghiệm thành công đã qua của công ty.
- Thu hút được các khách hàng tiềm năng từ đó tăng doanh số bán ra.

III Giải pháp chiến lược phát triển thị trường :

3.1 Mục tiêu :

Tìm cách tăng trưởng ở các thị trường mới bằng những sản phẩm hiện có, phát triển thị trường ở nước ngoài, ở trong nước tại khu vực nông thôn hiện nay sản phẩm của công ty Vạn Thành chiếm thị phần rất thấp.

Bảng thay đổi chiến lược phát triển thị trường

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất	Mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

3.2 Nội dung của giải pháp

- Xác định khu vực thị trường nội địa chưa có sản phẩm Vạn Thành để đưa ra giải pháp phát triển mở thêm điểm phân phối như mở cửa hàng, chi nhánh, hay nhà phân phối.

- Đẩy mạnh việc xúc tiến quảng bá sản phẩm công ty ra thị trường nước ngoài, nhất là tại các thị trường có tiềm năng.

3.3 Các giải pháp thực hiện.

- Cần phải nắm bắt được thông tin về nhu cầu, thị hiếu đặc điểm khí hậu, phong tục tập quán của từng khu vực, từng thị trường. Nắm vững những yếu tố này thì công ty mới có thể thành công trong việc xây dựng và thực hiện những chiến lược xâm nhập thị trường.

- Quan tâm hơn nữa thị trường xuất khẩu, thị trường xuất khẩu của công ty hiện nay chủ yếu là ở các nước Đông Nam Á, Trung Quốc và Nhật Bản, doanh số ngày càng tăng tuy nhiên doanh số chưa cao. Nhất là thị trường Nhật Bản, thị trường này hầu như còn bỏ ngỏ. Việc thâm nhập vào thị trường này cần phải lưu ý 3 điều: thứ nhất, người nhận không chờ đợi lâu, thứ hai, phải hiểu thị trường Nhật, và cuối cùng là tập trung xây dựng thương hiệu dựa vào các lợi thế sẵn có. Họ sẵn sàng mua ngay một khi họ bị thuyết phục về những giá trị gia tăng của món hàng. Muốn vậy hàng hóa phải phong phú, đa dạng, trên hết phải độc đáo, trình bày ấn tượng, và phương châm thành công trong lĩnh vực này là “luôn luôn hiện diện, luôn luôn thay đổi”. Việc tạo dựng thương hiệu là một trong những điều kiện không thể thiếu nếu muốn thành công. Điều quan trọng là người tiêu dùng Nhật luôn quan tâm đến chất lượng chứ không phải giá cả.

3.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.

- Với việc đánh giá chính xác thị trường hiện tại, việc phát triển thị trường mới luôn đem lại hiệu quả cao. Chiếm lĩnh được những thị trường hiện nay còn trống, hoặc thị phần còn ít.

- Doanh số bán ra sẽ tăng lên, hạn chế thị phần của đối thủ.

IV Giải pháp chiến lược phát triển sản phẩm

4.1 Mục tiêu

Đẩy mạnh doanh số bán ra trên thị trường hiện tại bằng các sản phẩm mới, gia tăng thị phần nệm Vạn Thành trong khu vực, đẩy lùi sức cạnh tranh của các sản phẩm thay thế.

Bảng thay đổi chiến lược phát triển sản phẩm

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

4.2 Nội dung của giải pháp

- Phát triển thêm các sản phẩm mới chưa có mặt trên thị trường. Cụ thể các sản phẩm nệm hơi, tiện lợi trong vận chuyển, dùng khi bơm nệm sẽ phồng lên, độ cứng tùy theo yêu cầu. Phát triển thêm sản phẩm nệm gòn công nghiệp, đây là sản phẩm có độ thông thoáng cao, đảm bảo sức khỏe cho người tiêu dùng và chi phí không quá cao, giá thành chỉ tương đương với các sản phẩm nệm mousse.

- Cải tiến sản phẩm cũ, thay đổi một số nguyên vật liệu có tính chất làm thay đổi đặc tính của sản phẩm. Mặt hàng Loxo thêm 1 lớp cao su trên bề mặt để tạo ra sự thông thoáng, mặt hàng nệm cải tiến mặt vải, thay thế bằng loại vải tổng hợp có độ bền cao hơn, mát hơn và giá thành thấp hơn.

- Đổi mới quy trình công nghệ để tạo ra nét riêng biệt cho sản phẩm.

4.3 Các giải pháp thực hiện

- Cải tiến về mẫu mã, chất lượng chủng loại, sử dụng bao bì mới để thu hút khách hàng.

- Nguồn nguyên liệu đầu vào phải đa dạng hóa, có nhiều chủng loại, giá cả khác nhau, tính chất khác nhau vì vậy cần phải thiết kế những sản phẩm đa dạng để giới thiệu cho khách hàng hiện có hoặc khách hàng mới.

- Thiết kế những sản phẩm có khả năng chống cháy, hiện nay hệ thống khách sạn hiện nay đều yêu cầu các sản phẩm loại này. Đây là thị trường tiềm năng, chiếm tỷ trọng doanh số bán ra cho công ty cao. Có như vậy mới mang lại cho khách hàng nhiều lựa chọn, nhờ đó tăng doanh số bán ra cho các khách hàng cũ và khách hàng mới.

- Cử các chuyên gia nhà máy đi nghiên cứu quy trình công nghệ sản xuất, đi tham quan học hỏi kinh nghiệm ở trong nước cũng như ở nước ngoài như ở Đài Loan, Đức, Nhật Bản

4.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.

- Công Ty hoàn toàn có thể kiểm soát được quá trình phát triển sản phẩm mới nhờ quy trình công nghệ hiện đại, đội ngũ nhân viên thiết kế giàu kinh nghiệm.

- Sản phẩm mới sẽ thu hút khách hàng cũ và khách hàng mới. Làm tăng doanh số bán ra, đảm bảo được mục tiêu tăng trưởng hàng năm của công ty,

V Giải pháp chiến lược tăng trưởng hội nhập :

5.1 Giải pháp chiến lược hội nhập dọc về phía sau

5.1.1 Mục tiêu :

Vạn Thành tìm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng cường sự kiểm soát đối với nguồn cung ứng nguyên liệu.

5.1.2 Nội dung của giải pháp

+ Xây dựng cho mình một nguồn cung ứng nguyên vật liệu ổn định, lâu dài, và có chất lượng cao, giá thành thấp.

+ Xây dựng quy trình nhập nguyên vật liệu sao cho luôn duy trì mức tồn kho hợp lý.

5.1.3 Giải pháp thực hiện

+ Thành phần nguyên liệu chính của sản phẩm công ty Vạn Thành. Đối với nhóm mousse xốp là các hạt hóa chất (TTI, PPG, GDI,...) đều được nhập khẩu, các hạt hóa chất này đều có nguồn gốc từ dầu mỏ, Vạn Thành chưa quản lý được chất lượng và thời gian nhập khẩu nguyên vật liệu, đây là một trong những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng và thời gian giao hàng. Đối với nhóm sản phẩm sản phẩm Cao su, nguồn nguyên liệu chủ yếu là từ nguồn mủ cao su thô ở trong nước cũng không ổn định, giá cả biến động, chất lượng thất thường. Đối với nhóm sản phẩm Lò xo,

nguồn nguyên liệu chủ yếu là thép, công ty chủ yếu là đặt hàng ở các nhà máy thép trong nước nên chất lượng và thời gian giao hàng ổn định, công ty có thể kiểm soát được. Với tình hình hiện nay sản lượng thép sản xuất trong nước dư thừa công suất gấp đôi so với nhu cầu (¹³), tỉ lệ nhập thép nguyên liệu lớn so với các đối thủ cạnh tranh nên Công Ty hoàn toàn có thể yêu cầu các nhà cung cấp thép giữ giá ổn định, bán giá thấp hơn, thời hạn thanh toán tăng lên.

+ Các phụ kiện : Công ty ký kết với các đối tác cung ứng phụ kiện với các điều khoản về chất lượng, giá cả, số lượng cụ thể chủ động trong việc sản xuất và kinh doanh. Được đặt hàng với số lượng lớn nên các đối tác cung ứng phụ kiện phải giao hàng đúng chất lượng, giá cả hợp lý.

+ Kết hợp với các công ty nhựa có sử dụng chung loại hóa chất để tiến hành đàm phán với đối tác nhập khẩu, từ đó tạo ra áp lực mạnh mẽ hơn để giảm giá thành.

+ Xây dựng cho mình nguồn cung ứng nguyên liệu cao su thô. Hiện nay Công Ty Vạn Thành đã tiến hành xây dựng nguồn nguyên liệu bằng cách mua lại quyền sử dụng đất đã có trồng cây cao su ở khu vực Tây Nguyên, cụ thể là ở Đăklắk 550 hecta và Gia Lai 650 hecta, đến năm 2008 hoàn toàn có thể cung ứng đủ nguyên vật liệu cho nhóm mặt hàng cao su.

5.1.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.

+ Đảm bảo được nguồn nguyên liệu ổn định, nhất là những nguồn nguyên liệu mang tính chất chiến lược cho tương lai đối với các sản phẩm chế biến từ mủ Cao Su. Việc này hoàn toàn có thể thực hiện được, đủ khả năng đáp ứng được nhu cầu sản xuất cho công ty trong tương lai.

+ Đủ áp lực tạo ra cho mình hệ thống phân phối cung cấp nguyên vật liệu sao cho có lợi nhất về chi phí, thời gian.

¹³ Nguồn Hiệp Hội Thép Việt Nam

+ Với việc đảm bảo như trên, hiệu quả sản xuất sẽ cao hơn, không bị động về nguồn nguyên liệu nhất là trong tình hình hiện nay, mức biến động giá cả thay đổi liên tục do các yếu tố khách quan lẫn chủ quan.

+ “ Tổ chức cao su thế giới IRSG dự báo mức tiêu thụ cao su cuối năm 2006 và đầu năm 2007 sẽ tăng trên 7%, giá cao su sẽ tăng mạnh vào cuối năm 2006. “⁽¹⁴⁾ Vì vậy có nguồn nguyên liệu nguyên liệu cao su ổn định sẽ đảm bảo cho nhóm sản phẩm cao su tăng doanh số bán ra khi các đối thủ không có nguồn nguyên liệu ổn định.

5.2 Giải pháp chiến lược hội nhập dọc về phía trước

5.2.1 Mục tiêu

Tăng sự kiểm soát đối với các nhà tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp như hệ thống bán và phân phối sản phẩm.

5.2.2 Nội dung của giải pháp

- + Xây dựng mạng lưới phân phối đầu ra của sản phẩm.
- + Thị trường sản phẩm nhóm mặt hàng cao su đang tăng trưởng mạnh, nhất là ở thị trường xuất khẩu, cần thiết phải lập kênh phân phối sao cho đạt hiệu quả cao.

5.2.3 Giải pháp thực hiện

5.2.3.1 Đối với thị trường xuất khẩu.

-Hiện nay Vạn Thành đã có một số nhà phân phối ở các thị trường Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Công Ty cần phát triển hệ thống này, mở thêm nhà phân phối ở các thị trường tiềm năng như Pháp, Mỹ, Úc.

Trước mắt cần tiếp cận, liên kết với các nhà phân phối ở các thị trường, đưa ra các điều kiện hợp tác hấp dẫn

¹⁴ Nguồn Thời Báo Kinh tế Sài Gòn, ngày 01/09/2006, trang 23

+ Đảm bảo có lượng hàng cung cấp cho các đơn hàng lớn đặc biệt những tháng cao điểm.

+ Các phương thức thanh toán ưu đãi linh hoạt.

+ Hỗ trợ về vốn, chi phí quảng cáo, vận chuyển cho hoạt động của các nhà phân phối này. Mời các khách hàng này sang Việt nam đánh giá nhà xưởng và giới thiệu hệ thống làm việc chuyên nghiệp của công ty nhằm tạo niềm tin cho khách hàng trước khi đặt hàng.

+ Nghiên túc thực hiện, đáp ứng những thông tin phản hồi của khách hàng qua các nhà phân phối này một cách nhanh chóng. Như lỗi sản phẩm thuộc về ai, nhà sản xuất, quá trình vận chuyển, người tiêu dùng.

Sau khi thu thập thông tin đầy đủ, kinh nghiệm và chuẩn bị nguồn lực, nên đầy đủ những công ty phân phối tại nước sở tại. Các công ty này bước đầu có thể hoạt động với tư cách một chi nhánh hay văn phòng đại diện của Vạn Thành ở nước ngoài để xúc tiến các hoạt động bán hàng, quảng cáo, tiếp thị, thu thập thông tin từ khách hàng về chất lượng sản phẩm, giá cả, chủng loại, bao bì cũng như các hoạt động có liên quan.

5.2.3.2 Đối với thị trường nội địa

Hiện nay Vạn Thành đã xây dựng một loạt hệ thống nhà máy, các chi nhánh, cửa hàng, đại lý trên toàn quốc. Tuy nhiên còn nhiều khu vực chưa có mặt sản phẩm của Vạn Thành, vì vậy để có thể kiểm soát tốt hơn nữa các nhà phân phối sản phẩm Vạn Thành cần phải thực hiện các biện pháp sau :

- Rà soát lại các thị trường tiềm năng, chưa có hàng Vạn Thành hoặc chiếm một tỷ trọng thấp, để mở Chi Nhánh hay cửa hàng phân phối trực tiếp cho các khách hàng tại khu vực này.

- Về vấn đề ưu đãi cho các nhà phân phối sản phẩm ở những vùng kinh tế còn khó khăn, tăng mức chiết khấu ưu đãi, đồng thời giảm hạn mức doanh số để được hưởng chiết khấu. Cụ thể đối với khách hàng hiện nay:

Doanh số tháng : trên 100 triệu, chiết khấu 10%

: từ 50 triệu đến dưới 100 triệu chiết khấu 8%.

: từ 30 triệu đến dưới 50 triệu chiết khấu 5%

Để đẩy mạnh doanh số bán ra ở những khu vực này cần giảm doanh số để được hưởng chiết khấu, đề xuất cụ thể như sau:

Doanh số tháng : trên 70 triệu, chiết khấu 10%

: từ 30 triệu đến dưới 70 triệu chiết khấu 8%.

: từ 20 triệu đến dưới 30 triệu chiết khấu 5%

- Ưu đãi cho những khách hàng lớn, doanh số cao. Với mức chiết khấu theo doanh số như trên. Những khách hàng nào bán trên 100 triệu/ tháng được hưởng thêm chiết khấu trên phần vượt 100 triệu là 1%, cuối năm tính một lần, kèm theo điều kiện thanh toán ngay cho công ty.

- Đối với nhóm mặt hàng xốp xuất cho hệ thống công ty da giày hiện nay đang bị ảnh hưởng bởi vụ kiện bán phá giá của EU, công ty nghiên cứu giảm giá bán, tăng thời hạn thanh toán để giữ khách hàng đồng thời hỗ trợ một phần thiệt hại cho họ, chờ đến thời điểm sau ngày 06/10/2006 mới đưa ra chính sách hợp lý hơn.

5.2.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.

+ Đây là những vấn đề hoàn toàn có thể giải quyết được. Nó nằm trong nội tại của công ty, vì thế sẽ được giải quyết nhanh chóng và đạt được hiệu quả cao.

+ Hiệu quả đạt được sẽ làm tăng doanh số bán ra, nhất là trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các đối thủ liên tục đưa ra những chính sách khuyến mại nhằm chiếm lĩnh thị trường. Mặt khác hiệu quả đạt được là vòng quay vốn cao, không bị khách hàng chiếm dụng vốn.

+ Giữ và mở rộng được hệ thống phân phối, làm cho các nhà phân phối gắn bó với công ty hơn.

VI Giải pháp chiến lược cắt giảm chi phí

6.1 Mục tiêu

Vạn Thành thực hiện chiến lược này để giảm chi phí quản lý và cải tiến phương thức sản xuất kinh doanh để giảm giá thành

6.2 Nội dung của giải pháp

+ Xem xét lại bộ phận sản xuất để đưa ra quy trình sản xuất hợp lý hơn.
+ Tương tự đối với bộ phận kinh doanh, xây dựng một chế độ hợp lý về chi phí.

+ Các phòng ban khác

6.3 Giải pháp thực hiện

- Đối với bộ phận sản xuất:

+ Theo dõi, quản lý tỷ lệ hao hụt nguyên vật liệu, đưa ra định mức cho từng sản phẩm.

+ Kiểm tra chặt chẽ giá cả đầu vào.

+ Giao cho các nhà máy trực thuộc tự quản lý thu chi và đưa ra các mục tiêu doanh số, lợi nhuận cho từng nhà máy.

- Đối với bộ phận kinh doanh :

+ Từng phòng ban phải đưa ra kế hoạch chi phí cho từng năm, cuối năm tổng kết chi phí.

+ Đưa ra các chính sách quản lý chi phí cụ thể như đi công tác, điện thoại, văn phòng phẩm, tiếp khách,...

+ Xây dựng cơ cấu làm việc cho gọn nhẹ nhưng hiệu quả để giảm chi phí lương.

6.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.

- Trong tình hình hiện tại của công ty, việc sắp xếp lại nhân sự, quản lý chặt chẽ từng bộ phận là có thể thực hiện được nếu có sự chỉ đạo sát sao của Ban Giám Đốc Công Ty.

- Nếu thực hiện được công việc như trên sẽ làm tăng lợi nhuận, giảm giá thành, đủ sức cạnh tranh và phát triển trong tình hình hiện nay và tương lai

VII Giải pháp chiến lược phát triển nguồn nhân lực

7.1 Mục tiêu

Để thực hiện các chiến lược đã đề ra ở trên, việc chuẩn bị nguồn nhân lực là vô cùng quan trọng. Muốn thực thi chiến lược, đòi hỏi phải có những người quản lý giỏi, những chuyên viên có kinh nghiệm giữ vai trò điều khiển. Bên cạnh đó, công ty còn phải chú trọng đến đội ngũ lao động, đặc biệt là lao động có tay nghề

7.2 Nội dung của giải pháp

- Bồi dưỡng và đầu tư nhân sự cho các bộ phận chủ chốt như : công tác nghiên cứu thị trường, công tác phát triển kinh doanh, nghiên cứu phát triển sản phẩm, công tác kế hoạch, công tác quản lý chất lượng sản phẩm.

- Xây dựng môi trường làm việc thông thoáng, lành mạnh để phát huy tinh thần làm chủ và sáng kiến của mỗi cá nhân, nhóm,..

- Thu hút nhân viên giỏi và thực hiện chế độ đãi ngộ thỏa đáng. Thực hiện chính sách quản lý nhân sự tốt, giữ chân những người giỏi.

- Xử lý nghiêm túc các hành vi vi phạm nội quy của công ty để tránh các hiện tượng tiêu cực, nhất là trong khâu quản lý chất lượng.

7.3 Giải pháp thực hiện

Ban Giám Đốc giao cho phòng nhân sự thực hiện các nhiệm vụ sau

- Thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo, huấn luyện cán bộ, công nhân viên.

- Đối với lao động trực tiếp: sử dụng phương pháp đào tạo tại chỗ, bồi dưỡng kỹ năng, kỹ xảo từ những công nhân có tay nghề cao.

- Đối với lao động gián tiếp : lựa chọn bố trí cán bộ chủ chốt gửi đi học các chương trình bồi dưỡng kỹ năng chuyên môn trong và ngoài nước chuẩn bị cho những vị trí tương lai theo định hướng phát triển nhân sự.

- Tuyển dụng những vị trí quan trọng thông qua các công ty giới thiệu việc làm có uy tín để chọn được các ứng viên có tiềm năng.

- Có chính sách đãi ngộ tốt với công nhân để đảm bảo lực lượng lao động ổn định.

7.4 Đánh giá tính khả thi và dự báo hiệu quả.

+ Giữ được nhân viên giỏi, ổn định được nhân sự, đảm bảo được nguồn lực nhân sự cần thiết. Áp dụng cả các biện pháp kích thích vật chất và tinh thần

+ Có được sự cam kết gắn bó lâu dài của đội ngũ nhân viên .

+ Khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên, tăng năng suất làm việc, từ đó dẫn tới hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Tóm tắt chương 3

Chương 3 chủ yếu đưa ra định hướng chiến lược của công ty Vạn Thành từ nay đến năm 2006. Chương này tập trung chủ yếu vào các vấn đề sau :

1. Xác định mục tiêu cụ thể và lâu dài của Công Ty Vạn Thành, đưa ra sứ mệnh và tầm nhìn.

2. Xác định dự báo về các thị trường, thị trường hiện có cần mở rộng và thị trường tiềm năng.

3. Lựa chọn các chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp có thể chấp nhận được.

4. Xây dựng các chiến lược sản xuất kinh doanh cho công ty.

5. Các giải pháp cụ thể để thực hiện các chiến lược trên

Thực hiện điều này chúng ta có cái nhìn rõ ràng hơn về xây dựng và các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh của công ty trong thời gian trước mắt và lâu dài. Dự đoán được tính khả thi của các giải pháp. Với mục đích đưa công ty đạt được các mục tiêu lâu dài đã được đề ra.

E KIẾN NGHỊ

I Về phía nhà nước

- Hiện nay nước ta đã được bầu chọn là nước an toàn nhất trong khu vực để đầu tư do tình hình chính trị xã hội ổn định, kinh tế phát triển mạnh. Nhà nước cần duy trì tình trạng này trong tương lai.

- Điều cần làm hiện nay là nhà nước nên tạo ra một môi trường pháp lý bình đẳng, không phân biệt đối xử giữa các thành phần kinh tế trong kinh doanh.

- Cải cách chính sách thuế, không nên khống chế tỷ lệ chi phí tiếp thị quảng cáo là 10% vì điều này tạo nên sự bất bình đẳng và không hợp lý cho các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và người tiêu dùng. Hơn nữa chính sách thuế nhập khẩu hiện nay của chúng ta còn khá cao so với các nước trong khu vực, nhà nước cần nghiên cứu và giảm mức thuế suất sao cho nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp so với các nước trong khu vực và thế giới.

- Cải tiến thủ tục và thời gian rút ngắn đăng ký chất lượng sản phẩm, đăng ký độc quyền sản phẩm và kiểu dáng công nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp đưa sản phẩm ra thị trường đúng hạn và hạn chế được việc làm hàng nhái, hàng giả các sản phẩm.

- Đẩy nhanh tốc độ cải cách hành chính, trong sạch bộ máy nhà nước, nhất trong các ngành hải quan và thuế là nơi ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp.

- Đẩy mạnh cải cách thuế nhất là phương pháp hình thu để đảm bảo cho doanh nghiệp ứng thuế một cách nhanh chóng, chính xác.

II Về phía ngành

- Hiệp hội cần giúp đỡ các doanh nghiệp sản xuất ngành trang trí nội thất trong đó có nệm giới thiệu sản phẩm của mình rộng rãi ra các thị trường, đăng ký nhãn hiệu hàng hóa của mình trên thị trường xuất khẩu.

- Tổ chức các buổi hội thảo, các hội chợ triển lãm sản phẩm và công nghệ nhằm tạo cho các doanh nghiệp giao thương, học hỏi kinh nghiệm.

- Hiệp hội nên thiết lập hệ thống thông tin quản một cách khoa học và toàn diện. Hệ thống thông tin bao gồm những phản hồi từ môi trường sản xuất, chế biến, xuất khẩu; thị trường thế giới và những đặc tính của từng thị trường về nhu cầu, tiêu chuẩn chất lượng, xu hướng tiêu dùng sản phẩm.

- Liên kết với hiệp hội cao su và hiệp hội thép để đưa ra chiến lược cung ứng nguyên liệu sao cho hợp lý nhất, ký kết các hợp đồng tiêu thụ sản phẩm có tính chất lâu dài với giá cả ổn định và hợp lý.

Kết luận

Việc xây dựng chiến lược rõ ràng rất quan trọng trong việc định hướng và thực hiện các hoạt động trong tương lai của doanh nghiệp. Tuy nhiên để đảm bảo thành công cho chiến lược, các nhà quản trị cần phải thực hiện đồng bộ, kết hợp với việc kiểm tra, điều chỉnh khi cần thiết cho phù hợp với những biến đổi của môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Qua việc phân tích thực trạng hoạt động của Công Ty Vạn Thành đã cho thấy những khó khăn về thị trường, cạnh tranh, tài chính... và những nguy cơ trong tương lai từ môi trường hoạt động bên ngoài. Với tất cả những nỗ lực và cố gắng, luận văn đã trình bày một số giải pháp xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh phù hợp nhằm định hướng phát triển cho công ty Vạn Thành đến năm 2010. Với những nội dung đã trình bày, tôi hy vọng đã đóng góp được một số ý tưởng cho sự phát triển của công ty nói riêng và ngành nệm mousse nói chung. Tuy nhiên vì thời gian có hạn và vấn đề nghiên cứu rộng, chắc chắn luận văn không tránh khỏi sai sót. Tôi rất mong được sự đóng góp của Thầy Cô, bạn bè đồng nghiệp và những người có tâm huyết cho ngành công nghiệp nệm mousse của Việt Nam

PHỤ LỤC

1. Phụ lục 1 : Bảng tỷ giá trung bình qua các năm.
2. Phụ lục 2 : Cách biệt thu nhập cá nhân giữa người giàu và người nghèo giai đoạn 1994-2004 (Lần)
3. Phụ lục 3 : Số liệu thống kê xuất khẩu cao su 6 tháng đầu năm 2006 và so sánh cùng kỳ
4. Phụ lục 4 : Cơ cấu doanh số bán ra của công ty Vạn Thành.
5. Phụ lục 5 : Bảng giá của Công Ty Kymdan (Đối thủ cạnh tranh chính)
6. Phụ lục 6 : Bảng giá Công Ty Vạn Thành
7. Phụ lục 7 : Các chỉ số về du lịch tại Khánh Hòa
- 8 . Phụ lục 8 : Sơ đồ tổ chức của công ty Vạn Thành

Phụ lục 1 : BẢNG TỶ GIÁ TRUNG BÌNH QUA CÁC NĂM

Năm	2001	2002	2003	2004	2005
Tỷ giá trung bình USD/VND	14.800	15.245	15.505	15.786	16.000

(Nguồn : Ngân Hàng INDOVINA)

**Phụ lục 2 : Cách biệt thu nhập cá nhân giữa người giàu và người nghèo
giai đoạn 1994-2004 (Lần)**

Khu vực	1994	1995	1996	1999	2002	2004
Việt Nam	6.5	7.0	7.3	8.9	8.14	8.2
Thành phố	7.0	7.7	8.0	9.8	8.1	8.8
Nông thôn	5.4	5.8	6.1	6.3	5.98	6.1
Khu vực						
Lưu vực sông Hồng	5.6	6.1	6.6	7.0	6.73	6.9
Đông Bắc	5.2	5.71	6.1	6.8	6.01	6.2
Tây Bắc	5.2	5.71	6.1	6.8	5.96	6.02
Bắc Trung Bộ	5.2	5.7	5.9	6.95	5.82	6.1
Duyên hải miền Trung	4.9	5.5	5.7	6.31	5.83	6.1
Tây nguyên	10.1	12.7	12.8	12.9	6.75	7.2
Đông Nam Bộ	7.4	7.6	7.9	10.32	8.73	9.2
Đồng bằng sông Cửu long	6.1	6.4	6.4	7.86	7.14	7.3

(Nguồn : Tổng Cục Thống Kê 2005)

Phụ Lục :3**Số liệu thống kê xuất nhập khẩu cao su trong 6 tháng đầu năm 2006**

Thị trường	Cao su xuất khẩu năm 2006			Cao su xuất khẩu năm 2005		
	triệu			triệu		
	tấn	USD	USD/tấn	tấn	USD	USD/tấn
1	57 756	89,005	1 541	28 065	31,810	1 133
2	49 256	80,785	1 640	40 118	46,860	1 168
3	51 918	90,995	1 753	40 983	49,175	1 200
4	27 404	50,667	1 849	20 063	24,996	1 246
5	45 369	87,798	1 935	24 635	30,544	1 240
6	57 213	117,526	2 054	33 716	42,444	1 259
Cộng	289 955	517,355	1 784	187 580	225,83	1 204
So 2005 (%)	154,6	229,1	148,2			

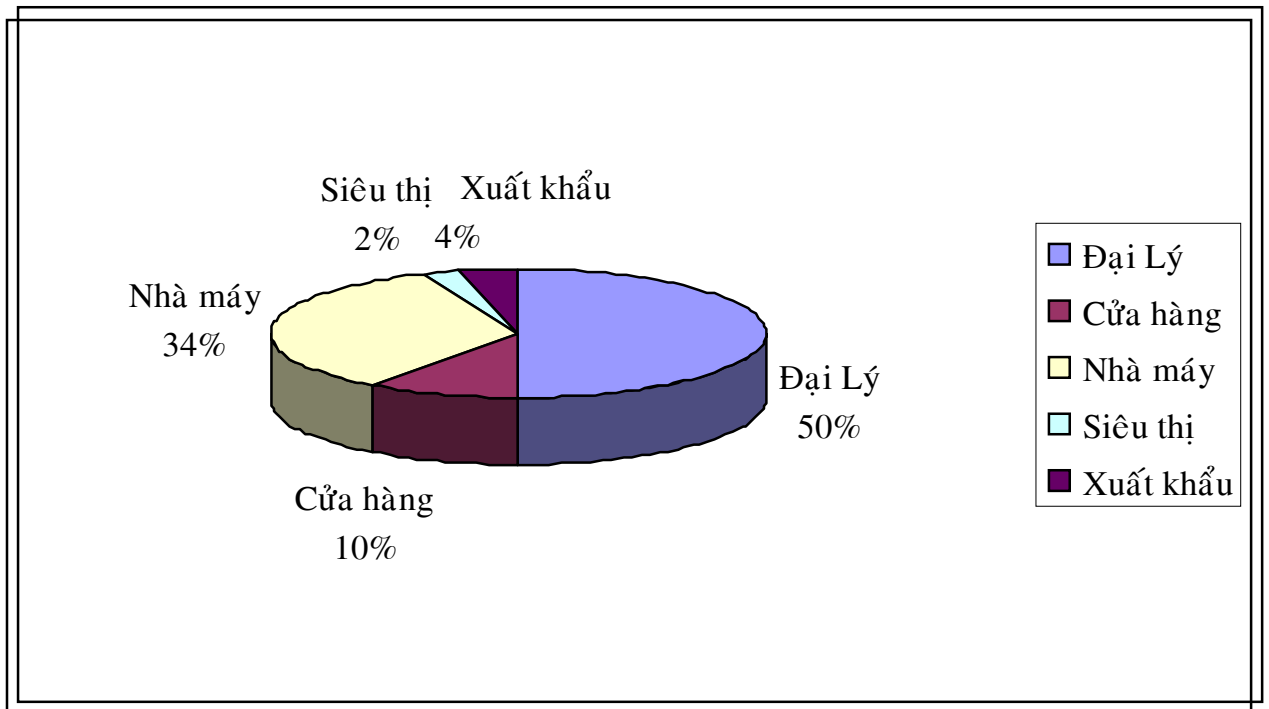
10 thị trường lớn nhập khẩu cao su Việt Nam trong 6 tháng đầu năm 2006

Thị trường nhập khẩu	6 tháng/06		6 tháng/06		So với 6T/05	
	Lượng (tấn)	Trị giá (ngàn \$)	Lượng (%)	Trị giá (%)	Lượng (%)	Trị giá (%)
Trung Quốc	205 029	367 648	70,71	71,06	84,42	171,29
Hàn Quốc	15 126	23 316	5,22	4,51	32,16	105,71
Đức	10 154	18 309	3,50	3,54	1,76	73,68
Nga	8 043	17 149	2,77	3,31	56,77	122,65
Đài Loan	7 917	14 592	2,73	2,82	0,5	46,4
Nhật Bản	5 576	10 807	1,92	2,09	27,33	62,29
Bỉ	5 298	7 405	1,83	1,43	195,17	376,11
Mỹ	4 514	7 135	1,56	1,38	3,55	54,7
Pháp	3 882	7 191	1,34	1,39	129,95	189,62
Italia	3 542	6 657	1,22	1,29	79,31	-32,19

(Nguồn: Trung Tâm Thông tin Thương mại

Tổng hợp: Hiệp hội Cao su Việt Nam)

Phụ Lục 4: Cơ cấu doanh số bán ra



(Nguồn : Báo cáo tài chính của Công Ty Vạn Thành)

Phụ Lục 7 : Các chỉ số về du lịch tại Khánh Hòa

Chỉ tiêu	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Số khách sạn	136	162	200	217	250	292
Số buồng	3.105	3.548	3.630	4.260	5.410	5.960
Số giường	6.606	7.668	7.243	8.628	10.488	11.580
Doanh thu (triệu đồng)	107.589	135.259	162.272	197.502	266.300	367.852

(Nguồn : Cục Thống kê Khánh Hòa năm 2006)